

**Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**



TRABAJO DE DIPLOMA

Título: "Aplicación de un Procedimiento para la elaboración del Presupuesto de Ingresos y Costos Variables en MN y MLC en la Dirección Territorial ETECSA Cienfuegos"



Autor: María Elena Capdevila Escobar

**Tutores: Msc. Mislaidé Godoy Collado
Msc. Yusnel Díaz Fernández**

Curso 2011-2012

AVAL DE INVESTIGACIÓN

Avala: Luis Manuel Antuña Lajares, Director Territorial
Dirección Territorial ETECSA Cienfuegos.

Título de Investigación: Aplicación de un Procedimiento para la elaboración del presupuesto de Ingresos y Costos Variables en MLC y MN en la Dirección Territorial ETECSA Cienfuegos.

Autora: María Elena Capdevila Escobar

Tutores: MSc. Mislaid Godoy Collado
MSc. Yusnel Díaz Fernández

Toda empresa necesita anticipar los costos y resultados para poder establecer las políticas sobre la base de datos anticipados. La planificación es el proceso por el cual los órganos directivos de la empresa diseñan continuamente el futuro deseable y seleccionan las formas de hacerlo factible, funciona como un sistema global utilizando la metodología del pensamiento y la integración conjunta de todos sus componentes.

El proceso presupuestario en la Dirección Territorial ETECSA Cienfuegos es de gran importancia ya que es una empresa que opera altos niveles de ingresos y costos variables los que deben ser planificados con mucho cuidado para lograr los niveles de eficiencia y eficacia que espera obtener la empresa.

Es por ello que el trabajo que nos ocupa aborda una problemática de gran importancia. Reviste singular actualidad toda vez que se plantea el rediseño de un procedimiento para la elaboración del presupuesto de Ingresos y Costos Variables en MLC y MN en nuestra entidad.

Por lo que avalamos de efectivo el procedimiento propuesto para hacer aplicado en nuestra empresa.

Dado a los 18 días del mes de Junio de 2012.




FIRMA Y CUÑO

AVAL DE INVESTIGACIÓN

Avala: Luis Alberto Fernández Moreno, Jefe Departamento Económico,
Dirección Territorial ETECSA Cienfuegos.

Título: Procedimiento para la elaboración del presupuesto de Ingresos y Costos Variables en MLC y MN en la Dirección Territorial ETECSA Cienfuegos.

Autora: María Elena Capdevila Escobar

Tutores: MSc. Mislaid Godoy Collado

MSc. Yusnel Díaz Fernández

El presupuesto es para una empresa el método de control ya que este tiene como objetivo final auxiliar a la dirección en la coordinación de sus funciones de venta, producción y administración.

Con la realización de este trabajo se reflejan los objetivos deseados por la empresa en su expresión más amplia, sirviendo como instrumento de control de todos los departamentos de la empresa. El presupuesto como mecanismo de gestión puede ser utilizado por la empresa en la determinación del importe de las desviaciones ocurridas respecto a los planes y las causas probables de esas desviaciones. Debido a que el presupuesto planea el curso hacia los objetivos, pero no evita las desviaciones, ni asegura que se cumplan los objetivos.

Con la aplicación de este procedimiento podemos llegar a la conclusión que en la medida que las desviaciones sean inferiores, éste será un indicador favorable de cuán acertada es la propuesta realizada.

Es por lo que avalamos como muy efectiva y práctica la aplicación del Procedimiento para la elaboración del presupuesto de Ingresos y Costos variables en MLC y MN en nuestra entidad.

Para su conocimiento y efecto se firma la presente a los 18 días del mes de Junio de 2012.



FIRMA Y CUÑO

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” como parte de la terminación de los estudios en la Especialidad de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, autorizando a que el mismo sea utilizado por las organizaciones e instituciones para los fines que estime conveniente. No podrá este trabajo ser presentado a eventos, ni publicado sin la aprobación del centro.

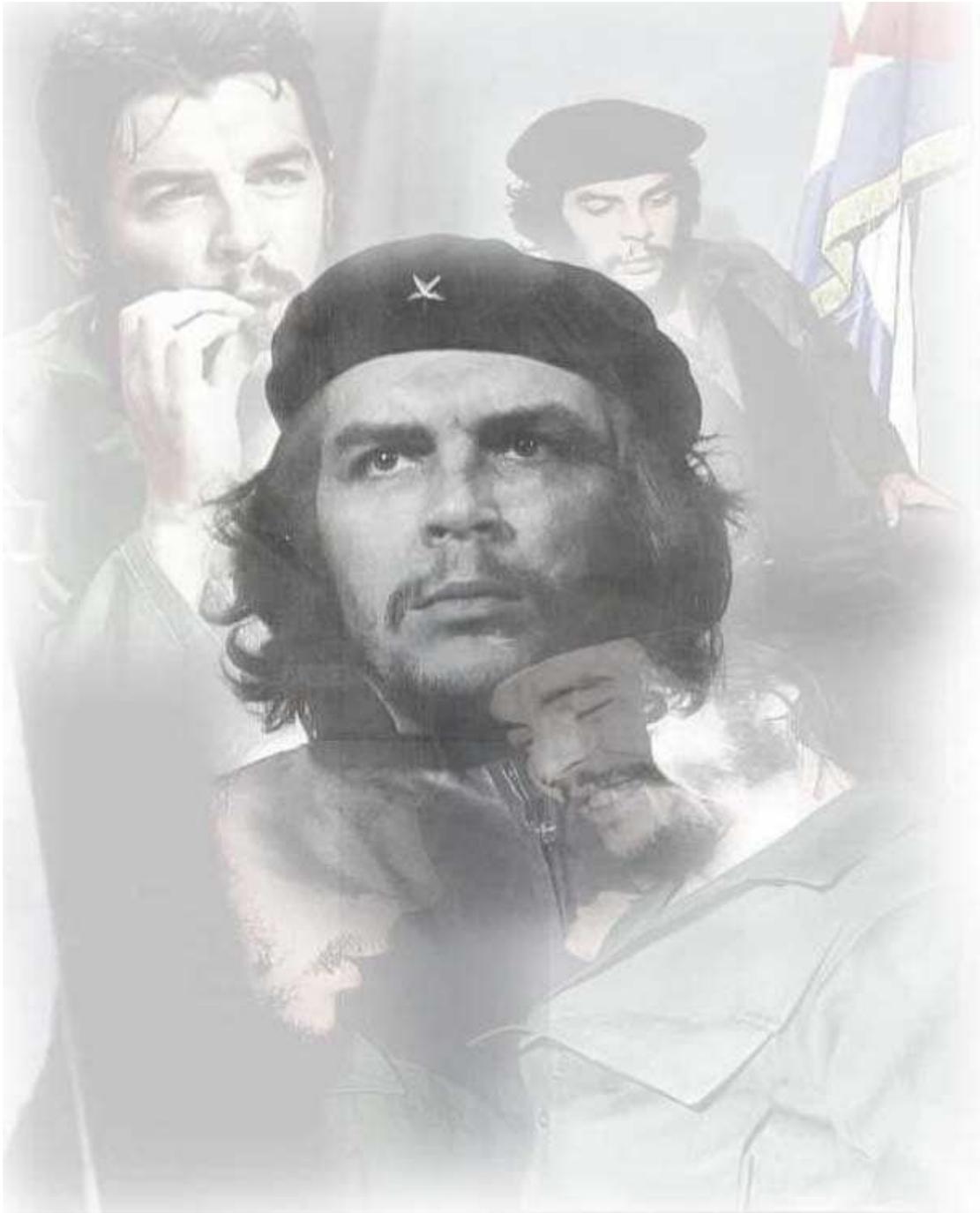
Firma del AUTOR

Los que abajo firmamos, certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la Dirección de nuestro centro y que el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científico Técnica
Nombre, Apellidos y Firma

Computación
Nombre, Apellidos y Firma

Firma del TUTOR



“No podemos trabajar, tampoco dirigir, si antes no determinamos con qué presupuesto Contamos y qué logros con ellos queremos alcanzar.”

Ernesto Guevara de la Serna.

DEDICATORIA

A la memoria de mis padres.

A mí querida hija para que siga mi ejemplo como fuente de inspiración.

A mi hermana que aunque lejos siempre ha estado presente en todo momento dándome aliento.

AGRADECIMIENTOS

A mi hija por ser tan comprensiva todos estos años

A mis tutores Mislaide y Yusnel por su ayuda y apoyo incondicional en la realización de este trabajo

A Fefita que gracias a ella pude lograr esta meta

A mi hermana que aunque lejos siempre me ha estado impulsando y alentando

A mis 4 compañeras de estudio por soportarme todos estos años

A Oreybis por ser tan especial y comprensivo en todo momento

A mis compañeras de trabajo Baby, Adriana y Bety que de una forma u otra hicieron posible que este sueño se hiciera realidad

A todos mis compañeros de trabajo que me han apoyado todos estos años

A todos mil gracias

RESUMEN

La investigación titulada: "Aplicación de un procedimiento para la elaboración del presupuesto de Ingresos y Costos Variables en MLC y MN en la Dirección Territorial ETECSA Cienfuegos", tiene como objetivo general aplicar el procedimiento para facilitar la adecuada elaboración del presupuesto de Ingresos y Costos Variables en MLC y MN en la entidad. La aplicación del procedimiento propuesto, implica un elemento fundamental en el sistema de información, toda vez que permite controlar y administrar los elementos de ingresos y gastos con exactitud y veracidad; además de la información oportuna que este brinda para la toma de decisiones y acciones correctivas. El procedimiento propuesto, tiene como fundamento crear las bases para facilitar la gestión del presupuesto en la dirección territorial, profundizando en la fase de planeación, al planificar las necesidades garantizando las operaciones del próximo ejercicio económico, y que a su vez sirva de ayuda para realizar un mejor control en la ejecución y análisis de las desviaciones. Se obtiene una propuesta de presupuesto para el período 2012 optimizando los recursos, realizándose una comparación con los valores reales de dichas partidas para el primer trimestre del año, facilitando la adecuada gestión del presupuesto.

Abstract:

The investigation titled: Application of a procedure for the elaboration of the budget of Revenues and Variable Costs in MLC and MN in the Territorial Address ETECSA Cienfuegos", has as general objective to apply the procedure to facilitate the appropriate elaboration of the budget of Revenues and Variable Costs in MLC and MN in the entity. The application of the proposed procedure, implies an element fundamental in the system of information, all time that allows to control and to administer the elements of revenues and expenses with accuracy and truthfulness; besides the opportune information that this it toasts for the taking of decisions and corrective actions. The proposed procedure, has like foundation to create the bases to facilitate the administration of the one presupposed in the territorial address, deepening in the phase of planning, when planning the necessities guaranteeing the operations of the next economic exercise, and that in turn it serves as help for to carry out a better control in the execution and analysis of those deviations. A budget proposal is obtained for the period 2012 optimizing the resources, being carried out a comparison with those value real of this departures for the first trimester of the year, facilitating the appropriate administration of the budget.

Indice

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Introducción | 1 |
| <i>CAPITULO I. CONSIDERACIONES TEORICAS</i> | 6 |
| 1.1 – Principios de la Contabilidad | 6 |
| 1.2 – La Contabilidad como ciencia | 7 |
| 1.3 – La evolución de la contabilidad de gestión | 9 |
| 1.3.1 - Objetivos principales de la contabilidad de gestión | 16 |
| 1.4– Origen y desarrollo de los presupuestos | 17 |
| 1.5 – Clasificación de los presupuestos | 20 |
| 1.6 – Objetivos e Importancia de los Presupuestos | 23 |
| 1.7 - Ventajas, desventajas y limitaciones del presupuesto | 24 |
| 1.8 – Requisitos para la elaboración presupuesto | 26 |
| 1.9 - Pasos para la elaboración del presupuesto | 27 |
| 1.10 – El presupuesto en la toma de decisiones | 28 |
| 2.1 Caracterización de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba ETECSA. | 32 |
| 2.1.1 Caracterización de la Dirección Territorial ETECSA Cienfuegos. | 35 |
| 2.2 Diagnóstico de la ejecución presupuestaria en la Dirección Territorial | 36 |
| 2.3 Rediseño del procedimiento para la elaboración del presupuesto de Ingresos y Costos Variables en MLC y MN. | 38 |
| 2.3.1 Descripción del flujograma del proceso de elaboración del presupuesto actual. | 39 |
| 2.3.2 Procedimiento propuesto para el cálculo por órdenes de ingresos y costos variables. | 41 |
| <i>CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO</i> | 62 |
| 3.1 Aplicación del procedimiento propuesto | 62 |
| 3.2 Análisis de Desviaciones | 68 |
| 3.3 Comparación Versiones del Presupuesto. | 92 |
| Conclusiones | 96 |
| Recomendaciones | 97 |
| Bibliografía | 98 |
| Anexos | 103 |

Introducción

El éxito de una empresa es imputable en gran medida a la habilidad de su personal de dirección para hacer frente a las posibles condiciones del futuro, tanto los planes a corto como a largo plazo, tienen que ser hechos hoy para las operaciones del mañana, lo que se lleva a cabo mediante la sólida evaluación por la dirección, no solo de las potencialidades del futuro, sino también de sus peligros latentes.

Planear y presupuestar es el mejor método para anticiparse al futuro, esto asegura de alguna forma la consecución de los objetivos que la empresa se ha trazado. Giovanni Gómez, (2010)

El proceso presupuestario es una herramienta eficaz para el control de la gestión en las empresas, teniendo en cuenta que cuando cumple con todos los requisitos indispensables, garantiza resultados favorables para la organización, ya que permite que se utilicen de forma óptima los recursos materiales, humanos y financieros para el logro de los objetivos, de ahí la importancia que tiene la elaboración de los presupuestos Bourbano, (2005).

Para una empresa tener éxito debe lograr la máxima eficacia en su funcionamiento. Ello exige adoptar un estilo estratégico de gestión, así como un control permanente de la evolución de la empresa para detectar posibles desviaciones respecto al funcionamiento adecuado y necesario.

El control de gestión es el conjunto de procedimientos que guían el control de los resultados, y la elección del comportamiento de los que deben tomar decisiones para que actúen de forma eficiente a fin de alcanzar los objetivos de la organización.

El presupuesto es para la empresa un método de control ya que este tiene como finalidad auxiliar a la dirección en la coordinación de sus funciones de venta, producción y de administración.

Con la realización de un presupuesto, se reflejan los objetivos deseados por la empresa en su expresión más amplia, sirviendo como un instrumento de control de todos los departamentos de la empresa. El presupuesto no es más que una expresión cuantitativa de los objetivos gerenciales y un medio para controlar el progreso hacia el logro de los

objetivos, manifestándose en la planeación eficiente de los recursos humanos materiales y financieros

El presupuesto como mecanismo de gestión puede ser utilizado por la empresa en la determinación del importe de las desviaciones ocurridas respecto a los planes y las causas probables de esas desviaciones. Debido a que el presupuesto planea el curso hacia los objetivos, pero no evita las desviaciones, ni asegura que se cumplan los objetivos.

Toda empresa necesita anticipar los costos y resultados para poder establecer las políticas sobre la base de datos anticipados. La planificación es el proceso por el cual los órganos directivos de la empresa diseñan continuamente el futuro deseable y seleccionan las formas de hacerlo factible, funciona como un sistema global utilizando la metodología del pensamiento sistémico y la interacción conjunta de todos sus componentes.

El proceso presupuestario en la Dirección Territorial ETECSA Cienfuegos es de gran importancia ya que es una empresa que opera altos niveles de ingresos y costos variables los que deben ser planificados con mucho cuidado para lograr los niveles de eficiencia y eficacia que espera obtener la empresa.

El presupuesto es elaborado por cada una de las direcciones territoriales y son enviados a las Vicepresidencias, luego es aprobado por las áreas rectoras y después que es aprobado por el Consejo de Administración se envía al Ministerio de la Informática, Electrónica y las Comunicaciones y de este al Ministerio de Economía y Planificación, después de aprobado por el MEP se envían las cifras nuevamente a las Direcciones Territoriales, que generalmente difieren de las cifras que fueron solicitadas.

En la Dirección Territorial de Cienfuegos existen dificultades en el proceso presupuestario, manifestándose en una inadecuada planificación, control y análisis de las desviaciones. Dado fundamentalmente a que la contabilidad de ingresos no está aperturada a nivel de Punto Comercial complejizando el análisis detallado del presupuesto, no se desglosa a nivel de Dirección Territorial el tráfico internacional de entrada, la recarga de servicios móviles desde el extranjero no se distribuye a las direcciones territoriales, no existe flexibilidad de mover el plan de gastos de un ítems hacia otro y de un centro de costo a otro, lo que provoca que se dejen de ejecutar gastos necesarios en una partida a pesar de tener inejecución en otra, al final el presupuesto es total.

Objetivamente este presupuesto no constituye una herramienta que contribuya a un mejor control, la evaluación del desempeño, la coordinación de actividades ni la implementación del plan, puesto que existen grandes desviaciones en la ejecución del presupuesto, lo que afecta los indicadores de eficiencia y eficacia de la entidad. Esta situación esta dada porque la empresa no tiene definido un procedimiento para la elaboración eficiente del presupuesto de Ingresos y Costos Variables en MN y MLC, y se convierte así en un obstáculo para llevar a cabo y desarrollar aceptadamente el proceso de planificación.

Por lo anteriormente expuesto, la presupuestación existente en la entidad objeto de estudio no logra la integralidad necesaria, que contribuya o responda acertadamente a los objetivos de planificar, organizar, mandar y controlar para tomar las decisiones adecuadas en el momento correcto, ya que las áreas rectoras del presupuesto de ingresos y costos variables de la Dirección Territorial no tienen una participación activa en la etapa de preelaboración del presupuesto, es decir, no se toma en cuenta todos los criterios que aportan las mismas para la definición de las cifras lo cual hace que estas casi en su totalidad sean directivas, que en muchos casos es una camisa de fuerza para la Dirección Territorial y pone en riesgo el cumplimiento de los indicadores que a su vez conspiran en muchos casos para el pago de resultados a los trabajadores.

Existen otros elementos que también constituyen deficiencias teniendo en cuenta el nivel de limitaciones que aporta para el análisis del presupuesto, así como también otros que por decisiones de la empresa desestimula en cierta medida el trabajo.

Definiéndose como **problema de investigación**: No se pronostican de forma precisa los Ingresos y Costos Variables en MLC y MN en la actividad presupuestaria que se desarrolla en la Dirección Territorial ETECSA Cienfuegos.

Se persigue como **objetivo general**: Aplicar un procedimiento para facilitar la adecuada elaboración del presupuesto de Ingresos y Costos Variables en MLC y MN en la Dirección Territorial de ETECSA Cienfuegos.

El objetivo general se alcanza mediante el cumplimiento de los **objetivos específicos** desarrollados a través de los pasos de la investigación, los cuales se enuncian a continuación:

1. Estudiar el estado de la ciencia mediante una revisión bibliográfica de los temas relacionado con la Contabilidad de Gestión y la actividad presupuestaria.

2. Realizar una caracterización de la organización objeto de estudio y del proceso de planeación y mostrar el rediseño del procedimiento para la elaboración eficiente del presupuesto de ingresos y costos variables.
3. Aplicar el procedimiento propuesto con el objetivo de facilitar el mejoramiento de la planificación y utilización de los recursos por Puntos de Ventas.

Se plantea como vía de solución la siguiente **hipótesis**: Con la aplicación de este procedimiento para la elaboración del presupuesto de Ingresos y Costos Variables en MLC y MN, se logra un proceso de planificación, organización y control más objetivo en la entidad que facilita la gestión del presupuesto.

Tareas de investigación:

1. Realizar una caracterización y evaluación del presupuesto de Ingresos y Costos Variables en MLC y MN en la Dirección Territorial de ETECSA Cienfuegos.
2. Calcular las partidas de ingresos por cada orden de ingreso por Centro de Telecomunicaciones.
3. Calcular los costos variables por elementos de gastos por Centro de Telecomunicaciones.
4. Calcular y analizar las desviaciones.
5. Analizar los resultados.

En la ejecución de las tareas de investigación se utilizarán métodos del nivel teórico y empírico, así como del nivel matemático. Entre los métodos teóricos se empleará el análisis histórico-lógico de la literatura y documentación relacionada con la contabilidad de gestión, el análisis-síntesis, inducción-deducción y generalización, en el estudio de la literatura sobre la actividad presupuestaria, así como del estudio de artículos relacionados con los fundamentos teóricos y metodológicos para el rediseño de este procedimiento.

El informe final titulado “**Aplicación de un procedimiento para la elaboración del presupuesto de Ingresos y Costos Variables en MLC y MN en la Dirección Territorial ETECSA Cienfuegos**”, se encontrará estructurado en tres capítulos que se enuncian a continuación:

Capítulo I. Consideraciones Teóricas. Este capítulo contiene el marco teórico y conceptual de la investigación, realizándose un análisis teórico sobre la contabilidad de gestión, su evolución y desarrollo, teniendo en cuenta criterios de actualidad aportados por los principales autores relacionados con el tema, así como una fundamentación teórica de la necesidad e importancia de la confección de los presupuestos, detallando los diferentes tipos de presupuestos y las ventajas y desventajas que tiene su utilización.

Capítulo II. Rediseño de un procedimiento para la elaboración del presupuesto de Ingresos y Costos Variables en MLC y MN en la Dirección Territorial ETECSA Cienfuegos. En este capítulo se realiza un análisis de la situación actual de la entidad, lo cual incluye una caracterización de la misma y de la ejecución presupuestaria existente, así como el rediseño del procedimiento propuesto.

Capítulo III. Aplicación del procedimiento propuesto. En este capítulo se aplica el procedimiento rediseñado para la elaboración del presupuesto de Ingresos y Costos Variables en MLC y MN en la Dirección Territorial ETECSA Cienfuegos, se calculan las variaciones y se analizan los resultados.

Por último, las Conclusiones y Recomendaciones con la inclusión de un grupo de anexos que completan el cuerpo de la tesis.

CAPITULO I. CONSIDERACIONES TEORICAS

1.1 – Principios de la Contabilidad

Explicar el origen y los fundamentos de la contabilidad es buscar a través de la historia métodos de investigación dentro de la técnica contable, puesto que se demuestra que al contrario de otras ciencias, la contabilidad nació como una necesidad social de medición de la realidad económica y no como un planteamiento de estudio sistemático de saberse.

La historia no precisa una fecha exacta del surgimiento de la contabilidad, simplemente se da una aproximación y evidencia que esta tiene sus orígenes en la aparición del comercio. En la organización empresarial y social, donde al aumentar las transacciones comerciales la incapacidad de la memoria humana para registrarlas, hizo que surgiera una metodología para plasmar dichas actividades Lara, (2007).

La Contabilidad es tan antigua como la misma humanidad civilizada. Por ejemplo, en papiros encontrados en algunas de las tumbas de los faraones egipcios, se hace referencia a registros de la mano de obra utilizada durante la construcción de las grandes pirámides con el fin de determinar quienes habían trabajado en las tumbas y eliminarlos posteriormente, para tratar de conservar a través del tiempo los tesoros de una civilización que en su época fue una de las más poderosas de la tierra, lo mismo se hacía durante el imperio romano, las naves que viajaban a distantes lugares llevaban un escribiente cuya misión era la de registrar en grandes libros todas las transacciones comerciales que se realizan durante esas correrías; antiquísimos documentos de los indios incas del Perú, revelan la existencia de libros especiales dedicados a registrar el nacimiento de cada niño dentro del imperio, y la asignación de su futuro empleo en la comunidad. Existen muchos relatos históricos en los cuales se observa la aparición de los primeros rudimentos contables, que sería largo de enumerar, sin embargo, puede decirse que fueron los mercaderes italianos del siglo XIII quienes emplearon por primera vez el principio de la partida doble que se aplica en la actualidad en los diferentes sistemas de contabilidad. En ese entonces los mercaderes hacían hincapié en el hecho de que cada transacción comercial se presentaba una dualidad si algo se entregaba, algo se recibía a cambio y viceversa.

Se puede decir que, el hombre desde tiempos memorables se ha empeñado en llevar un control exhaustivo de todos los movimientos financieros que se ejecutan en sus pequeñas, medianas o grandes empresas. Por consiguiente, se ha apoyado en diversas formas para lograr su fin. En un principio, lo realizó en procesos muy simples a partir de los planteamientos presentados por el monje Fray Lucas Paccioli, sin embargo, con el transcurrir del tiempo, el avance tecnológico y las exigencias empresariales los procesos y técnicas contables han evolucionado. Actualmente se puede afirmar que el proceso de contar y registrar datos financieros se desarrolla de una manera más simple y sencilla con el apoyo del contador, pero, es preciso aclarar que se siguen rigiendo por los principios establecidos para ejecutar la contabilidad empresarial.

La información contable, y por ende la contabilidad, no es un lenguaje exacto, ni por naturaleza de los hechos que registra, ni por la carencia de un código contable único, completo e imperativo. Existe, por tanto, un margen de discrecionalidad legítimo, justo y honesto en el registro, interpretación y utilización de los datos que proporciona.

1.2 – La Contabilidad como ciencia

La economía se ha incluido dentro de un ámbito de las ciencias y como una seria postulación, se quiere clasificar la contabilidad como una disciplina científica lo cual fue aportado por diversos autores en sus estudios como lo son Mattessich quien hizo favorables aportes a la contabilidad ya que presentó un sistema axiomático y matricial; Tomas Kuhn, Mario Bunge, Enrique Herrscher, Casanovas Parella entre otros.

La principal función de la contabilidad es acumular y comunicar información cuantitativa, principalmente de naturaleza financiera de entidades económicas que permita juicios y decisiones al informar a sus usuarios.

La Contabilidad, como ciencia que es, constituye un sistema informativo que emite datos estructurados y relevantes de los distintos entes que componen la realidad económica, como son las familias, las empresas, el sector público y la nación. Estos datos, tras ser analizados e interpretados, son empleados por los sujetos económicos para controlar los recursos con los que cuentan y tomar las medidas oportunas para hacerlos más fructíferos y en todo caso, para evitar una situación deficitaria que pondría en peligro su supervivencia García , (2005).

A lo largo de la historia de la humanidad, muchos han sido los conceptos y definiciones de contabilidad que se han permitido, algunos acertados y otros no tanto, sin embargo en busca de una definición lo mas completa posible se recogen a continuación criterios de especialistas de las ciencias económicas, contables y financieras de Cuba y el mundo.

“La Contabilidad puede considerarse como una disciplina independiente, que analiza las teorías y los supuestos sobre los que se basa la contabilidad entendida como actividad practica”, “...es la ciencia que enseña las reglas que permiten registrar las operaciones efectuadas por una o varias personas” ; “ ... es una disciplina técnica que se ocupa de la medición, registro e interpretación de los efectos de actos y hechos susceptibles de cuantificación y con repercusiones económicas sobre el patrimonio de las entidades en general y que determinen el monto de la ganancia realizada, con el propósito de contribuir al control de sus operaciones y a la adecuada toma de decisiones” Demestre , (2006 p. 56).La Contabilidad brinda información importante para la toma de decisiones y el control. De ahí surgen sus principales objetivos:

- Ser útil como medio de control: Este objetivo se relaciona principalmente con la comparación de los resultados obtenidos con los planificados, y la prevención y evidencia de errores, fraudes u omisiones.
- Dar protección legal: Ya que el Código de Comercio otorga valor probatorio a las anotaciones que se realizan en los libros siempre que se encuadren en la normativa vigente.

La contabilidad tiene diversas funciones, pero su principal objetivo es suministrar, cuando sea requerida o en fechas determinadas, información razonada, en base a registros técnicos, de las operaciones realizadas por un ente publico o privado.

Según las características particulares de las organizaciones empresariales o entidades, así como en dependencia de los usuarios de la contabilidad, esta puede subdividirse en diversas ramas, tomando en consideración su finalidad, la forma de registro, las necesidades de información entre otros aspectos.

La información contable, y por ende la contabilidad, no es un lenguaje exacto, ni por naturaleza de los hechos que registra, ni por la carencia de un código contable único, completo e imperativo. Existe, por tanto, un margen de discrecionalidad legítimo, justo y honesto en el registro, interpretación y utilización de los datos que proporciona.

1.3 – La evolución de la contabilidad de gestión

Hasta los primeros cincuenta años del siglo XX los cambios que se generaban en el entorno eran demasiado lentos, de manera que no era tan fácil percibirlos, en correspondencia con ello, el entorno que rodea a las organizaciones se presenta relativamente estable, con pocos cambios, los cuales generalmente son predecibles Gutiérrez Hidalgo , (2005)

Frente a estas características del entorno los sistemas de gestión de las empresas se centraban en asegurar el crecimiento tan rápido como el de su mercado y mantener se estabilidad interna, periodo en el que toma gran auge el paradigma de la eficiencia. Tras la segunda guerra mundial, se produce un rápido crecimiento económico y desarrollo de los mercados, que condujeron a la aceleración y aumento de la competencia internacional, lo que se convirtió en un obstáculo en las empresas para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo Chiavenato s.d., (p.40.)

A partir de los años setenta el entorno se hace cada vez menos estable. En los ochenta ocurre una transición importante, los procesos organizacionales se orientan más a la calidad, y las organizaciones comienzan a interrelacionarse más con su entorno, y empieza a tomar auge el paradigma de la eficacia; ya en los noventa los cambios son más profundos y el entorno llega a convertirse en dinámico, complejo y hostil.

En este sentido, la necesidad de articular una contabilidad de gestión apta para la toma de decisiones se convirtió en uno de los principales centros de atención de muchos investigadores y profesionales. La misma, aparece como ciencia a comienzos del siglo XIX, por la necesidad de responder a los efectos de la revolución industrial, especialmente por aquellos derivados de internalización de las operaciones en las fábricas y por la configuración de una nueva mano de obra que ahora pasa a tener categoría fija.

La evolución histórica de la contabilidad de gestión se sustenta en un conjunto de hechos significativos en los últimos 120 años, siguiendo autores de reconocido prestigio como López (2008), en estudios profundos y específicos relativos a países y períodos concretos. Como resumen, se puede decir que la contabilidad de gestión ha evolucionado acompañada con los cambios en los entornos productivos y organizativos de las empresas.

Distintos autores han puesto de manifiesto la importancia de conocer la evolución de la contabilidad. Así, Ramírez, (2010) afirma que si los estudiantes de contabilidad

comprenden el por qué y el cómo la contabilidad ha evolucionado, entonces serán capaces de adaptar el sistema contable a los cambios futuros del entorno.

Por su parte, Fleischman y otros (2000) señalan que la contabilidad no es un fenómeno estático y que habría que estudiar las raíces del cambio contable y sus efectos en la organización. Este autor, basándose en el concepto de la arqueología, remarca que el presente de la contabilidad ya está, de alguna forma, "escrito" en un pasado. Por su parte Díaz, (2005) ha señalado que, además, la historia de la contabilidad es una base de datos que sirve para interpretar el presente. Existen indicios de la práctica de la contabilidad desde hace siglos. Ya existía de forma profesional en el antiguo Egipto, ejercida por una escriba, que era un especialista en la teneduría de libros y cuyo papel social era de primer orden. También existía constancia de la existencia de teneduría de libros en China, durante la dinastía Chou (1256-1122 a.C.), con objeto de registrar el origen y destino de los impuestos recaudados por el gobierno imperial.

El primer estudio riguroso sobre contabilidad lo realizó Fray Luca Pacioli en el siglo XV, quién recogió en su tratado *Suma Aritmética, Geométrica, Proportioni etc.* Proporcionalita el sistema contable de la partida doble, tal como era practicado por los mercaderes venecianos de su tiempo (Hernández Esteve 1994).

Hasta hace algunos años, la historiografía contable anglosajona solía datar el nacimiento de la contabilidad de costos hacia el final del siglo XIX o principios del XX. Así, según The Academy of Accounting Historians, hasta 1885, año en que se publicó un libro de Netcalfe titulado *The Cost of Manufacturers*, no se puede hablar de contabilidad de costo como disciplina contable. Sin embargo, esto no significa que anteriormente no existía lo que se denominaba contabilidad de pre-costes (Donoso Anes 2001). Así, se pueden encontrar asignaciones de costos en la Edad Moderna en distintos países europeos Ver por ejemplo R. Parker & Yamey, (1994) y Edwards (2000).

Por lo tanto, según López , (2006), los orígenes de la contabilidad de gestión moderna pueden hacerse coincidir con la emergencia de las empresas gestionadas jerárquicamente a comienzos del siglo XIX, como las armerías y las fábricas textiles. Estas empresas se constituyeron para desarrollar un proceso de producción complejo (multietapas) aprovechando las economías de escala de proceso relativamente intensivos en capital durante la revolución industrial.

Sin embargo, a pesar de la importancia del trabajo de Johnson & Kaplan, (1998), algunas investigaciones posteriores han demostrado el uso de técnicas de contabilidad de gestión

avanzadas antes de la Revolución Industrial. Por ejemplo Hoskin & Macve, (1988) estudio el caso de Springfield (EE.UU.) y encontraron registros detallados de consumos de materiales y salarios desde 1819; y técnicas de control interno desde 1840, respectivamente. Más adelante, y en este mismo sentido Fleischman & L. Parker, (1991), concluyen que hubo una contabilidad de costos avanzada en el Reino Unido antes de la Revolución Industrial.

Entre los años 1885 hasta los años 1930 Johson y Kaplan, (1998) distinguen los siguientes cuatro períodos: (a) años comprendidos entre 1885 y 1900 en los que se inició la asignación de los costos indirectos, (b) los pasados siglo XIX al XX y la Administración Científica de W. Frederick Taylor, (c) la creación de las empresas multidivisiones a principios del siglo XX y el nacimiento de los primeros indicadores, (c) la depresión de los 30 y la preponderancia de la contabilidad financiera.

Para estas etapas Davison, (2010) analizó la evolución de la contabilidad de costo y control de gestión señalando su relevancia respecto a la competitividad industrial. Comenzó estudiando los avances producidos en la contabilidad de costo en las últimas décadas del XIX, como consecuencia de las demandas impuestas por el nacimiento del ferrocarril y la industria del acero.

Según Garner, (1947), en las últimas décadas del siglo XIX, fue cuando se registró un mayor interés teórico por la contabilidad de costo. Este autor identificó en este período los siguientes avances: (1) integración de las cuentas de la fábrica en los registros generales; (2) discusión de los detalles implicados en el manejo, registro y valoración de los materiales, (3) tratamiento del registro y valoración de la mano de obra; y (4) aparición de las primeras propuestas de imputación de costos indirectos.

No se debe ignorar, en el transcurso de esos años, la existencia de dos grandes aportaciones que desafortunadamente pasaron inadvertidas, las propuestas de Church, (1915-1920) y Clark, (1923).

Church se adelantó a su época, pero en el sistema contable manual, la cantidad de registros de trabajo que implica su propuesta resultaba muy costosa y no resistía el análisis de “economicidad”, cuando se la comparaba con la mejora informativa que proporcionaba. Sus ideas están presentes también en los planteamientos del llamado enfoque del costo de las transacciones, desarrollado a partir de la publicación del artículo: “La fábrica invisible”, elaborado por Miller & Vollmann, (1985), que insiste en la necesidad de controlar los costos indirectos, pues en los últimos años no sólo han aumentado en

términos relativos respecto al costo total, sino que también han crecido en términos absolutos.

Clark tuvo una visión particularmente lúcida y profunda, pero tampoco tuvo éxito en una época en la que la rigidez de la contabilidad financiera impedía cualquier intento de flexibilidad en el análisis, por lo que sus ideas quedaron en el olvido hasta que, en 1953, apareció el Modelo del Direct Costing.

Para los años 30 no fue un período tan productivo en el desarrollo de procedimientos de contabilidad de gestión como el anterior. Las razones se sustentan en la creciente necesidad de fondos de grandes corporaciones, la consiguiente proliferación de los mercados de capitales y, a su vez, la mayor demanda de información sobre la valoración de inventarios necesarios para informes de la contabilidad financiera.

Aun cuando tampoco fueron comprendidos los estudios de Vatter, hoy no se puede dudar que, junto con los anteriores, conformaron las bases sobre las que se sustenta el movimiento de la moderna contabilidad de gestión.

A partir de 1950, la necesidad de articular una contabilidad de gestión apta para la adopción de decisiones, se convirtió en uno de los principales centros de atención de muchos investigadores y profesionales relacionados con la contabilidad de costos. Es evidente que después de las propuestas de “modelización” del ciclo contable para la determinación del resultado interno que realizó Polimeni, (1990) los tratadistas seguían postergando los trabajos conducentes a la sistematización de los modelos de contabilidad de costos, por lo que su propuesta constituye una arriesgada apuesta sobre la futura orientación de la contabilidad de costos.

Según los cambios en el entorno competitivo de los años 80 hicieron reexaminar la contabilidad de costo tradicional y los sistemas de control de gestión, ya que las técnicas empleadas hasta entonces, habían permanecido casi sin alteraciones desde 1925 Gutiérrez Hidalgo, (2005).

Por lo tanto, los sistemas de contabilidad de gestión debían orientar de forma clara el cambio hacia la mejora de la producción y servicios al cliente. Los sistemas de medida tenían que servir de apoyo a los esfuerzos para incrementar la calidad y la productividad, ir hacia sistemas de fabricación Justo a Tiempo (Just in Time) y de producción integrada por ordenador, y ayudar a justificar la inversión en nuevas tecnologías. Por ello, al final de

la década de los 80 se planteó una revisión de las áreas de interés de la contabilidad de costos y de gestión, como consecuencia del nuevo entorno productivo.

El papel de la contabilidad de gestión ha cambiado a lo largo de su historia y continuará haciéndolo. La visión pesimista de Johson y Kaplan, (1998) sobre los sistemas de contabilidad interna tradicionales enfocados casi exclusivamente a ser proveedores de información para los estados emitidos por la contabilidad financiera, se modificó a partir de la década de los 90.

La realidad del nuevo entorno contemporáneo configura un escenario para que los sistemas de información interno guíen a las empresas a adoptar decisiones de inversión, a fijar sus objetivos a corto y largo plazos, y medir la eficiencia de sus procesos y la rentabilidad de sus productos Ripol Feliz, (2008)

Cuba no está alejada del desarrollo evolutivo de la contabilidad de gestión en el ámbito universal. La condición elemental para la integración económica del país, es el pleno proceso de perfeccionamiento de su regulación contable Salas, (2008).

La normalización de la contabilidad cubana se fundamenta en disposiciones legales dictadas por diversos órganos del Estado y su Administración Central, así como otras que se dictan por entidades estatales a través de leyes, decretos-leyes, decretos y otras disposiciones de la Asamblea Nacional del Poder Popular (Parlamento cubano),

el Consejo de Estado y el Consejo de Ministros, Resoluciones e Instituciones de Finanzas y Precios, órganos rectores de la Contabilidad en el país, Resoluciones e Instrucciones de los Ministerios Ramales para cumplimiento de las empresas y dependencias subordinadas o patrocinadas, y disposiciones complementarias de la Banca Cubana.

La práctica contable cubana posee una rica historia iniciada a finales del siglo XIX, que se consolida en el año 1927, con el inicio de los Estudios Superiores de Contabilidad en la Universidad de La Habana y durante la República neocolonial logró alcanzar su mayor esplendor en la década de los años 50, coincidiendo con el surgimiento de la contabilidad de gestión.

En el período anterior a 1959, la normalización contable cubana estuvo muy influida por la práctica contable norteamericana. Posteriormente, los cambios en la vida nacional fueron debilitando la influencia norteamericana, y en los años 60, por la primacía de concepciones reconocidas más tarde como erróneas, desaparecen las relaciones

monetario-mercantiles entre las empresas y virtualmente con ellas la contabilidad, la cual se ve limitada al control económico López, (2007)

La praxis cubana vuelve a renacer en 1975, pero entonces muy deudora de las concepciones contables que prevalecían en los antiguos países socialistas de Europa del Este, al formar parte Cuba de los países miembros del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME). A partir de ese momento, comienzan sucesivos cambios en la Contabilidad Cubana, enmarcados en tres etapas sucesivas de perfeccionamiento, según los análisis realizados por Borrás & López, (2006) y Armenteros Díaz & Vega Falcón, (2000).

Las empresas cubanas a través de las universidades y la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC), asimilan la crisis de la contabilidad de costos tradicional, y estudian las herramientas más acertadas que se aplican en el ámbito mundial, para potenciar el desarrollo económico.

En general la contabilidad de gestión ha sufrido una evolución paralela a la historia de las organizaciones, su tecnología y entorno. Por otra parte, la contabilidad de gestión está, al igual que otras realidades de la empresa, insertada en su entorno y que, en un doble sentido, es configurada por él y es capaz de configurarlo al mismo tiempo y que para abordar los aspectos relacionados con su origen y desarrollo, es muy importante tener bien delimitado los conceptos de costos y gastos como terminología por seguir.

Los últimos años han estado marcados por grandes crisis y sucesos en el mundo, estos han sido de índole económica, políticos, sociales, culturales, los que han influido en las condiciones en que las organizaciones desarrollan sus actividades; provocando

la necesidad de que las organizaciones se adapten a las exigencias del nuevo entorno en que tienen que funcionar y transformen sus estructuras y formas de actuación, con el objetivo además de poderse enfrentar a la competencia. Los cambios a nivel empresarial están vinculados a la Estrategia, la Cultura y la Gestión. Para poder realizar una contextualización se hace necesario remontarse hasta las raíces primarias del término gestión y los aspectos relacionados con este.

En términos generales los conceptos de gestión, administración y gerencia, son sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos. En la práctica se observa que el término managements es traducido como administración pero también como gerencia. En algunos países la administración está más referida a lo público y la

gerencia a lo privado. En los libros clásicos se toman como sinónimos administración y gerencia. En el glosario del CINDA, por ejemplo, aparece gestión como equivalente a administración.

Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar". A pesar de la esencia común a los tres conceptos, algunas personas le dan un alcance diferente a la administración, la gerencia y la gestión. A la gerencia, muchos expertos le están dando una connotación más externa, más innovadora y de mayor valor agregado en contraste con la administración que la consideran más interna, más de manejo de lo existente o de lo funcional. Algún conferencista hacía un símil con la famosa alusión bíblica: "Al administrador le dan tres denarios y conserva tres denarios. Al gerente le dan tres y devuelve más".

Es necesario destacar que la evolución de la Contabilidad de Gestión ha estado muy vinculada al desarrollo de las organizaciones, lo que es evidente dado su objetivo de brindar información oportuna a la gerencia, por tanto tiene que responder a las necesidades de la misma a partir de los requerimientos del entorno. En las condiciones actuales la Contabilidad de Gestión mantiene su importancia, puede señalarse que es más necesaria su función cuando la complejidad organizativa es mayor y existe más presión competitiva y el control de la gestión es fundamental. Sin embargo el desarrollo de los Sistemas de Contabilidad de Gestión en las últimas décadas no ha dado respuesta a la magnitud de los cambios ocurridos en el entorno empresarial, volviéndose obsoletos los llamados "Sistemas Tradicionales" que fueron elaborados en otras condiciones y con otros fines. De ahí que diferentes autores coincidan en señalar limitaciones en estos sistemas, que pueden resumirse en las siguientes:

- Orientación operativa a corto plazo
- Excesivo nivel de agregación de los datos
- Basados en una estructura de la empresa muy jerarquizada
- El énfasis fundamental al control de los costos
- Dirigidos a facilitar decisiones poco complejas.

1.3.1 - Objetivos principales de la contabilidad de gestión

Oscar Osorio, profesor argentino, en su conferencia inaugural del Congreso de Contabilidad auspiciado por la ANEC en 1999, planteó que en la empresa contemporánea, el objetivo principal de la contabilidad de gestión consiste en “permitir la adopción de decisiones racionales que hagan posible la competitividad, para lo que deberá tenerse en cuenta:

- El contexto externo mediante el planteamiento estratégico
- La mejora continua de los procesos productivos internos, cualitativa y cuantitativamente considerados
- El control y la gestión estratégica de los costos en todas las funciones y segmentos de la organización”.

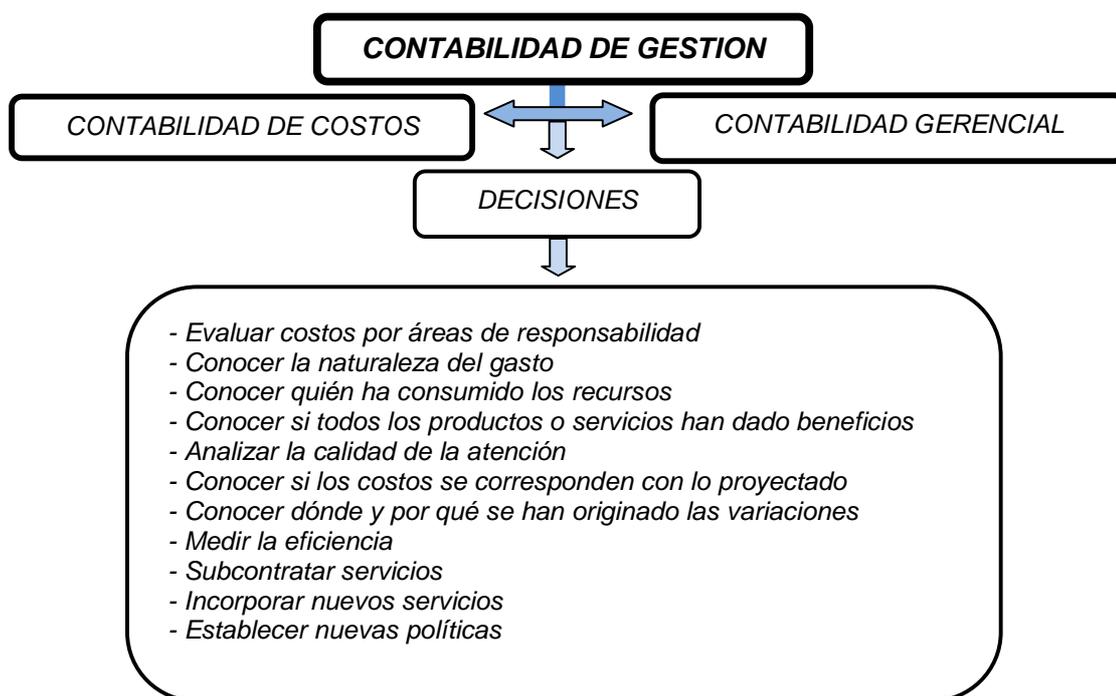
Por tanto debe interiorizarse que actualmente, los factores críticos de éxitos, no están relacionados únicamente con la minimización de los costos, sino también con la satisfacción del cliente, la calidad de los productos, la flexibilidad de los procesos, el mercado, entre otros aspectos; lo que implica que en los nuevos sistemas de contabilidad de gestión se reúnan factores cualitativos y cuantitativos.

La contabilidad de gestión, según lo referido por López, (2006) ha sido uno de los instrumentos más utilizados como sistema informativo por la dirección, ya que permite conocer el resultado de la organización y de cada una de sus áreas, contribuyendo decisivamente al proceso de toma de decisiones, atendiendo a sus tres propósitos básicos:

- Valuación de inventarios
- Planeación y control
- Toma de decisiones

La contabilidad de gestión, al decir de Borrás y López, (2006) constituye un sistema informativo encargado de la acumulación y el análisis de la información para la toma de decisiones, el que ha tenido que adaptarse a cada una de las condiciones que estratégicamente ha caracterizado cada fase de desarrollo empresarial.

Por su parte Demestre et al., (2006) en su libro “Decisiones Financieras. Una necesidad empresarial” expone que la contabilidad de gestión es aquella que “*pretende aportar información relevante, histórica y predeterminada, monetaria o no cuantificable, segmentada y global sobre las operaciones internas de la empresa para servir de soporte en la toma de decisiones*”. En el referido libro se presenta la contabilidad de costo y la gerencial como partes componentes de la contabilidad de gestión, tal y como se muestra en la figura 1.1



[Fuente: Elaboración propia a partir de Demestre, Castells y González (2006)]

A criterio del autor, la contabilidad de gestión facilita la toma de decisiones a partir del análisis de datos históricos y predeterminados, teniendo en cuenta precisamente una serie de elementos que son los que mueven las decisiones.

1.4– Origen y desarrollo de los presupuestos

Los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto, como herramienta de la planificación y control, tuvieron su origen en el sector gubernamental a finales del

siglo XVIII cuando se presentaba al Parlamento Británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.

Desde el punto de vista técnico de la palabra se deriva del francés antiguo bougette o bolsa. Dicha acepción intento perfeccionarse posteriormente en el sistema inglés como el término budget de conocimiento común y que recibe en nuestro idioma la denominación de presupuesto.

Entre 1912 y 1925, y en especial después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado noto los beneficios que podía generara la utilización del presupuesto en materia de control de gastos y destino recursos en aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado. En este periodo las industrias crecen con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiados.

Un presupuesto es una expresión cuantitativa de un plan de acción y un auxiliar para la coordinación y ejecución. Los presupuestos pueden ser formulados para la organización como un todo o para cualquiera de sus subdivisiones. El presupuesto maestro resume los objetivos todas las subdivisiones de una organización, ventas, producción, distribución, finanzas. Cuantifica la expectativa acerca del ingreso futuro, del flujo de caja, de la posición financiera y de los planes en que se apoyan. Estas expectativas son la culminación de una serie de decisiones las cuales son el resultado de una consideración cuidadosa del futuro.

Se hace énfasis en como la contabilidad ayuda al gerente a tomar decisiones operativas: esto es, aquellas relacionadas con la adquisición y utilización de los escasos recursos con que cuenta la organización. Sin embargo, no podemos ignorar las importancias de las decisiones financieras, las cuales se ocupan de obtener los fondos necesarios para la adquisición de recursos. El presupuesto maestro abarca el impacto que tiene estas dos clases de decisiones, es por esto se examina tanto los presupuestos de operación.

Los presupuestos son una característica importantes de la mayor parte de los sistemas de control.

Cuando se administran con inteligencia los presupuestos:

- Obligan a la planeación
- Proporcionan criterios de desempeño

- Fomentan la comunicación y la coordinación

La elaboración de los presupuestos es una parte integral, tanto en la planeación a corto plazo (normalmente de un año o menos) y la planeación a largo plazo. Ambas formas de planeación pueden incluir aspectos estratégicos. Estos aspectos incluyen los recursos de la organización, el comportamiento de los competidores y en especial las demandas actuales y proyectadas del mercado. La expresión cuantitativa resultante de los planes, determinada después de estos aspectos estratégicos se conoce como un presupuesto.

Cuando las variables que intervienen en la confección del presupuesto fluctúan constantemente, como ocurre actualmente en la economía, es conveniente utilizar un plan de presupuesto continuo, lo cual consiste en una revisión actualizada y constante de los mismos. Lo que indica, que es una herramienta dinámica porque puede ajustar a cualquier cambio de importancia que surja.

Los presupuestos se dividen en dos grandes grupos:

- Operativos: Los de gastos, de ingresos y de beneficios
- Financieros: Financieros propiamente dichos, de efectivo, de inversiones y de balance.

Existen otros, como el maestro y por áreas de responsabilidad, que son aplicaciones de los operativos para finalidades específicas.

Cuando se trata de presupuestos de operación, cubren un periodo de un año o menos (corto plazo). Este es denominado también: Plan de Utilidades; se refiere a la presupuestación de todas las operaciones para el periodo siguiente al cual se elabora, y cuyo contenido se resume generalmente en un estado de resultado proyectado. El presupuesto de operación es una estimación de los beneficios que la empresa espera obtener para un determinado periodo de tiempo. Se relaciona con planes de abastecimientos, de servicios y otras necesidades de la entidad económica. Pueden dividirse por áreas de responsabilidad de la misma.

El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

El presupuesto representa el curso a seguir para hacer posibles ciertos objetivos, pero por sí sólo, no evita las desviaciones de ese rumbo o asegura la realización de las metas. El ejercicio del control necesario para conservar el rumbo trazado, es una de las funciones primarias de la gerencia general.

Podemos considerar que la dirección planteada por el presupuesto, se representa por una línea. Esta línea es la resultante de las fuerzas que actúan en sentido contrario, el predominio de unas o de otras trae consigo la desviación de la línea original. La

función del presupuesto es trazar no solamente los resultados netos de las operaciones y su curso, sino también considera el importe y la dirección de las fuerzas determinantes, de cuya actuación resulta la directriz.

Toda desviación debe identificarse por la comparación de las diversas fuerzas reales con aquellas que se presupuestaron. La localización de las fuentes de variación señalará las posibles medidas correctivas.

1.5 – Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos que abarcan un periodo de un año, o menos tratándose de presupuesto de capital para cambios en la planta o en los productos, hasta diez años o más. Es cada vez mayor el número de empresas que emplean el presupuesto como instrumento esencial para la planeación a largo plazo. El periodo usual que abarca la planeación y el presupuesto para el control es de un año. A menudo, el presupuesto se divide por meses para el primer trimestre y por trimestre para el resto del año.

Los presupuestos son básicamente pronósticos de estados financieros. A veces se le llaman estados pro forma. Han surgido varios términos descriptivos de los presupuestos. Las dificultades de terminología no son insuperables pero el lector debe recordar que los términos varían de una empresa a otra.

Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista atendiendo a:

- 1) Flexibilidad o variabilidad
- 2) El periodo de tiempo que cubren
- 3) El campo de aplicabilidad de la empresa
- 4) El sector en el cual se utilicen

1. Según su flexibilidad:

Estos pueden ser rígidos, estáticos, fijos o asignados:

Están elaborados para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural, etc...) Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.

Flexibles o variables:

Se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno, son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna, son dinámicos y adaptativos, pero complicados y costosos.

2. Según el periodo de tiempo estos se pueden establecer:

A corto plazo:

Se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

A largo plazo:

Corresponden a los planes de desarrollo que generalmente adoptan los estados y grandes empresas

3. Según el campo de aplicación en la empresa:

De operación o económicos:

Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y su contenido se resume en un Estado de Ganancias o Pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

- Presupuestos de Ventas: Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.

- Presupuestos de Producción: Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de maquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.
- Presupuesto de Compras: Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen unidades y costos.
- Presupuesto de Costo de Producción: Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.
- Presupuesto de Flujo de Efectivo: Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego que todas los demás hayan sido completados, muestra además recibos anticipados y los gastos así como la cantidad de capital de trabajo.
- Presupuesto Maestro: Este incluye las principales actividades de la empresa que coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el “Presupuesto de Presupuestos”

Financieros:

En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos: de Caja o Tesorería y de Capital o erogaciones capitalizables.

- Presupuesto de Caja o Tesorería: Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos periodos mensual o trimestralmente.
- Presupuesto de erogaciones capitalizables: Es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

4. Según el sector de la economía en el cual se utilizan:

- Presupuestos del Sector Público: Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio mas

efectivo de control del gasto publico y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

- Presupuestos del Sector Privado: Son los usados por las empresas particulares. Se conoce también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una empresa.

1.6 – Objetivos e Importancia de los Presupuestos

Los presupuestos, en sentido general, son de vital importancia, pues constituye una herramienta de dirección, teniendo objetivos generales, los cuales se detallan a continuación:

- Planear sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

Otro aspecto que le atribuye gran importancia a los presupuestos son las finalidades para lo cual se elaboran, éstas son:

- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

De este modo se efectúa un control anticipado sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.

Se define además la siguiente importancia en el estudio del presupuesto como:

- Identifican con claridad los gastos de personal, de los bienes y los servicios que se adquieren, las transferencias que se realizan y las aplicaciones u operaciones financieras previstas en el presupuesto.
- Facilitan la programación de las adquisiciones de bienes y servicios, el manejo de los inventarios y otras acciones relacionadas con las modalidades de administración de bienes del Estado.
- Posibilitan el desarrollo de la Contabilidad Presupuestaria.
- Ejercer el control, tanto interno como externo, de las transacciones del Sector Público.
- Facilitan la rendición de las cuentas y la auditoría de las mismas, al ofrecer información sobre la demanda de bienes y servicios que realiza el Sector Público.

Los presupuestos ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca. Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

1.7 - Ventajas, desventajas y limitaciones del presupuesto

Los presupuestos se pueden preparar de diferentes formas, dependiendo de la complejidad deseada. Todos ellos conllevan una serie de ventajas, incluso los presupuestos más simples presentan enormes ventajas por razones internas y externas como:

➤ Ventajas

1. La Dirección posee en todo momento un cuadro general de las operaciones y resultados pudiendo de esa manera prever las situaciones y tomar decisiones más acertadas.

2. Se dispone de instrumento por el cual el trabajo de la empresa se desarrolla de acuerdo a un plan general coordinado.
3. Le posibilita la acción o adopción de medidas con suficiente anticipación permitiendo juzgar los acontecimientos con la perspectiva adecuada.
4. Ayuda al manejo financiero de la Empresa.
5. Sirve para medir la eficiencia de los jefes responsables.
6. Hace participar en las tareas de programación y dirección a una mayor cantidad de responsables impulsándoles a actuar de manera eficaz en la corrección de planes que son suyos.
7. Facilita el control administrativo.
8. Es un reto constante presentado a los ejecutivos de la empresa para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la situación de la misma.
9. Impone a los ejecutivos no solo responsabilidad operativa sino también responsabilidad financiera.
10. Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.

Su fracaso muchas veces es producto de distintas causas como pueden ser:

➤ **Desventajas**

1. Desconocimiento de la empresa.
2. Desconocimiento de los planes o políticas.
3. Mala organización y coordinación general.
4. Inadecuado sistema de contabilidad y costos.
5. Falta de apoyo directivo.
6. Mala determinación de la capacidad productiva, etc....
7. Poca flexibilidad.

Los bruscos cambios en el medio ambiente, las nuevas disposiciones legales y los acontecimientos mercantiles inesperados tales como huelgas, accidentes pueden sacar

de balance al proceso. Entre las principales limitaciones se encuentran las siguientes:

➤ **Limitaciones**

1. Estar basado en estimaciones y muchas veces en pronósticos, en que como toda actividad humana es susceptible de errores, sobre todo en el primer ejercicio de su implantación, y a imprevisibles como disposiciones fiscales, tendencias del mercado, actuación de la competencia, pérdida en el poder adquisitivo de la moneda, etc ...
2. En su costo, cuando es elevado, en relación a las posibilidades de la empresa, y a los beneficios que aporta.
3. Cuando se ha tenido algún tiempo en ejercicio del control presupuestal, se puede confiar demasiado en el, cayendo en errores, por no revisarlo, superarlo y actualizarlo.
4. Una de las principales limitaciones que enfrenta la elaboración del presupuesto es la falta de información contable en forma adecuada y oportuna.
5. En muchos casos la administración empírica de la empresa, hace que el presupuesto sea solo un documento de simple estimación y no de aplicación y control.

1.8 – Requisitos para la elaboración presupuesto

En general, las condiciones que se deben cumplir para que un presupuesto cumpla su objetivo en la empresa consisten en lo siguiente:

1. Conocimiento de la empresa
2. Exposición del plan o política
3. Coordinación para la ejecución del plan o política
4. Fijación del periodo presupuestal
5. Dirección y vigilancia
6. Apoyo directivo

1.9 - Pasos para la elaboración del presupuesto

El presupuesto de una empresa es la principal herramienta para dirigir la operación de un negocio. Con él se proyectan y estiman los gastos e ingresos de la empresa a largo y corto plazo. Y aunque el presupuesto del negocio debe ser elaborado por un especialista en la materia, en esta tarea participan los miembros de las áreas de la empresa encargadas de compras e inventario; ventas y cobranzas. A continuación los cinco pasos y cosas importantes a recordar para hacer un buen presupuesto:

1. La administración de la empresa calendariza la realización de reuniones de Presupuesto para dar seguimiento a las metas esperadas de ventas y cobranzas de la compañía. También para dar seguimiento a su política de compras y adquisiciones.
2. Los gerentes administrativos y financieros de la empresa, presentan un breve sumario del nivel de cumplimiento de metas en el período correspondiente. Tras un análisis de equipo de los distintos factores que influyen en el cumplimiento de metas durante el lapso que se revisa, se realiza una actualización de metas para el período presupuestal siguiente.
3. La compañía hace su presupuesto financiero, que incluye: presupuestos de ingresos (el total bruto sin descontar gastos); presupuesto de egresos (para determinar el líquido o neto); flujo neto (diferencia entre ingreso y egreso).
4. La empresa elabora su presupuesto de operación para el ciclo siguiente con una lista de rubros presupuestales lo más completa posible, por ejemplo presupuestos para: Producción (incluye gastos directos e indirectos); Requerimiento de materiales (materia prima, insumos, combustible); Pago de empleados; Gastos de fabricación; Gastos de venta (entrenamiento, pago de comisiones a vendedores, publicidad); Gastos de administración, entre otros posibles rubros.
5. En un buen presupuesto se renuevan las metas de producción y la proyección de ingresos y gastos de las diferentes áreas de la empresa. Por ejemplo, cada ejecutivo de cuenta sale al campo con nuevas metas y estrategias de venta.

Asimismo, los departamentos de Producción y Administrativo actualizan sus metas de cumplimiento -en cantidad y tiempos- de las órdenes de compra y fechas de entrega a los clientes.

El presupuesto de la empresa es diseñado por el equipo financiero del negocio, revisado y aprobado por el gerente general o propietario de la empresa. Recuerde, usted como dueño o gerente de negocio no controla todos los factores del mercado que afectan las ganancias de su negocio; pero sí tiene en sus manos la capacidad de manejar a su favor factores importantes de la operación de su empresa. Hacer un buen presupuesto para su negocio es uno de ellos.

1.10 – El presupuesto en la toma de decisiones

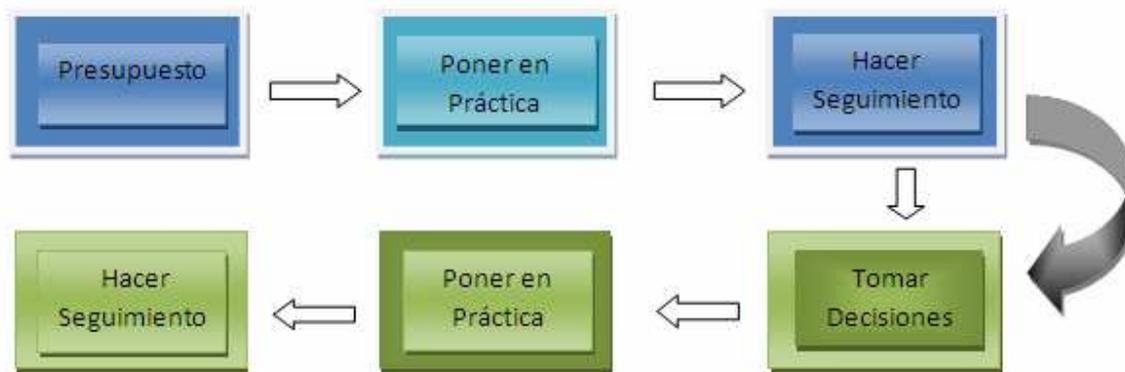
La toma de decisiones es un proceso que tiene que ver con el futuro y por tanto comprende la elección de cursos alternativos de acción, de los cuales una elección puede ser simplemente mantener las cosas como están. Para adoptar una decisión, es preciso concentrarse en la información de costes e ingresos que sean relevantes, y no tanto en los datos históricos, a menos que estos últimos se utilicen como guía para el futuro. Cualquier coste oculto es ignorado por ser irrelevante en este terreno.

Por toma de decisiones se entiende como la culminación del análisis de los resultados de las operaciones gerenciales de la empresa y donde se evalúan las posibles soluciones a los problemas operativos, es decir, es la etapa final del proceso de análisis global de la empresa donde el empresario o persona encargada de las decisiones utiliza su criterio o conocimiento del negocio para el desarrollo y evolución

del mismo, considerando toda la información disponible proporcionada por los presupuestos.

El seguimiento del presupuesto no es sólo algo que haces para saber aun más de tu rendimiento financiero como organización o proyecto. Necesitas la información para poder tomar decisiones.

En el siguiente grafico se muestra el ciclo del presupuesto con relación a la planeacion, el control y la toma de decisiones:



Fuente: [Elaboración propia a partir de Presupuesto enfoque moderno de planeación y control de recursos. Autor Jorge E. Burbano Ruiz]

El éxito del proceso depende de la capacidad de aquellos que tienen responsabilidades administrativas para tomar decisiones y actuar.

El presupuesto proporciona toda la información necesaria para que el empresario se forme una perspectiva de la situación de su empresa en general y los caminos a seguir para las posibles soluciones de sus problemas y maximización en la utilización de sus recursos, sirve también de parámetro comparativo en algunos casos con el sector al que le compete, para medir su rentabilidad.

El plan para mejorar las utilidades es un esfuerzo estudiado para mejorar la actuación de las divisiones que no alcanzan su potencial de utilidades. Se ocupa de la eliminación de las fugas de utilidades que impiden que una división obtenga el máximo de rendimiento de la inversión.

La mejora de utilidades se logra mediante:

1. Aumento de las ventas
2. Una mejor mezcla de producto
3. Reducción de los costos
4. Minimización de la inversión de capital

Un plan eficaz para mejorar las utilidades debe tener las siguientes características:

1. El plan debe estar compuesto por propuestas específicas, se debe indicar claramente el efecto esperado de cada propuesta sobre las utilidades, así como la persona responsable de su realización.
2. Debe establecerse un objetivo mínimo de rendimiento de inversión para cada división y normas de actuación para cada planta y cada función dentro de la planta.
3. El plan para mejorar las utilidades debe proyectarse suficientemente hacia el futuro para permitir el logro de las mejoras especificadas.
4. Debe considerarse la función de mejora de utilidades en la estructura de la organización. Deben establecerse comités encargados de la mejora de utilidades en distintos niveles de la compañía para aprobar las propuestas y para controlar su realización.
5. Debe existir un procedimiento de informes que revele la medida en que se está logrando cumplir con el plan para mejorar las utilidades.

La etapa de preparación de los presupuestos debe constituirse en la oportunidad de constatar cómo se está manejando la empresa y cómo se debería hacer para alcanzar los objetivos establecidos en forma eficiente, eficaz y económica. La evaluación de los métodos, sistemas, procedimientos y estructura de la organización permite considerar e incluir mejoras en los presupuestos, contra los cuales se conciliará su cumplimiento.

Los presupuestos son una excelente herramienta que facilita la administración por objetivos, estableciéndole a la administración metas a lograr, expresados en términos monetarios tales como valor económico agregado, tasa de rendimiento sobre inversión, tasa de rendimiento sobre capital, nivel de endeudamiento, determinada posición de liquidez, etc. Esto propicia una evaluación eficiente durante el periodo presupuestal. También los presupuestos colaboran para dirigir una empresa mediante la administración por excepción, coadyuvando de esta forma a cumplir los compromisos contraídos y canalizar la energía a las áreas más relevantes que requieren la atención de la alta dirección.

Los presupuestos de operación y financiero, permiten plasmar el futuro de la empresa para un determinado año, futuro que queda plasmado a través del estado de resultados presupuestado, del estado de situación financiera presupuestado y del flujo de efectivo

presupuestado.

CAPITULO II. REDISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y COSTOS VARIABLES EN MLC Y MN EN LA DIRECCIÓN TERRITORIAL ETECSA CIENFUEGOS.

2.1 Caracterización de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba ETECSA.

La situación del servicio telefónico a inicios de los años 90 era muy desfavorable. Problemas organizativos y de financiamiento ocasionaron un serio perjuicio a la telefonía, que no estaba a la altura de las exigencias del país para su desarrollo. Es por ello que se decide la formación de una empresa que integrara todas las actividades de telecomunicaciones, frenara el deterioro e impulsara este sector.

Antes de la creación de ETECSA existían 14 Empresas Integrales de Comunicaciones que abarcaban las especialidades de telefonía, radio, correos y prensa, además de otras empresas nacionales especializadas. En esta categoría estaban las empresas de Proyectos, Construcción y Montaje, Cable Coaxial, EMTELCUBA y Larga Distancia.

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA) se crea al amparo de lo dispuesto en el Decreto No. 190 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de fecha 17 de agosto de 1994, por la necesidad del país de mejorar y modernizar la telefonía y, por tanto, la obtención de capital y de tecnologías avanzadas y surge como una empresa mixta, bajo la modalidad de Sociedad Anónima, por acciones nominativas.

El 16 de diciembre del 2003, mediante el Acuerdo 4996 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y el Decreto 275, se amplía la concesión de ETECSA como operador unificado de telecomunicaciones, a través de la fusión de Cubacel y C_COM en ETECSA, con el "propósito fundamental de integrar en una sola empresa mixta todas las actividades relacionadas con la telefonía fija y celular, así como de otros servicios de telecomunicaciones, para asegurar el proceso de investigación, inversión, producción, prestación de servicios y su comercialización en Cuba y en el exterior, incluyendo la compra en el mercado externo de la asistencia técnica e insumos para la producción y

servicios, así como otras actividades que garanticen el normal funcionamiento del sistema y aportar a la economía nacional divisas libremente convertibles".

Su objeto social es prestar los servicios públicos de telecomunicaciones que se enumeran a continuación, mediante la operación, instalación, explotación, comercialización y mantenimiento de redes públicas de telecomunicaciones en todo el territorio de la República de Cuba.

1. Servicio Telefónico Básico, nacional e internacional;
2. Servicio de conducción de señales, nacional e internacional;
3. Servicio de Transmisión de Datos, nacional e internacional;
4. Servicio de Télex, nacional e internacional;
5. Servicio Celular de Telecomunicaciones móviles terrestres;
6. Servicio de Telefonía Virtual;
7. Servicio de Cabinas y Estaciones Telefónicas Públicas;
8. Servicio de Acceso a la Internet;
9. Servicio de Telecomunicaciones de Valor Agregado;
10. Servicio de Radiocomunicaciones Móvil Troncalizado; y
11. Servicio de Provisión de Aplicaciones en Entorno Internet.

A lo largo de estos años ETECSA ha ganado en eficiencia y compromiso con sus usuarios. Sus prestaciones se han diversificado y se ha elevado la calidad en el cumplimiento de los parámetros tecnológicos. Se ha incrementado la cantidad de líneas instaladas y en servicio, el índice de digitalización, la incidencia de la Empresa en los programas sociales, entre otros logros. También sus recursos humanos se han desarrollado a partir de una mejor organización del trabajo, de una mejor gestión del capital humano y de las múltiples acciones de capacitación que se llevan a cabo.

ETECSA posee, además, las facultades siguientes:

1. Instalar y explotar estaciones terrenas de satélite para telecomunicaciones, propias o arrendadas, con cobertura nacional e internacional.
2. Instalar y explotar redes privadas de transmisión a través de satélites, cables submarinos, aéreos y terrestres y radio con cobertura nacional e internacional.
3. Instalar y explotar radio enlaces, cables submarinos, aéreos y terrestres, para transmisión y distribución nacional e internacional.
4. Arrendar y vender equipos terminales de telecomunicaciones a los abonados telefónicos, télex, telegráfico, facsímiles, datos y otros.
5. Editar, publicar y comercializar directorios telefónicos.
6. Construir y reparar edificaciones, soterrados, porterías y otras instalaciones propias de su objeto social.
7. Recibir o prestar servicios técnicos, consultivos o de asesoría, impartir cursos, seminarios, talleres, en Cuba o en el extranjero, así como celebrar los contratos o convenios que se requieran para el ejercicio de tales actividades.
8. Suscribir convenios y contratos con entidades privadas o públicas.
9. Adquirir, poseer, utilizar, vender, ceder, conceder licencia o en otra forma disponer de patentes, marcas, nombres comerciales, modelos industriales, derechos de autor, invenciones, mejorar conocimientos técnicos (know-how) que en cualquier forma se relacionen o sean útiles a los fines de la empresa mixta.
10. Importar, comprar y, en general, negociar respecto a toda clase de plantas, líneas, equipos, vehículos, componentes, piezas de repuesto, materiales, insumos y otros suministros requeridos para el cumplimiento de su objeto social.
11. Realizar cualquier otra actividad que sea complemento o consecuencia de las antes mencionadas o que con ellas se relacionen en modo directo o indirecto.

2.1.1 Caracterización de la Dirección Territorial ETECSA

Cienfuegos.

La Dirección Territorial de ETECSA en Cienfuegos cuenta con una plantilla de 500 trabajadores, los que garantizan el crecimiento sostenido de los indicadores.

La Misión de ETECSA se definió como: Proporcionar a sus usuarios y clientes servicios de excelencia que garanticen la satisfacción de sus necesidades en materia de telecomunicaciones, manteniendo un elevado compromiso con el desarrollo socioeconómico del país.

Su Visión es: Ser una empresa de avanzada, competitiva, de clase internacional y en constante transformación, siempre en función del servicio al usuario y al desarrollo socioeconómico del país. Y sus principales objetivos son: Triplicar la densidad telefónica e introducir servicios novedosos de valor agregado.

Los sucesivos cambios estructurales a que ha estado sometida ETECSA han tenido como móvil la necesidad de orientar sus acciones a la satisfacción total del cliente, tanto interno como externo, y la elevación de la calidad de los servicios que comercializa. Se ha ido moviendo de estructuras con la toma de decisiones muy centralizadas, poco flexibles y orientadas por funciones hacia una estructura marcada por la descentralización en la toma de decisiones, ágil, flexible y orientada en procesos, que permiten el rápido desarrollo de nuevas oportunidades de negocios.

La estructura hoy adoptada es la siguiente: (Ver Anexo No. 1)

Centro de Dirección Territorial, Capital Humano, Economía, Logística y Servicios, Comercial y Mercadotecnia, Desarrollo y Operaciones de la Red, Servicios Móviles, Tecnologías de la Información y los Centros de Telecomunicaciones Principales.

Estos departamentos poseen el apalancamiento necesario para alcanzar los objetivos y autonomía para asumir responsabilidades sobre los resultados, así como distribuir los recursos disponibles entre los proyectos que resulten aceptables y originen más ventajas competitivas, en el caso de las direcciones territoriales son sucursales de la Casa Matriz y deben funcionar con la debida eficiencia que potencie la consecución del máximo beneficio económico y el crecimiento de la empresa.

2.2 Diagnóstico de la ejecución presupuestaria en la Dirección Territorial

ETECSA contaba con una estructura por Unidades de Negocios, las mismas estaban conformadas de acuerdo a la tipología de servicios, de manera que existían:

- Unidad de Negocios de Clientes: para la provisión de los servicios de telefonía básica.
- Unidad de Negocios Datos e Internet: para la provisión de los servicios de datos e internet.
- Unidad de Negocios de Telefonía Pública: para la provisión de los servicios de telefonía pública.
- Unidad de Negocios Servicios Móviles: para la provisión de los servicios móviles.

Estas Unidades de Negocios contaban con filiales en las provincias con un presupuesto propio, consolidándose estos a nivel territorial como el presupuesto de la Dirección Territorial de ETECSA en Cienfuegos.

El proceso de elaboración, ejecución y control del presupuesto contaba con debilidades heredadas de la propia estructura, donde como problemas medulares se pueden enunciar:

- Asignación por directiva de las cifras planificadas como parte de las metas a alcanzar por cada Unidad de Negocios.
- Inexistencia de una unidad organizativa comercial rectora a nivel de territorio con la responsabilidad de unificar y coordinar las acciones requeridas para alcanzar las metas deseadas y como consecuencia de ello la imposibilidad de cuantificarlas en un presupuesto evaluando de esta manera si el mismo constituye el reflejo de los objetivos propuestos.
- Inexistencia de una célula organizacional en la cual esté representado el presupuesto correspondiente.

Con el cambio estructural implementado en el año 2008 se logró.

- La integración de los servicios de Datos e Internet, Telefonía Pública y Telefonía Básica en la Vicepresidencia de Comercial y Mercadotecnia.

- Los servicios móviles se mantuvieron en la Vicepresidencia de Servicios Móviles respondiendo ello a otras decisiones de índole estratégico.
- Se creó como célula básica, los Centros de Telecomunicaciones como organizaciones estructurales que aglutinan al personal tanto técnico como comercial que garantiza la prestación de los servicios de forma integrada a nivel de municipios estando aperturada dicha estructura en los sistemas contables de la empresa.

De manera que desde el punto de vista organizativo existen avances a favor de lograr una mayor coherencia en el proceso del presupuesto coexistiendo aún los siguientes inconvenientes de otra índole:

- Desconocimiento de las inversiones aprobadas así como el cronograma de ejecución de estas para la proyección de los ingresos según los nuevos servicios instalados de telefonía básica o móvil.
- Desconocimiento del cronograma de abastecimientos de renglones para la venta como son los productos y las tarjetas telefónicas.
- Tiempo limitado para la presentación de las propuestas por parte de la dirección territorial a las vicepresidencias, imposibilitando el intercambio con los centros de telecomunicaciones por lo que la desagregación posterior de las cifras a los centros no cuenta con la flexibilidad requerida.
- La estructura de órdenes de ingresos se encuentra hasta el nivel de centros de telecomunicaciones y debe llegar a la mínima unidad organizativa la cuál lo constituye el punto de venta lo que impide la ejecución de un proceso de planificación ascendente.
- El presupuesto es rígido, estático, fijo pues no es posible por parte de la dirección territorial realizar ajustes por la variación que ocurre en la realidad, no se considera el entorno económico y se dilata la realización de ajustes por el nivel central de la empresa.
- No existe un procedimiento que regule el proceso. Como antecedentes se puede mencionar la existencia de un procedimiento orientado al control, análisis y predicción de los ingresos pero no regula el proceso como tal, las responsabilidades por unidades organizativas, los tiempos y no describe en su

totalidad el procedimiento para el cálculo de los indicadores de ingresos y costos variables.

Dicho procedimiento contempla:

- La definición de los conceptos de ingresos de la Telefonía Básica de manera que no incluye los servicios de Telefonía Pública, Datos e Internet y la Móvil.
- Las acciones a realizar durante las etapas de control, análisis y predicción.
- Enumera las posibles causales de las desviaciones por cada uno de los conceptos.

En la actualidad, el proceso internamente en la dirección territorial, se puede describir como a continuación enunciamos:

- Comunicación oficial dando origen al proceso solicitando la propuesta de la dirección territorial de acuerdo a un grupo de premisas.
- Encuentro de trabajo con las áreas de inversiones y operaciones de la red para determinar las capacidades de nuevos servicios a comercializar.
- Elaboración y envío de la propuesta en función de las potencialidades del territorio calculándose el estimado de cierre de cada uno de los indicadores así como la proyección de estos para el próximo período.
- Recepción de la propuesta del área rectora y elaboración de las discrepancias hasta que se aprueba el plan.

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente se hace necesario rediseñar el procedimiento de presupuestación existente, el cual se describe en el epígrafe siguiente.

2.3 Rediseño del procedimiento para la elaboración del presupuesto de Ingresos y Costos Variables en MLC y MN.

En el presente epígrafe se describe el proceso de presupuestación actual en la empresa y se rediseña el procedimiento para la elaboración del presupuesto de Ingresos y Costos Variables en MLC y MN con el objetivo de facilitar el mejoramiento de la planificación y utilización de los recursos de la empresa.

2.3.1 Descripción del flujograma del proceso de elaboración del presupuesto actual.

Con el objetivo de establecer la forma de trabajo a seguir por las diferentes áreas que intervienen en la elaboración del presupuesto de ingresos y costos variables de Mercadotecnia y Servicios Móviles, se propone un flujograma del proceso de presupuestación (Ver Anexo No.2), modificar el anexo según los pasos que se van a describir abajo), con el objetivo de lograr:

- Definir el presupuesto anual de ingresos y costos variables por segmento de mercado en su área de competencia.
- Monitorear las desviaciones entre resultados comerciales y plan de comercialización y cuando sea necesario elaborar las medidas correctivas necesarias.
- Controlar la ejecución presupuestaria de todas las unidades organizativas de la empresa.
- Gestionar y controlar todas las actividades económicas de su área de acuerdo con las políticas, normas y procedimientos establecidos.

Siguiendo las actividades establecidas por cada paso se tiene lo siguiente referido en la siguiente tabla:

Tabla 1. Procedimiento para la elaboración del presupuesto de Ingresos y Costos Variables en MLC y MN.

| Pasos | Acciones |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Se recepciona por parte del Grupo de Mercadotecnia los lineamientos generales del Departamento de Planes y Control de la Vicepresidencia de Comercial y Mercadotecnia(VPCM) |
| 2 | El Grupo de Mercadotecnia concilia con las diferentes áreas las potencialidades existentes. |
| 3 | Se elabora por parte del Grupo de Mercadotecnia los lineamientos para la elaboración del presupuesto. |

| Pasos | Acciones |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Los Centros de Telecomunicaciones elaboran la 1ra propuesta del presupuesto por los diferentes puntos de ventas. |
| 5 | El grupo de Mercadotecnia al recibir la propuesta de cada Centro de Telecomunicaciones la concilia con la documentación existente. |
| 6 | El Grupo de Mercadotecnia al tener la propuesta de presupuesto aceptada la envía al Departamento de Planes y Control de la Vicepresidencia de Comercial y Mercadotecnia (VPCM) |

Fuente: [Elaboración Propia]

A continuación se detallan los pasos y acciones a seguir para rediseñar dicho procedimiento:

Paso 1. El Grupo de Mercadotecnia de la Dirección Territorial receptiona del Departamento de Planes y Control de la Vicepresidencia Comercial y Mercadotecnia (VPCM) los lineamientos generales que dan base a la elaboración del presupuesto de ingresos y costos variables cumpliendo con lo establecido en el Plan de Marketing Operativo.

Paso 2. El Grupo de Mercadotecnia concilia con las áreas de inversiones, operaciones de la red y servicios móviles las potencialidades existentes en cuanto al crecimiento de nuevos abonados de telefonía básica y móvil.

Paso 3. El Grupo de Mercadotecnia elabora lineamientos para la elaboración del presupuesto dentro de la Dirección Territorial y envía comunicación a los Centros de Telecomunicaciones.

Paso 4. Los Centros de Telecomunicaciones elaboran la 1ra propuesta del Presupuesto de Ingresos y Costos Variables a nivel de puntos de ventas para lo cual desglosa el mismo por Oficinas Comerciales, Minipuntos, Centros Multiservicios y Telepuntos por cada uno de los conceptos de ingresos e ítems de costos variables, aplicándose el procedimiento descrito.

Paso 5. El Grupo de Mercadotecnia de la Dirección recibe la propuesta de presupuesto de cada centro de telecomunicaciones la concilia con la documentación existente al respecto

(históricos, modelación de presupuesto, proyecciones de la empresa), en caso de tener discrepancias se reelabora una nueva propuesta y se envía a los centros para su análisis y conciliación.

Paso 6. El Grupo de Mercadotecnia al tener la propuesta de presupuesto aceptada la envía al Departamento de Planes y Control de la VPCM quien es el encargado de oficializar la Propuesta o realizar discrepancias al respecto para finalmente cargar el mismo en el sistema contable de la empresa.

A partir de las indicaciones establecidas se rediseña un procedimiento que responda al proceso presupuestario que define la empresa, elaborándose un Flujograma de Elaboración del Presupuesto. (Anexo No. 3).

2.3.2 Procedimiento propuesto para el cálculo por órdenes de ingresos y costos variables.

En el presente epígrafe se presenta el procedimiento propuesto para el cálculo por órdenes de ingresos y costos variables en la Dirección Territorial ETECSA Cienfuegos. El mismo se desglosa por servicios y cuentas. (Anexo 4).

❖ INGRESOS

Servicios de Telefonía Básica

1. Procedimiento de cálculo para las Ventas de Mercancías.

- 9050100000 Aparatos telefónicos alámbricos (Instalación). Se calcula: en base a la relación de datos históricos entre: ingresos por este concepto y los crecimientos de líneas en el mismo período.

=ingresos período anterior / crecimiento líneas período anterior x crecimiento de líneas presupuestado.

- 9050200000 Aparatos telefónicos alámbricos (Nuevos Productos). Se calcula multiplicando los físicos por su precio promedio en SAP.

- ✓ Para el calculo de los físicos: Físicos reales del año anterior + físicos reales del año anterior x por ciento de crecimiento histórico.
- 9050400000 Aparatos telefónico inalámbricos (Nuevos Productos). Se calcula multiplicando los físicos por su precio promedio en SAP.
 - ✓ Para el calculo de los físicos: físicos reales del año anterior +físicos reales del año anterior x por ciento de crecimiento histórico.
- 9050700000 Fax. Se calcula multiplicando los físicos por su precio promedio en SAP.
 - ✓ Para el calculo de los físicos: físicos reales del año anterior +físicos reales del año anterior x por ciento de crecimiento histórico.
- 9050800000 Contestador Automático. Se calcula multiplicando los físicos por su precio promedio en SAP.
 - ✓ Para el calculo de los físicos: físicos reales del año anterior + físicos reales del año anterior x por ciento de crecimiento histórico.
- 9051000000 Otros insumos. Se calcula multiplicando los físicos por su precio promedio en SAP.
 - ✓ Para el calculo de los físicos: físicos reales del año anterior +físicos reales del año anterior x por ciento de crecimiento histórico.
- 9051200000 Venta de otros equipos (Identificador de llamadas): Se calcula multiplicando los físicos por su precio promedio en SAP.

Para el cálculo del crecimiento en físicos se tiene en cuenta:

- ✓ Se calcula: teniendo en cuenta el crecimiento del servicio Call ID presupuestado y los ingresos tenidos por este concepto como se expresa en la siguiente formula:

= venta de aparatos período anterior / crecimiento servicios Call ID período anterior x crecimiento servicios Call ID presupuestado.

- 9051500000 Reparaciones Post Ventas. Se calcula basado en el comportamiento histórico.

- 8000100000 Devoluciones en ventas: Se calcula aplicando el % de devoluciones del total de ventas de dos años anteriores, a los ingresos planificados.
- 8000200000 Rebajas y bonificaciones en ventas: Se calcula aplicando los promedios de los dos años anteriores.

2. Procedimiento de cálculo para las **Ventas de Pizarras**

- Ingresos por concepto de Ventas (Iv): este indicador se calcula para ambas monedas (MLC y MN).

En el caso de la MLC es un 105% de los ingresos en MLC obtenidos al cierre o estimado de cierre del año anterior (Iva). Se calcula para la MLC mediante la siguiente fórmula:

$$Iv (mlc) = 1.05 \times Iva (mlc)$$

En el caso de la MN es un 10% (pago de aranceles) de los ingresos por concepto de ventas en MLC. Se calcula para la MN mediante la siguiente fórmula:

$$Iv (mn) = 0.10 \times Iv (mlc)$$

- Ingresos por concepto de Trabajos a Terceros (Itt): este indicador se calcula para ambas monedas (MN y MLC). Se considera un valor igual al Ingreso de cierre o estimado de cierre del año anterior de la moneda que se trate (Itta). Se calcula para ambas monedas mediante la siguiente fórmula: $Itt = Itta$

3. Procedimiento de cálculo para los **Ingresos por Servicios**.

- Los ingresos por tráfico telefónico: se calcula multiplicando los ingresos promedio / líneas por la cantidad de líneas productivas.

Los ingresos promedio / líneas es el resultado de la tendencia histórica (años anteriores) y de las desviaciones esperadas de este indicador por cada segmento de mercado.

Las líneas productivas contemplan los servicios existentes así como los crecimientos previstos mensualmente. Para esto empleamos una herramienta de cálculo Excel (Anexo 5)

El tráfico telefónico a la vez se subdivide en:

- Tráfico Local.
- Larga Distancia Nacional.
- Larga Distancia Internacional.
- Larga Distancia Nacional por Operadora.
- Larga Distancia Internacional por Operadora.
- Tarifa Mixta Larga Distancia Internacional (LITM). Es una particularidad del tráfico telefónico internacional generado por el segmento de mercado residencial (naturales cubanos) por lo que el método de cálculo es igual al descrito en el punto anterior.
- Telefonía Fija Alternativa (TFA). Se apertura en cuota de activación, Tiempo de aire y Otros ingresos.
 - ✓ Cuota de activación: Es el resultado de la multiplicación de los crecimientos de físicos TFA por 60 pesos.
 - ✓ Tiempo de Aire: Es el resultado de la multiplicación de las líneas en servicio TFA en el mes por 6.25 pesos.
 - ✓ Otros Ingresos: Son los generados de acuerdo a trámites realizados como sustituciones de SIM o aparatos.
- Cuotas. Las cuotas se calculan teniendo en cuenta la cantidad de líneas en servicio existente y los crecimientos planificados para el año. La cuota Inicial (o costo de instalación) depende de los incrementos de nuevos abonados, mientras que para proyectar los ingresos por cuota básica (ó cuota mensual) hay que tener en cuenta las líneas productivas, constituidas por las líneas instaladas y aproximadamente la mitad de los crecimientos mensuales.
 - ✓ Cuota Básica (CBAS). Es el resultado de la multiplicación de las líneas productivas x los ingresos promedio por línea en cada segmento de mercado.
 - ✓ Cuota Inicial (CINI). Es el resultado de la multiplicación del costo de instalación x cada alta pura en cada mes x por cada segmento de mercado.
- Otros ingresos de telefonía. Se calculan los cargos misceláneos y los servicios suplementarios como.

- ✓ Cargos Misceláneos (CMIS). Se calculan en base al comportamiento histórico mensual de años anteriores.
- ✓ Servicios suplementarios tradicionales (SSUP). Los ingresos por este concepto se calculan teniendo en cuenta el comportamiento histórico de este indicador por cada segmento de mercado.
- ✓ Servicio Identificador de Llamadas (ILLA). Se calcula multiplicando los servicios planificados por cada mes por su precio en función de cada segmento de mercado.
- ✓ Para la planificación de los físicos se debe garantizar al menos el mismo crecimiento del año anterior.

- Otros ingresos por prestación de servicios:

- ✓ Eventos (EVTO):

1. Se realiza un levantamiento del histórico en valores de las ferias expositivas realizadas en el año anterior.
2. Se analiza el cronograma de las Ferias Expositivas a realizarse en el próximo año.
3. Se analiza, para el próximo año, la presencia de Eventos o Feria Internacional de gran relevancia que no se encuentra dentro de las planificaciones anuales establecidas.
4. Se realiza un levantamiento de valores reales realizado en el año anterior (excluyendo las ferias expositivas y eventos de gran relevancia efectuado) desglosado por centros y meses.

A partir de los datos anteriores se planifica de la siguiente forma (valido para ambas monedas MLC y MN):

1. De forma proporcional (%) y ajustando en meses y filial, según cronograma de ejecución; se planifican los valores de ingresos de las ferias expositivas.
2. De forma proporcional (%) y ajustando en meses y centros, según históricos de eventos y ferias realizadas con anterioridad; se planifican los valores de ingresos de los eventos o Feria Internacional de gran relevancia que no se encuentra dentro de las planificaciones anuales establecidas. (Ejemplo: cumbres, eventos deportivos internacionales y otros).

3. Para las demás ferias y eventos, el desglose mensual y por centros se realiza de manera proporcional (%) según histórico del año anterior.

✓ Servicio CALL CENTER a Terceros (TTCC):

Para la MLC se calcula:

1. Se realiza un levantamiento de los clientes establecidos y sus cuotas mensuales.
2. Se realiza un levantamiento de la demanda potencial para el próximo año, desglosado en centros, segmento, mes de comienzo de implementación.
3. Se determina la cuota promedio mensual por cliente.
4. Indicador de cuota promedio mensual=sumatoria de ingresos mensuales de cada cliente/cantidad de cliente (Se excluyen Clientes Especiales. Ejemplo Unión Nacional Eléctrica UNE).

A partir de los datos anteriores se planifica de la siguiente forma (válido para ambas monedas MLC y MN):

1. Se mantienen los valores desglosados por meses y por centros de los clientes establecidos y sus cuotas mensuales.
2. Según la demanda potencial del próximo año, a cada cliente potencial se le asigna la cuota promedio mensual y este se desglosa por filial y por meses.

✓ Número Verde (VERD):

Para la MLC se calcula.

1. Se realiza un levantamiento de los clientes establecidos y sus ingresos mensuales.
2. Se determina el promedio mensual por cada cliente establecido.
3. Indicador de promedio mensual por cada cliente establecido=sumatoria de los reales del año del cliente/meses de valores reales del cliente.
4. Se realiza un levantamiento de la demanda de clientes potenciales para el próximo año, desglosado en centro, segmento, mes de comienzo de implementación.
5. Se determina la cuota promedio mensual por cliente.
6. Indicador de cuota promedio mensual=sumatoria de promedio mensual por cada cliente establecido/cantidad de cliente establecidos (Se excluyen clientes especiales).

A partir de los datos anteriores se planifica de la siguiente forma,

1. Según los clientes establecidos, a cada cliente se le asigna el promedio mensual de cliente establecido y este se desglosa por centros y meses.
2. Según la demanda potencial del próximo año, a cada cliente potencial se le asigna la cuota promedio mensual y este se desglosa por filial y por meses.

✓ Videoconferencias (VIDC):

Para la MLC se calcula.

Internacionales

1. Para la planificación de las videoconferencias y audio conferencias internacionales, se tiene en cuenta los históricos del año anterior.
2. El desglose mensual y por centros se realiza de manera proporcional (%) según histórico del año anterior.
3. El 70% de los ingresos de estas videos y audio internacionales lo genera el segmento PIME

Nacionales

1. Para la planificación de las videoconferencias y audio conferencias nacionales, se tiene en cuenta los históricos del año anterior.
2. El desglose mensual y por centros se realiza de manera proporcional (%) según histórico del año anterior.
3. El 70% de los ingresos de estos videos y audio nacionales lo genera el segmento Grandes Clientes, Clientes Especiales.

Para la MN se calcula.

1. Para la planificación de las videoconferencias y audio conferencias en moneda nacional, se tiene en cuenta los históricos del año anterior.
2. EL desglose mensual y por centros se realiza de manera proporcional (%) según histórico del año anterior.
3. El 70% de los ingresos de estas videos y audio nacionales lo genera el segmento Grandes Clientes, Clientes Especiales.

- Líneas Especiales: Se calcula multiplicando los ingresos / líneas especiales de cada período por la cantidad de líneas especiales esperadas en el nuevo período.

Servicios de Datos.

1. Procedimiento de cálculo para los Ingresos por Ventas

- 905140000 Equipos Terminales de Transmisión de Datos. Se calcula como el precio del equipo por la cantidad de equipos.

2. Procedimiento de Cálculo para los Ingresos por Servicios

- Línea conmutada (INCO). Se calcula como el ((ingreso promedio cuota básica + promedio de horas extras) X cantidad de servicios) + cuota de instalación promedio X cantidad de nuevos servicios) para cada período.
- Línea dedicada (INDD). Se calcula como el ingresos promedio cuota básica X cantidad de servicios + cuota de instalación promedio X cantidad de nuevos servicios para cada período.
- Hosting (HOST). Se calcula como el ingreso promedio del servicio X cantidad de servicios + cuota de instalación promedio X cantidad de nuevos servicios para cada período.
- Navegación de INTERNET (NVIT). Se calcula como la sumatoria de los (Cyber + Multiservicios); donde los Cyber es la sumatoria de las dos modalidades Modalidad sin Tarjeta = (ingreso promedio mensual) y la modalidad con tarjeta = (cantidad de tarjetas X valor facial de la misma) y los Multiservicios (promedio de venta de tarjetas). En cada caso se realiza una proyección atendiendo al comportamiento histórico.
- 8000402 – Devoluciones y rebajas de ingresos x descuentos acordados. Se calcula el % participación del lugar donde se encuentra el cyber).
- X25 Nacional (XNAC). Se calcula como el ((ingreso promedio cuota básica + ingreso promedio del trafico) X cantidad de servicios) + cuota de instalación promedio X cantidad de nuevos servicios para cada período).

- Frame Relay (TDFR). Se calcula como el ingreso promedio cuota básica X cantidad de servicios + cuota de instalación promedio X cantidad de nuevos servicios para cada período.
- PP Servicio Transmisión de Datos (PPTX). Se calcula como el ingreso promedio cuota básica X cantidad de servicios + cuota de instalación promedio X cantidad de nuevos servicios para cada período.
- Otros servicios transmisión de datos (LTXD). Se calcula como el ingreso promedio cuota básica X cantidad de servicios + cuota de instalación promedio X cantidad de nuevos servicios para cada período.
- 8000403 – Devolución y Rebaja de ingresos x descuentos acordados. Se calcula como la sumatoria de los % descuento acordado con clientes de los serv de TXD y 10% descuento de los clientes que pagan el año en los servicios INTERNET.
- Comercio Electrónico (COEL). Se calcula como % de incremento sobre la base de los ingresos del año anterior.
- NAP (Pto. de acceso a la red). Se calcula como la cuota según el Megabit contratado.

Servicios de Telefonía Pública.

1. Procedimiento de cálculo para las Ventas de Tarjetas

- 9071300000 Tarjetas Prepagadas.
- 9074300000 Tarjetas Prepagadas comercializadas en Telepuntos.

Se refiere a la venta de tarjetas telefónicas prepagadas en sus tres modalidades “propia”, Chip y Banda Magnética.

Cada tipo de tarjeta tiene una orden específica la cual pasamos a detallar por monedas.

| Tipo de Tarjeta | MN | MLC |
|------------------------|-----------|------------|
| Chip | | TARJ |

| Tipo de Tarjeta | MN | MLC |
|------------------|------|------|
| Propia | STPU | STPU |
| Banda Magnética | TARJ | |
| Venta a Misiones | | TRAP |

En el caso de la venta de tarjetas se calcula teniendo en cuenta el comportamiento histórico atendiendo al crecimiento anual de los ingresos.

- Recarga PIN (TREC). Se calcula teniendo en cuenta el comportamiento histórico atendiendo al crecimiento anual de los ingresos. Al cierre de 2011 la empresa introdujo los cupones o tarjetas para la recarga de tarjetas propias lo cual constituye una vía para realizar la recarga directamente por parte del usuario sobre la plataforma tecnológica que constituye el soporte del servicio propia lo cual es equivalente a realizarla por parte de la ejecutiva de ETECSA. Como principal ventaja permite la agilidad en la atención a los clientes en los puntos de presencia de ETECSA, puesto la recarga tradicional requiere mayor tiempo de permanencia en el punto de venta de ETECSA en comparación con una acción de venta. Para el cálculo de estos indicadores se tiene en cuenta para el nuevo período el crecimiento anual según comportamiento histórico de los ingresos resultantes de la suma de la Recarga PIN y de las Tarjetas para la recarga de tarjetas propias diferenciado finalmente cada partida de acuerdo a su aporte porcentual.
- Trafico OPM. Cada centro donde se estén realizando MISIONES propondrá la cifra de presupuesto de ingresos según los estimados de entrada que se prevean, información estimada que brindarán las oficinas de atención a misiones en cada territorio.
- 8000300000 Devoluciones y Rebajas de los ingresos por tipos de tarjetas. Esta cuenta se utilizara cada vez que se planifiquen rebajas tarifarias o de valores faciales en las ventas de nuestras tarjetas telefónicas prepagadas y se utilizara en correspondencia con la moneda del tipo de tarjeta comercializada y es una cuenta que rebaja ingresos.

2. Procedimiento de cálculo de las **Estaciones Públicas**.

- 907100000 Teléfonos Públicos Monederos

En esta cuenta se contabilizan los ingresos de los teléfonos públicos; sus ingresos son el resultado de la recaudación procesada en los centros de conteo donde se emite información a contabilidad y después se verifica contra el slip bancario. Obviamente si esta contabilización es a partir de lo realmente recaudado es un sector que no debe ser constitutivo de cuentas por cobrar.

La orden que se utiliza contablemente es la ORDEN TELF, la contabilización es solo en MN.

a. Fórmula a emplear según recaudación en cada categoría:

Se calcula multiplicando los ingresos promedios / teléfono público por la cantidad de teléfonos públicos productivos.

Los ingresos promedios / teléfono público es la proyección para el próximo período teniendo en cuenta el resultado de la tendencia histórica (años anteriores) y las desviaciones esperadas de este indicador.

La cantidad de teléfonos públicos productivos contempla los servicios actuales y el crecimiento previsto mensualmente. Para esto empleamos una herramienta de cálculo Excel (Anexo 6)

- 9071400000 Sector Monedero Exterior atendido

Son los teléfonos públicos exteriores (TPAS, TPMM o Plurima 4) recaudados por organismos, entidades y empresas terceros que reciben un 10% de comisión. Pueden estar instalados en las fachadas de empresas, portales, calles y avenidas.

En cualquier caso debe existir contrato firmado y la recaudación y su depósito corre por el cliente. Este servicio es susceptible de conformar saldos en cuentas por cobrar.

Esta cuenta se identifica con la orden PROP.

a. Fórmula a emplear según ingresos reales en el sector:

Se calcula de igual forma al empleado para los teléfonos públicos monederos.

- 9071500000 Sector monedero interior atendido.

Son los teléfonos públicos interiores (TPI2) recaudados por organismos, entidades y empresas terceros que reciben un 10% de comisión. Pueden estar instalados en lugares y áreas interiores como por ejemplo: hospitales, empresas, fábricas y otros.

Generalmente son recaudados por la propia entidad donde se encuentran instaladas con las cuales tenemos contrato firmado y la recaudación y su depósito corre por el cliente. Este servicio es susceptible de conformar saldos en cuentas por cobrar. Esta cuenta se identifica con la orden PROP.

a. Fórmula a emplear según ingresos reales en el sector:

Se calcula de igual forma al empleado para los teléfonos públicos monederos.

- 9071600000 Sector Público Residencial

Son aquellos teléfonos para uso público (TPI2) instalados en el interior de edificios o apartamentos múltiples, dentro de pasillos de viviendas y portales de viviendas protegidos, que son recaudados por el responsable del consejo de vecino o vecino del edificio o vivienda, con los que existe un contrato y reciben un 10% de comisión. Este servicio es susceptible de conformar saldos en cuentas por cobrar. Al igual que para el Centro Agente, los clientes residenciales pueden poner su línea a producir y ganar el % de comisión establecido, siendo cambiado el teléfono por un TPI2 e instalado en el área protegida de acceso público. Esta cuenta se identifica con la orden PROP.

a. Fórmula a emplear según ingresos reales en el sector:

Se calcula de igual forma al empleado para los teléfonos públicos monederos.

Los servicios Propietarios fijan sus ingresos a partir del reporte de emitido de Facturación Territorial. El dato de facturado se considera como el ingreso total de

estos servicios y se declara de forma automática a cuentas por cobrar el valor equivalente al % de comisión otorgado en cada caso.

- 9071700000 Centros Agentes

Son aquellos teléfonos para uso público instalados en casas particulares, solo con teléfonos regulares, cuyo servicio es cobrado por la persona con la que tenemos contrato, recibiendo un 30% de comisión. Este servicio es susceptible de conformar saldos en cuentas por cobrar. Al igual que para el sector público residencial, los clientes residenciales pueden poner su línea a producir y ganar el % de comisión establecido por brindar el servicio. La orden que utiliza es la Orden Telef.

Se calcula de igual forma al empleado para los teléfonos públicos monederos.

Los servicios Centros Agentes fijan sus ingresos a partir del reporte de emitido de Facturación Territorial. El dato de facturado se considera como el ingreso total de estos servicios y se declara de forma automática a cuentas por cobrar el valor equivalente al % de comisión otorgado en cada caso.

- 9071800000 Centros Comunitarios

Son aquellos teléfonos para uso público (solo con teléfonos regulares) enclavados en casas particulares o estanquillos de prensa donde el prestador del servicio brinda además venta de revista, sellos postales u otros artículos. El servicio prestado es recaudado por la persona o personas que lo atienden, los que depositan el ingreso a la Empresa de Correos de Cuba con la que tenemos establecido el contrato y a la que se le paga un 20% de comisión. Este servicio es susceptible de conformar saldos en cuentas por cobrar. La orden que se utiliza es la Orden Telef.

Los servicios Comunitarios fijan sus ingresos a partir del reporte de emitido de Facturación Territorial. El dato de facturado se considera como el ingreso total de estos servicios y se declara de forma automática a cuentas por cobrar el valor equivalente al % de comisión otorgado en cada caso.

a. Fórmula a emplear según ingresos reales en el sector:

Se calcula de igual forma al empleado para los teléfonos públicos monederos.

Servicios de Telefonía Móvil.

Se divide en Ventas Móvil que incluye:

- 9051001000 Otros insumos telefonía móvil. Se calcula multiplicando los físicos por su precio promedio en SAP.
 - ✓ Para el cálculo de los físicos: físicos reales del año anterior + físicos reales del año anterior x por ciento de crecimiento histórico.
- 9051302000 Ventas de teléfonos móviles GSM. Se calcula multiplicando los físicos por su precio promedio en SAP.
 - ✓ Para el cálculo de los físicos: físicos reales del año anterior + físicos reales del año anterior x por ciento de crecimiento histórico.

- 8000101000 Devoluciones en Ventas de la Móvil.

Se contabilizan los importes producto a las devoluciones en correspondencia con los procedimientos de posventas. Se calcula aplicando el % de devoluciones del total de ventas de dos años anteriores, a los ingresos planificados.

- 8000200000 Rebajas y bonificaciones en ventas.

Se contabilizan los importes producto a las rebajas o bonificaciones como consecuencia de la aplicación de promociones implementadas con el objetivo de incrementar los ingresos y las líneas en servicio. Se calcula teniendo en cuenta el comportamiento histórico, es importante esclarecer que a nivel de Direcciones Territoriales no existe autonomía para la introducción de promociones de lo contrario se podría realizar una planificación más acertada partiendo del conocimiento de las acciones concebidas.

Se calcula aplicando los promedios de los dos años anteriores.

Ingresos Internacionales: No considerados en nuestro procedimiento pues los mismos son contabilizados y planificados centralmente por la empresa, en estos se consideran el Roaming Internacional , las activaciones y la recarga desde el exterior.

Ingresos Nacionales: Se dividen de acuerdo a la tecnología:

- ✓ TDMA (Multiplexación por división de tiempo proviene del inglés, Time Division Multiple Access, es una técnica que permite la transmisión de señales, empleada en el campo de la telefonía celular para referirse a la tecnología AMPS que proviene del inglés Advanced Mobile Phone System, actualmente obsoleta).
- ✓ GSM (Sistema global para las comunicaciones móviles, proviene del francés groupe spécial mobile, es un sistema estándar de telefonía móvil digital, en nuestro país es el que ha sido desarrollado a lo largo de toda la infraestructura de telecomunicaciones instalada).

Para cada una de estas se contemplan ingresos por concepto de servicios pospagos (orientados al sector empresarial) y prepagos (orientados al sector masivo, es decir naturales cubanos y los contratados eventualmente por los visitantes extranjeros).

- 9079030100 Servicios Pospagos.
 - ✓ Cuota de Activación

Es el costo en el que incurre un usuario al contratar una línea telefónica celular la forma de cálculo es: cuota de activación vigente X total de líneas activadas. Dichos ingresos se contabilizan en la orden Catm.

✓ Tiempo de Aire

El Tiempo de Aire es para la telefonía móvil como el tráfico lo es para los servicios de telefonía básica, el ingreso de estos conceptos depende del volumen de llamadas realizadas, el tiempo de conversación, la tarifa establecida y el acceso a determinados servicios de valor agregado como el SMS, en inglés acrónimo de servicio de mensajes cortos ("Short Message Service") en el caso de la telefonía móvil.

Se calcula multiplicando el Tiempo de Aire promedio / líneas móviles por la cantidad de líneas móviles productivas.

El Tiempo de Aire promedio / líneas móviles es el resultado de la tendencia histórica (años anteriores) y de las desviaciones esperadas de este indicador. Las líneas móviles productivas contemplan los servicios existentes así como los crecimientos previstos mensualmente. Para esto empleamos una herramienta de cálculo Excel (Anexo 7)

El ingreso se fija a partir del reporte de emitido de Facturación Nacional pues dicho tráfico es procesado centralmente por la empresa. El dato de facturado se considera como el ingreso total de estos.

- 9079040100 Servicios Prepagos.

✓ Cuota de Activación

Es el costo en el que incurre un usuario al contratar una línea telefónica celular la forma de cálculo es: cuota de activación vigente X total de líneas activadas.

Para el caso de los servicios prepagos se definen otros conceptos de ingresos no presentes en los servicios pospagos, los cuales relacionamos a continuación:

- Tarjetas Prepagadas GSM.
- Recarga GSM (A través del Sistema Integral de Gestión Celular revisar bien el nombre)
- Recarga Virtual GSM. (A través del sistema informático SAP/SD que consiste en un Portal de Ventas)

Ya sea mediante Tarjetas Prepagadas GSM o mediante las Recargas, el usuario adquiere un crédito a su cuenta telefónica celular prepagada del cual dispondrá para hacer uso de su teléfono móvil según las regulaciones vigentes del servicio.

De manera que definimos el concepto de Tiempo de Aire Prepagado como la sumatoria del ingreso obtenido a través de la venta de Tarjetas Prepagadas GSM y de las Recargas.

✓ Tiempo de Aire Prepagado.

Se calcula multiplicando el Tiempo de Aire promedio prepagado / línea celular prepagada por la cantidad de líneas celulares prepagadas productivas.

El Tiempo de Aire promedio prepagado / línea celular prepagada es la proyección para el próximo período teniendo en cuenta el resultado de la tendencia histórica (años anteriores) y las desviaciones esperadas de este indicador.

La cantidad de líneas celulares prepagadas productivas contempla los servicios actuales y el crecimiento previsto mensualmente.

Una vez obtenido El Tiempo de Aire promedio prepagado se procede a determinar los importes correspondientes por concepto de Tarjetas Prepagadas GSM, Recarga GSM y Recarga Virtual GSM. Para ello se toma la contribución porcentual de estos al Tiempo de Aire promedio prepagado en los últimos 12 meses y se aplica al tiempo de Aire Promedio prepagado planificado obteniendo finalmente la propuesta para cada uno de los conceptos.

A lo largo de este procedimiento se ha empleado la terminología línea productiva, por lo que entendemos es necesario esclarecer su significado, la misma se refiere a que en el momento de obtener determinado ingreso para un mes de análisis se contempla para ello además del ingreso promedio, el crecimiento de líneas del mes, tomado como la mitad de las previstas, pues las mismas no generan tráfico durante todos los días del mes.

- 8000404 Devoluciones y Rebajas de Ingresos Móvil Nacional.

Se contabilizan los importes producto a las devoluciones o rebajas como consecuencia de la aplicación de acuerdos empresariales o debido a la aplicación de promociones implementadas con el objetivo de incrementar los ingresos y las líneas en servicio. Se calcula teniendo en cuenta el comportamiento histórico.

Tanto para los servicios de telefonía básica como para los de datos se confecciona el presupuesto para cada segmento de mercado identificado por la empresa los cuales se recogen en el (Anexo 8) Segmentos de Mercado.

❖ COSTOS VARIABLES

Servicios de Telefonía Básica.

- Costos de Ventas de Productos

Los costos de ventas se calcularán multiplicando los físicos por el costo promedio en SAP de los equipos.

- ✓ 8001000000 Aparatos Telefónicos Alámbricos (Instalación).
- ✓ 8001100000 Aparatos Telefónicos Alámbricos (Nuevos Productos)
- ✓ 8001200000 Aparatos Telefónicos Inalámbricos (Instalación)
- ✓ 8001300000 Aparatos Telefónicos Inalámbricos (Nuevos Productos)
- ✓ 8001600000 Fax.
- ✓ 8001700000 Contestador Automático.
- ✓ 8001900000 Otros costos de ventas.
- ✓ 8002000000 Ventas de otros equipos.

- Costos de Ventas de Pizarras

- ✓ Costos por concepto de ventas (Cv): Este indicador se calcula para ambas monedas (MN y MLC). Para el caso de la MLC, teniendo en cuenta un margen de ganancia de un 25%, el mismo se calcula mediante la siguiente fórmula: $Cv(mlc) = Iv(mlc) / 1.25$

Para el caso de la MN, el cual tiene en cuenta gastos significativos en dicha moneda tales como: pago de aranceles, costos por concepto de mano de obra y otros gastos, y

teniendo en cuenta los resultados de años anteriores, el mismo se calcula mediante la siguiente fórmula: $Cv(mn) = 0.50 \times Iv(mn)$

- ✓ Costos por concepto de Trabajos a Terceros (Ctt): Este indicador se calcula para ambas monedas (MN y MLC): En ambas monedas se considera un valor igual al costo de cierre o estimado de cierre del año anterior de la moneda que se trate (Ctta). Se calcula para ambas monedas mediante la siguiente fórmula: $Ctt = Ctta$

Utilidad por concepto de ventas (Uv): Este indicador solo se calcula en MLC: es un indicador resultado de los ingresos y gastos y se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$Uv(mlc) = Iv(mlc) - Cv(mlc)$$

- 8000081310: Comisión cobro servicios telefónicos. Este indicador incluye solamente los gastos por comisión que se le paga a la Empresa de Correos de Cuba y al Banco por el cobro del servicio telefónico.

Elementos bases para el cálculo:

- ✓ Pagos a correos: \$0.06 MLC y \$0.40 MN (por cada talón de cobro en ventanillo)
 - ✓ Pago a las agencias del BPA: \$0.25 MN (por cada talón de cobro en ventanillo)
 - ✓ Pago al Banco por pago en cajeros automáticos: \$0.10 MLC y \$0.30 MN (por cada operación)
 - ✓ Pago al Banco por el cobro automático (facturas del sector estatal y comercial): \$0.30 del importe total.
- 8000081950 Comisión sobre los ingresos por servicio prestados en ENET. Se calcula como los ingresos de la UND después de descontado el % de participación del cyber X % de participación del proveedor de servicios según contrato marco).

Servicios de Datos.

- 8002400000 Equipos Terminales transmisión de datos. Se calcula como el costo del equipo (SAP) X cantidad de equipos vendidos.
- 1340 Costo de Tarjetas PIN (INTERNET). Se calcula como el costo de la tarjeta X cantidad de tarjetas
- 81950 Comisión sobre los ingresos por servicios prestados. Se corresponde con el 40% de los ingresos percibidos a través de los Cybercafé lo cual constituye el ingreso del Grupo de la Electrónica para el Turismo encargado del aseguramiento de los medios informáticos empleados en los Cybercafé de acuerdo al contrato vigente.

Servicios de Telefonía Pública.

- 8000001140 Costos Tarjetas Prepagadas CHIP Venta en MLC.

En MLC el costo lo toma SAP-MM al momento de ser extraída la tarjeta telefónica (costo unitario = precio de fabricación de la tarjeta telefónica) y en MN es el 10% de este importe por concepto de arancel. Su comprobación es la cantidad de tarjetas físicas vendidas en el mes por el costo unitario de la tarjeta según SAP (no es un precio fijo ya que es SAP esta a precio promedio).

- 8000001260 Costo de las Tarjetas PIN en MLC.

En MLC el costo lo toma SAP-MM al momento de ser extraída la tarjeta telefónica (costo unitario = precio de fabricación de la tarjeta telefónica) y en MN es el 10% de este importe por concepto de arancel. Su comprobación es la cantidad de tarjetas físicas vendidas en el mes por el costo unitario de la tarjeta según SAP (no es un precio fijo ya que es SAP esta a precio promedio).

- 8000001261 Costo Tarjetas prepagadas PIN ventas en MN.

En MLC el costo lo toma SAP-MM al momento de ser extraída la tarjeta telefónica (costo unitario = precio de fabricación de la tarjeta telefónica) y en MN es el 10% de este importe por concepto de arancel. Su comprobación es la cantidad de tarjetas físicas vendidas en el mes por el costo unitario de la tarjeta según SAP (no es un precio fijo ya que es SAP esta a precio promedio).

- 8000001141 Costo Tarjetas Prepagas Banda Magnéticas ventas en MN.

En MLC el costo lo toma SAP-MM al momento de ser extraída la tarjeta telefónica (costo unitario = precio de fabricación de la tarjeta telefónica) y en MN es el 10% de este importe por concepto de arancel. Su comprobación es la cantidad de tarjetas físicas vendidas en el mes por el costo unitario de la tarjeta según SAP (no es un precio fijo ya que es SAP esta a precio promedio).

NOTA IMPORTANTE: Destacamos que aunque la tarjeta telefónica es comercializada en MN el costo fijado es en MLC (moneda en que se adquiere). El único costo en MN es equivalente al 10% del costo MLC y constituye el ARANCEL.

- 800081340 Comisión por ventas de tarjetas

A esta cuenta se cargan las comisiones, según el contrato pactado, que se otorgan a los clientes de la red de terceros. Las tarjetas telefónicas comercializadas en los puntos de venta de ETECSA no son objeto de comisión. Esta cuenta se afecta tanto en MLC como en MN en atención al tipo de tarjeta telefónica entregada al cliente tercero y a la comisión otorgada. Se corresponde con el 6% de los ingresos percibidos a través de los contratos establecidos con terceros.

- 8000081330 Comisión por servicios prestados.

A esta cuenta se carga la comisión del sector centro comunitario siendo ésta del 20% del ingreso por este concepto, siempre en moneda nacional.

- 8000081110 Pagos a centros Agentes.

También conocido como pagos a centros atendidos se corresponde con la cuenta donde se contabiliza la comisión del sector centro agente siendo ésta del 30% de los ingresos, siempre en moneda nacional.

- 8000081111 Pagos a Propietarios.

A esta cuenta se carga la comisión del sector propietarios siendo ésta del 10% de los ingresos, siempre en moneda nacional.

Servicios de Telefonía Móvil

- 8001901000 Costo de Venta de Accesorios de Telefonía Móvil.

Los costos de Ventas se calculan multiplicando los físicos por el costo promedio en SAP.

- 8002202000 Costo de Ventas Teléfonos Celulares GSM.

Los costos de ventas se calculan multiplicando los físicos por el costo promedio en SAP.

- 1145 Tarjetas Prepagadas Telefonía Celular.

Se contabilizan los costos asociados a la venta de tarjetas prepagadas telefonía celular. Se calcula teniendo en cuenta el costo de tarjetas prepagadas telefonía celular / Ingreso por tarjetas prepagadas GSM para los últimos 12 meses multiplicado por el Ingreso planificado para las tarjetas prepagadas GSM.

- 1147 Costo de Tarjetas SIM.

Para la activación de una línea móvil se requiere la habilitación de una tarjeta SIM la cual se coloca al teléfono móvil.

SIM es el acrónimo en inglés de subscriber identity module, en español módulo de identificación del suscriptor, es una tarjeta inteligente desmontable usada en teléfonos móviles. Las tarjetas SIM almacenan de forma segura la clave de servicio del suscriptor usada para identificarse ante la red, de forma que sea posible cambiar la línea de un terminal a otro simplemente cambiando la tarjeta.

El uso de la tarjeta SIM es obligatorio en las redes GSM.

Se calcula teniendo en cuenta el Costo de tarjetas SIM / cantidad de líneas móviles activadas en los últimos 12 meses multiplicado por el estimado de líneas móviles a activar en el nuevo período planificado.

CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO

En este capítulo corresponde aplicar el procedimiento rediseñado para la elaboración del presupuesto de ingresos y costos variables en MLC y MN en la Dirección Territorial ETECSA Cienfuegos.

3.1 Aplicación del procedimiento propuesto

❖ INGRESOS

Aplicando el procedimiento previsto se obtiene la propuesta para el período 2012, desglosada por partidas y por meses, la cual se puede consultar en el (Anexo 9 y 10) Presupuesto Calculado en MN y MLC

Un resumen del informe del presupuesto anual se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No.2 Titulada: Informe Presupuesto Ingresos MN y MLC

| Dirección Territorial ETECSA Cienfuegos | | |
|-----------------------------------------|-------------------------|------------------------|
| Informe Presupuesto Ingresos | MN | MLC |
| TOTAL DE INGRESOS | \$ 36 040 192.00 | \$ 8 148 647.00 |
| SERVICIOS DE TELEFONÍA BÁSICA | 22 933 846.00 | 2 221 584.00 |
| VENTA DE MERCANCIA | 6 594.00 | 152 874.00 |
| VENTAS TOTALES - TELEFONIA BASICA | 6 594.00 | 152 874.00 |
| - VENTA DE PIZARRAS | 6 594.00 | 65 944.00 |
| - VENTA DE PRODUCTOS | | 86 930.00 |
| INGRESOS POR SERVICIOS | 22 927 252. 40 | 2 068 709.80 |
| TRAFICO TELEFONICO | 18 172 165.80 | 1 824 825.10 |
| TELEFONIA FIJA ALTERNATIVA | 331 674.00 | |
| CUOTAS | 3 940 809.00 | 196 383.00 |
| OTROS INGRESOS DE TELEFONIA | 462 198.50 | 43 733.70 |
| LINEAS ESPECIALES | 334 164.00 | 3 768.00 |

| Dirección Territorial ETECSA Cienfuegos | | |
|---------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|
| Informe Presupuesto Ingresos | MN | MLC |
| OTROS INGRESOS EN LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS | 17 915.00 | |
| SERVICIOS DE DATOS | 3 160 672.00 | 1 816 288.00 |
| VENTAS - SERVICIO DE DATOS | | |
| INGRESOS POR SERVICIOS | 3 160 672.00 | 1 816 288.00 |
| SERVICIOS DE TELEFONIA PUBLICA | 9 945 674.00 | 36 686.00 |
| VENTA DE TARJETAS | 6 175 307.50 | 36 685.60 |
| ESTACIONES TELEFONICAS | 3 770 366.00 | |
| SERVICIOS DE TELEFONIA MÓVIL | | 4 074 090.00 |
| VENTAS - SERVICIO MOVIL | | 161 207.00 |
| INGRESOS POR SERVICIOS | | 3 912 883.00 |
| INGRESOS GSM | | 3 912 883.00 |
| SERVICIO POSTPAGO | | 434 999.00 |
| SERVICIO PREPAGO | | 3 477 884.00 |

Fuente:[Elaboración Propia]

De la tabla anterior, se muestra un total de ingreso presupuestado para el año de \$ 8 148 647.00 MLC y \$ 36 040 192.00 MN, representado fundamentalmente por las siguientes partidas:

MLC:

- ✓ Tráfico Telefónico en los Servicios de Telefonía Básica.
- ✓ Ingresos por Servicios de Datos.
- ✓ Servicios Prepago Telefonía Móvil.
- ✓ Servicios Postpago Telefonía Móvil.

MN:

- ✓ Tráfico Telefónico en los Servicios de Telefonía Básica.
- ✓ Cuota en los Servicios de Telefonía Básica.

- ✓ Venta de Tarjetas en los Servicios de Telefonía Pública.
- ✓ Estaciones Telefónicas en los Servicios de Telefonía Pública.
- ✓ Ingresos por Servicios de Datos.

Servicios de Telefonía Básica:

No se planifican crecimientos en la cuenta 9050700000 Fax pues en los últimos dos años la empresa no ha tenido ingresos por este concepto, se trata de una tecnología que ha ido en sustitución por otras como el correo electrónico.

En el caso de las ventas de pizarras se considera un crecimiento fijo de un 5%, pues la empresa reconoce la existencia de demanda por parte de los usuarios de pizarras telefónicas las cuales son adquiridas en el exterior estando limitado el monto de comercialización de estas en el territorio nacional por la capacidad de importación dada por el presupuesto asignado para este fin.

Para el cálculo de los ingresos por concepto de telefonía básica se elabora una herramienta informática en Excel la cual se ejemplifica en el Anexo 11, la misma está concebida para obtener la propuesta de presupuesto por cada uno de los conceptos y cuentas de ingresos implementándose el procedimiento propuesto en el capítulo 2, los resultados pueden consultarse en los Anexo 9 y 10. De esta forma se obtiene los ingresos por concepto de:

- Tráfico Telefónico compuesto por el tráfico local, larga distancia nacional, larga distancia internacional, larga distancia nacional por operadora y larga distancia internacional por operadora.
- Telefonía Fija Alternativa (TFA) compuesto por cuota de activación, tiempo de aire y otros ingresos, este servicio no es comercializado en Moneda Libremente Convertible.
- Cuotas compuesto por la cuota inicial (o costo de instalación) y la cuota básica.
- Otros Ingresos de Telefonía compuesto por los cargos misceláneos y los servicios suplementarios.

- Líneas Especiales.

En el caso de Otros Ingresos por prestación del servicio no es posible emplear la herramienta, para ello se procede según el procedimiento descrito.

Por concepto de Eventos no se presupuestan ingresos al no existir eventos planificados en el territorio que reporten ingresos en MLC a ETECSA.

El resto de los conceptos se corresponden con servicios no disponibles en el territorio por lo que no son calculados.

Servicios de Datos:

Por concepto Equipos Terminales de Transmisión de Datos no se presupuestan ingresos por no prestarse este servicio en el territorio.

Para el cálculo de los ingresos por concepto de los servicios de datos se emplea de igual forma una herramienta informática en Excel desarrollada con este fin, la cuál se ejemplifica en el Anexo 12 (herramienta de cálculo servicios de datos), obteniéndose la propuesta de presupuesto por cada uno de los conceptos y cuentas de ingresos, los resultados pueden consultarse en el Anexo 10. De esta forma se obtienen los ingresos por concepto de:

- Línea conmutada
- Línea dedicada
- Hosting
- Navegación de Internet
- 8000402 – Devolución y Rebaja de ingresos x descuentos acordados.
- X25 Nacional
- Frame Relay
- PP Servicio T. Datos
- Otros Servicios T. Datos.
- 8000403 – Devolución y Rebaja de ingresos x descuentos acordados.

En relación a los conceptos de comercio electrónico y NAP en el territorio no se perciben ingresos por dichos conceptos:

Servicios de Telefonía Pública:

En cuanto a las tarjetas prepagadas magnéticas sólo se comercializan en el territorio las tarjetas propias, de acuerdo al crecimiento anual en cada período se ha evidenciado un decrecimiento de un 40% en relación al período precedente en el caso de la MLC, mientras en la Recarga PIN este ha sido de un 26% en relación al período precedente.

No se planificaron Devoluciones y Rebajas de los Ingresos por tipos de tarjetas puesto que no existe autonomía en la Dirección Territorial para implementar rebajas tarifarias o de valores faciales en las ventas de tarjetas telefónicas prepagadas.

En Moneda Libremente Convertible no se comercializan los servicios asociados a las Estaciones Públicas.

Servicios de Telefonía Móvil:

Para el cálculo del tiempo de aire dentro del servicio postpago se emplea una herramienta informática en Excel desarrollada con este fin la cual se ejemplifica en el Anexo 13 (Herramienta cálculo de la telefonía móvil), la misma está concebida para obtener la propuesta de presupuesto implementándose el procedimiento propuesto en el capítulo 2, los resultados pueden consultarse en los Anexo 9 y 10 de igual forma se obtienen dentro del servicio prepago las Tarjetas Prepagadas GSM, la Recarga GSM y la Recarga Virtual GSM.

No se planifica para el período Devoluciones y Rebajas de Ingresos Móvil Nacional. durante los dos últimos años no existen reales contabilizados por este concepto.

❖ COSTOS VARIABLES

Aplicando el procedimiento propuesto se obtienen el informe del presupuesto para el año 2012. Ver Anexos 9 y 10

Un resumen del informe del presupuesto anual se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 3 Titulada: Informe Presupuesto Costos Variables en MN y MLC

| Dirección Territorial ETECSA Cienfuegos | | |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Informe Presupuesto Costos Variables | MN | MLC |
| Total Costos Variables | \$ 704 461.00 | \$ 303 098.00 |
| SERVICIOS DE TELEFONÍA BÁSICA | 62 304.00 | 128 324.00 |
| COSTOS DE VENTAS TOTALES - TELEFONIA BASICA | 12 304.40 | 123 044.40 |
| UNC - COSTOS DE VENTA DE PIZARRAS | 4 945.50 | 49 455.00 |
| UNC - COSTOS DE VENTA DE PRODUCTOS | 7 358.90 | 73 589.40 |
| 81310 COMISION COBRO SERVICIO TELEFONICO | 50 000.00 | 5 280.00 |
| SERVICIOS DE DATOS | 9.70 | 9 993.00 |
| COSTOS DE VENTA - SERVICIO DATOS | | |
| 1340 COSTO DE TARJETAS PIN (INTERNET) | 9.70 | 97.00 |
| 81950 COMISION SOBRE LOS INGRESOS POR SERVICIOS PRESTADOS | | 9 896.00 |
| SERVICIOS DE TELEFONÍA PÚBLICA | 626 158.84 | 4 903.00 |
| COSTO TARJETAS MAGNETICAS Y PIN | 462.24 | 4 622.39 |
| 81340 COMISION POR VENTA DE TARJETAS PREPAGADAS | | 280.32 |
| 81330 COMISION POR SERVICIOS PRESTADOS (CENTROS COMUNITARIOS) | | |
| 81110 COMISION POR CENTROS ATENDIDOS | 622 095.60 | |
| 81111 PAGO POR COMISION A PROPIETARIOS | 3 601.00 | |
| SERVICIOS DE TELEFONÍA MÓVIL | 15 988.00 | 159 878.00 |
| COSTOS DE VENTA - SERVICIO MOVIL | 14 130.20 | 141 301.80 |
| COSTO TARJETAS TELEFONIA CELULAR | 1 857.61 | 18 576.10 |

Fuente:[Elaboración Propia]

Como se muestra en la tabla anterior los costos presupuestados ascienden a \$ 303 098.00 MLC y \$ 704 461.00 MN, de ellos las partidas o agrupaciones que más inciden en ellos son:

MLC:

- ✓ Costos de ventas totales - Telefonía Básica.
- ✓ Costo de venta – Servicio Móvil.

MN:

- ✓ Comisión Cobro Servicios Telefónicos.
- ✓ Comisión por Centros Atendidos.

Servicios de Telefonía Pública:

El 40 % de las tarjetas propias en MLC se comercializan a través de contratos a terceros, los cuales reciben un 6% de comisión.

3.2 Análisis de Desviaciones

Contar con un procedimiento definido, que permita realizar una propuesta de los conceptos que conforman el presupuesto de ingresos y costos variables, facilita a la vez un análisis fiable de las desviaciones entorno al cumplimiento de las metas previstas de acuerdo a los elementos tomados como base para la aplicación del procedimiento desarrollado.

De manera que una forma de evaluar la efectividad del procedimiento propuesto, es realizar un análisis de desviaciones. A través del mismo en la medida que se encuentren respuestas a las variaciones existentes, constituirá una medida de la validez de la misma y de la calidad del presupuesto elaborado. Por otra parte el análisis de desviaciones forma parte integrante del control de la ejecución del presupuesto establecido, evaluándose tanto las desviaciones positivas como negativas, identificándose los indicadores causantes de las mismas por cada

partida del presupuesto, lo cual se complementarí a la vez con un estudio de mercadotecnia enfocado a identificar el por qué de las desviaciones entorno a los indicadores.

A continuación se procede a realizar un análisis de desviaciones, con la finalidad de explicar las mismas sobre la base de la identificación de los indicadores contemplados en este procedimiento que determinan el cálculo de los distintos conceptos, para ello tomamos como referencia el comportamiento en el primer trimestre del presente año en relación a la propuesta realizada.

Moneda Libremente Convertible

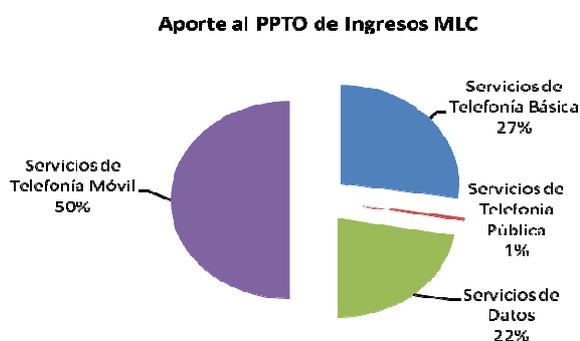
Ingresos

- Identificación de las partidas de Ingresos objeto de análisis.

El presupuesto de ingresos en MLC propuesto, arrojó 40 partidas o conceptos de ingresos, desglosados en los servicios de Telefonía Móvil, Básica, Pública y Datos. Un análisis de desviaciones en su totalidad no constituye un objetivo viable para el presente trabajo por lo que se realiza un análisis que permita identificar los conceptos con los cuales se realizará el análisis de desviaciones logrando inicialmente una familiarización con la importancia de los mismos según su contribución al plan.

Según lo antes descrito en relación al aporte por servicios se muestra la siguiente gráfica:

Grafico 1. Aporte al presupuesto de ingresos en MLC



Fuente: [Elaboracion Propia]

Del análisis de la misma se identifica un peso considerable en los Servicios de Telefonía Móvil con un 50%, seguidos por la Telefonía Básica y los Servicios de Datos, esto sugiere que los conceptos objeto de análisis para mostrar metodológicamente el análisis de desviaciones estarán contemplados en los servicios antes descritos.

De acuerdo a las desviaciones en el primer trimestre del año en el Anexo 14 Análisis de las desviaciones en MLC se puede apreciar lo descrito en la siguiente tabla:

Tabla 4. Análisis de las desviaciones Ingresos MLC

| CONCEPTOS | Desviación 1er Trimestre | % Desviación del Total de Ingresos |
|------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| RECARGA VIRTUAL DE TELEFONIA MOVIL | \$ 75 393.20 | 3.52 |
| LINEA DEDICADA | 67 184.00 | 3.13 |
| Ventas de Teléfonos Móviles GSM | 43 093.20 | 2.01 |
| CUOTA DE ACTIVACION | 17 849.00 | 0.83 |
| LD NACIONAL METRADA | 12 841.10 | 0.60 |
| TARJETAS PREPAGADAS MAGNETICAS | 11 924.20 | 0.56 |
| TIEMPO DE AIRE | 11 594.00 | 0.54 |
| RECARGA DE TARJETAS PREPAGADAS | -13,391.30 | -0.62 |
| TARJETAS PREPAGADAS GSM | -163 001.20 | -7.60 |

Fuente: [Elaboración Propia]

Como resultado de la información procesada se toman aquellos conceptos que presentan variaciones superiores al 0.5% respecto a la propuesta, lo cual constituye un criterio aceptado y que a la vez representen un aporte notable al presupuesto según análisis anterior, de lo cual se obtiene:

- **Servicios de Telefonía Móvil.**
 - ✓ Recarga Virtual de Telefonía Móvil.
 - ✓ Tarjetas Prepagadas GSM.
 - ✓ Recarga de Tarjetas Prepagadas.
 - ✓ Tiempo de Aire.
 - ✓ Venta de Teléfonos Móviles GSM

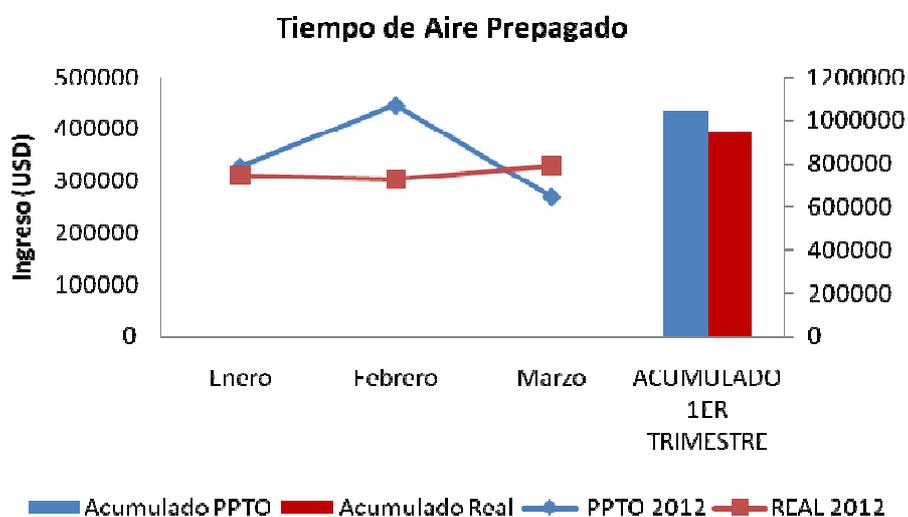
En el caso de la Venta de Teléfonos Móviles GSM se tiene en cuenta pues se corresponde con un % de desviación representativo.

- **Servicios de Telefonía Básica.**
 - ✓ LD Nacional Metrada.
- **Servicios de Datos.**
 - ✓ Línea Dedicada.
 - Análisis de Desviaciones de las Partidas Identificadas.
- **Servicios de Telefonía Móvil.**

Tiempo de Aire Prepagado

Como quedó descrito en el capítulo 2 el Tiempo de Aire Prepagado constituye la sumatoria del Ingreso obtenido a través de la venta de Tarjetas Prepagadas GSM y de las Recargas en la modalidad prepago. El comportamiento en el trimestre es como lo muestra el gráfico siguiente:

Gráfico 2. Tiempo de Aire Prepagado



Fuente: [Elaboración Propia]

Como se aprecia existe una desviación negativa, la misma asciende a 100 999.25 MLC, tanto en los meses de enero como en febrero no se alcanza la cifra prevista lo cual determina el resultado trimestral.

Del análisis de los indicadores que condicionan el comportamiento del Tiempo de Aire Prepagado los cuales se resumen en la siguiente tabla comparativa:

Tabla 5. Tiempo de Aire Prepagado

| | PPTO | | | REAL | | |
|-----------------------------------------|---------|----------|---------|---------|---------|---------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Enero | Febrero | Marzo |
| Líneas Celulares Prepagadas Productivas | 36551 u | 36953 u | 37414 u | 36789 u | 37639 u | 38373 u |
| Tiempo de Aire Promedio Prepagado | \$ 8.95 | \$ 12.04 | \$ 7.19 | \$ 8.41 | \$ 8.02 | \$ 8.57 |

Fuente:[Elaboración Propia]

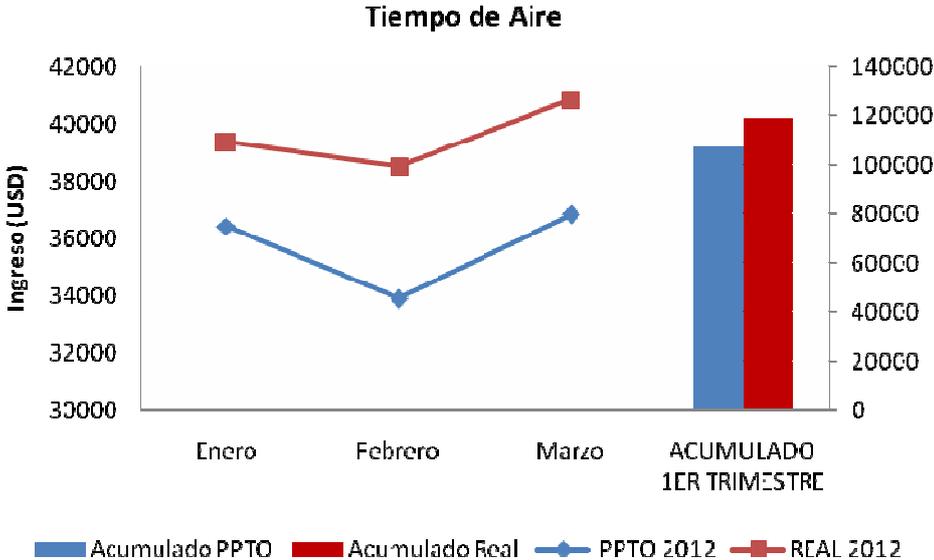
Se observa que el crecimiento previsto en cuanto a las líneas fue superado aunque decreció el Tiempo de Aire Promedio Prepagado por Línea Celular en los meses de Enero y Febrero.

Se concluye que el decrecimiento del Tiempo de Aire Promedio Prepagado por Línea Celular determinó la desviación negativa, influenciado fundamentalmente por el mes de Febrero, período en el que se concibió la existencia de una promoción de acuerdo al comportamiento histórico, lo cual no ocurrió en el presente 2012.

Tiempo de Aire

El comportamiento del tiempo de aire en el trimestre es como lo demuestra el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Tiempo de aire



Fuente:[Elaboración Propia]

Como se aprecia existe una desviación positiva, la misma asciende a \$ 11 593.99 MLC, en todos los meses se supera la cifra prevista lo cual determina el resultado trimestral.

Del análisis de los indicadores que condicionan el comportamiento del Tiempo de Aire los cuales se resumen en la siguiente tabla comparativa:

Tabla 6 .Tiempo de aire

| | PPTO | | | REAL | | |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Enero | Febrero | Marzo |
| Líneas Móviles productivas | 394 u | 395 u | 397 u | 394 u | 403 u | 375 u |
| Tiempo de Aire Promedio | \$ 93.00 | \$ 86.00 | \$ 93.00 | \$ 99.88 | \$ 95.54 | \$ 108.89 |

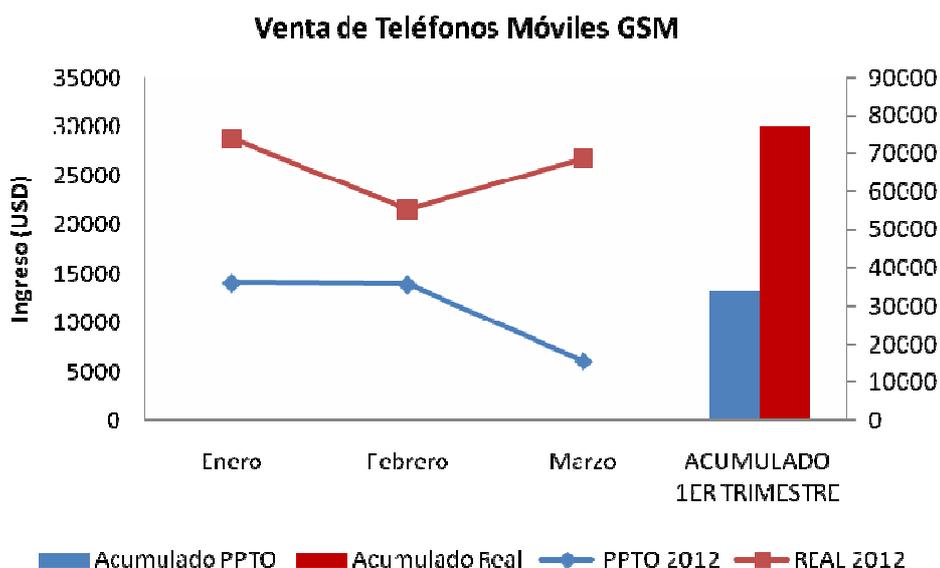
Fuente: [Elaboración Propia]

Se concluye que el crecimiento del Tiempo de Aire Promedio determinó la desviación favorable, influenciado también en el mes de Febrero por el incremento de las líneas móviles productivas, esto indica que en el trimestre existe un crecimiento del tráfico generado en la modalidad pospago.

Venta de Teléfonos Móviles GSM

El comportamiento de venta de teléfonos móviles GSM en el trimestre se comportó como sigue en el siguiente gráfico:

Gráfico 4 .Venta de Teléfonos Móviles GSM



Fuente: [Elaboración Propia]

Como se aprecia existe una desviación positiva, la misma asciende a \$ 43 093.16 MLC, en todos los meses se supera la cifra prevista lo cual determina el resultado trimestral.

Del análisis de los indicadores que condicionan el comportamiento de la Venta de Teléfonos Móviles GSM los cuales se resumen en la siguiente tabla comparativa:

Tabla 7. Venta de Teléfonos Móviles GSM

| | PPTO | | | REAL | | |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Enero | Febrero | Marzo |
| Físicos | 368 u | 364 u | 159 u | 776 u | 548 u | 785 u |
| Precio Promedio | \$ 38.00 | \$ 38.00 | \$ 38.00 | \$ 37.02 | \$ 39.31 | \$ 33.99 |

Fuente:[Elaboración Propia]

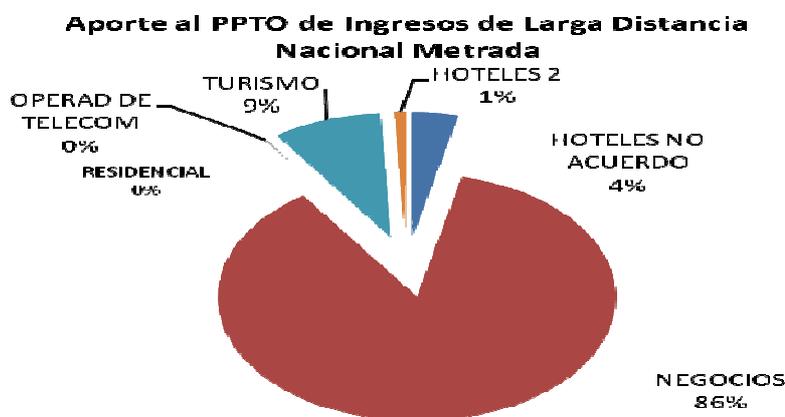
Se concluye que el incremento de las unidades telefónicas comercializadas, respecto a las planificadas, condujo al sobre cumplimiento, independientemente de la disminución del precio promedio en los meses de Enero y Marzo en los que se comercializaron modelos de teléfonos mayoritariamente de gama baja de fabricantes como Huawei, ZTE y Samsung (Anexo 15 Nomenclador de Productos para la Venta) corroborándose que el incremento en cuanto a las unidades comercializadas se debe a una gestión logística superior a la de igual período del pasado año.

- **Servicios de Telefonía Básica.**

LD Nacional Metrada

Como fue descrito en el capítulo 2 en la determinación del presupuesto se concibe en el caso de la telefonía básica el aporte según los sectores o segmentos de mercado, para esta partida del presupuesto se comporta de la siguiente forma:

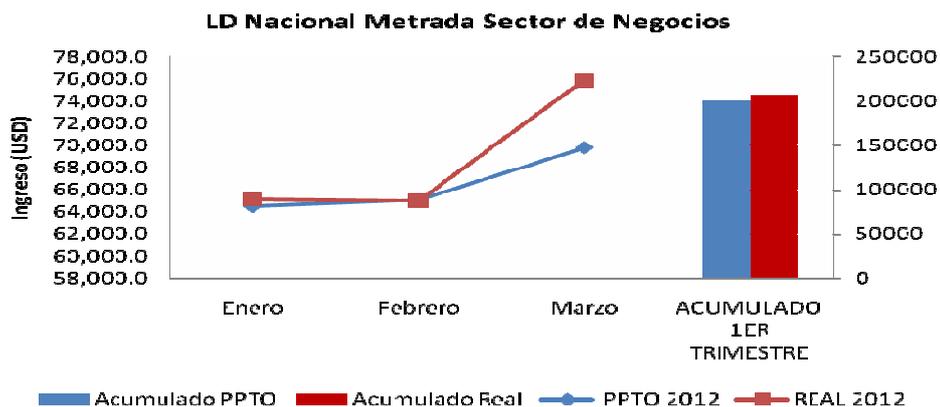
Gráfico 5. Aporte al presupuesto de ingresos de larga distancia nacional metrada



Fuente: [Elaboración Propia]

El sector negocios determina el 86% por lo que se realiza el análisis de desviaciones para este segmento. El comportamiento en el trimestre es el como sigue en el siguiente gráfico:

Gráfico 6. Larga distancia nacional metrada sector negocios



Fuente: [Elaboración Propia]

La Larga Distancia Nacional Metrada en el trimestre tiene una desviación positiva ascendente a \$ 12 841.06 MLC de estos \$ 6 617.80 corresponden al sector de Negocios.

Del análisis de los indicadores que condicionan el comportamiento de la Larga Distancia Nacional Metrada los cuales se resumen en la siguiente tabla comparativa:

Tabla 8 . Larga distancia nacional metrada sector negocios

| | PPTO | | | REAL | | |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Enero | Febrero | Marzo |
| LIN.PRODUC | 876 u | 877 u | 878 u | 875 u | 873 u | 873 u |
| INDICADOR PROMEDIO | \$ 73.64 | \$ 74.24 | \$ 79.51 | \$ 74.42 | \$ 74.41 | \$ 86.89 |

Fuente: [Elaboración Propia]

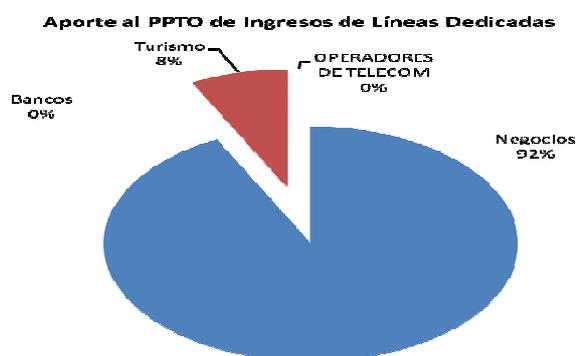
Se concluye que el sobre cumplimiento en el trimestre se debe al comportamiento de los meses de Enero y Marzo en los cuales a pesar del decrecimiento de las líneas productivas existe un ligero crecimiento del indicador promedio (Larga Distancia Nacional Metrada por Línea en Servicio), la disminución de las líneas productivas responde a una tendencia actual del sector empresarial motivada por las restricciones presupuestarias, con respecto al crecimiento del indicador promedio se requiere un estudio de mercadotecnia enfocado a determinar los clientes que propiciaron tal sobregiro fundamentalmente en el mes de Marzo en el cual es notable el crecimiento.

- **Servicios de Datos.**

Línea Dedicada

Como quedó descrito en el capítulo 2 en la determinación del presupuesto se concibe en el caso de los servicios de datos e internet el aporte según los sectores o segmentos de mercado, para esta partida del presupuesto se comporta como lo demuestra el siguiente gráfico:

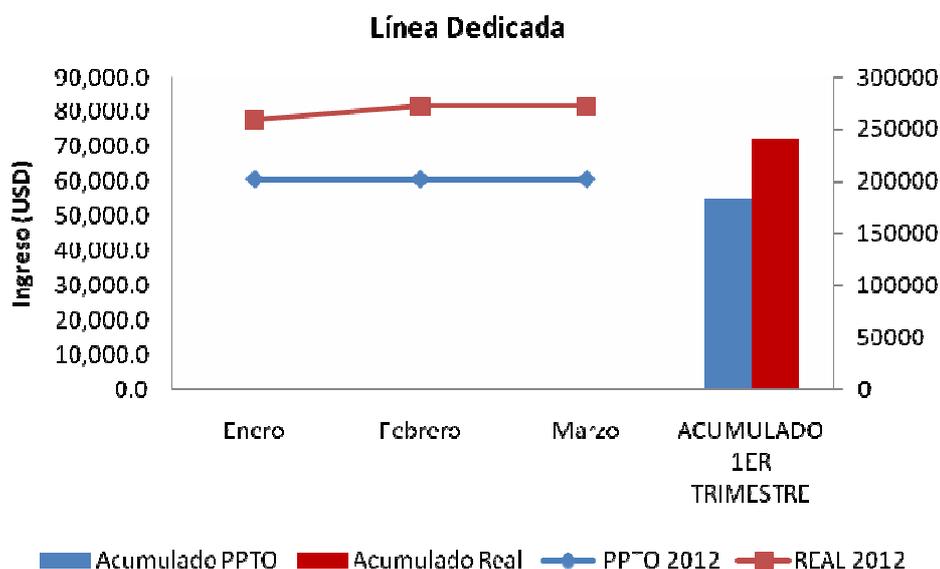
Gráfico 7. Aporte al presupuesto de ingresos de líneas dedicadas



Fuente:[Elaboración Propia]

El sector negocios determina el 92% por lo que se realiza el análisis de desviaciones para este segmento. El comportamiento en el trimestre es como sigue en siguiente gráfico:

Gráfico 8. Línea dedicada



Fuente: [Elaboración Propia]

La Línea Dedicada en el trimestre tiene una desviación positiva ascendente a \$ 67 184.00 MLC de estos \$ 59 101.70 corresponden al sector de Negocios.

Del análisis de los indicadores que condicionan el comportamiento del concepto de Línea Dedicada, los cuales se resumen en la siguiente tabla comparativa:

Tabla 9. Línea dedicada

| | PPTO | | | REAL | | |
|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Enero | Febrero | Marzo |
| LIN.PRODUC | 55 u | 55 u | 55 u | 61 u | 66 u | 66 u |
| INCREMENTOS | | | | 6 u | 5 u | 5 u |
| Cuota Básica | \$ 1100.00 | \$ 1100.00 | \$ 1100.00 | \$ 1111.50 | \$ 1114.20 | \$ 1113.00 |
| Cuota de Instalación | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 | 500.00 |

Fuente: [Elaboración Propia]

Se concluye que el sobre cumplimiento en el trimestre se debe fundamentalmente al crecimiento de las líneas productivas, producto a los incrementos ascendentes a 16 nuevos servicios que de igual forma provocaron un crecimiento de la cuota básica promedio por línea.

Costos Variables

En cuanto a los costos variables para el análisis de las desviaciones se identifican los principales conceptos de acuerdo al comportamiento en el trimestre lo cual se muestra en la siguiente tabla del análisis de las desviaciones de los costos variables en MLC:

Tabla 10 .Análisis desviaciones Costos variables en MLC

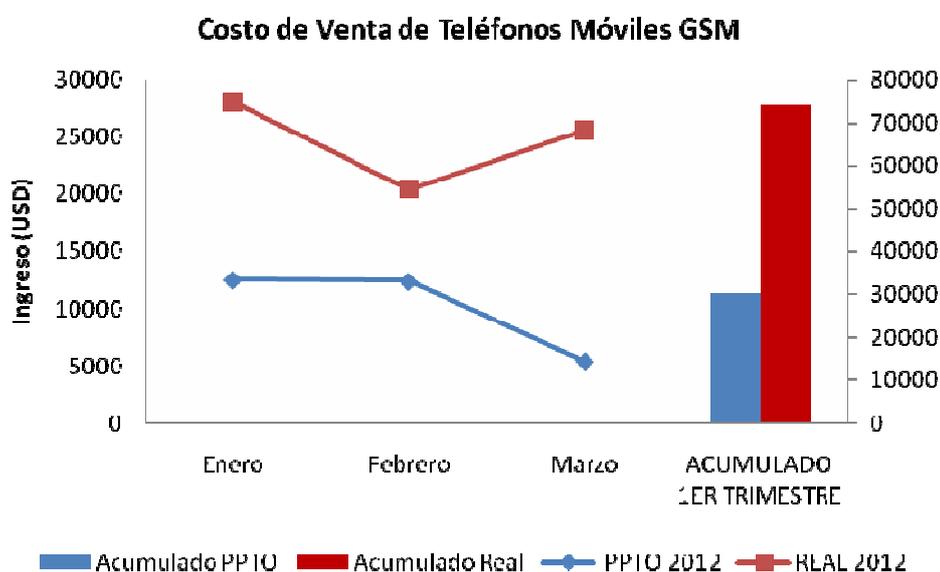
| CONCEPTOS | Desv 1er Trimestre | % Desv del Total de Costos Variables |
|-----------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------|
| 8002202000 TELEF. CELULARES TELEFONIA MOVIL GSM | \$ 43 728.90 | 67.37 |
| 81340 COMISION POR VENTA DE TARJETAS PREPAGADAS | 7 432.68 | 11.45 |
| 81950 COMISION SOBRE LOS INGRESOS POR SERVICIOS PRESTADOS | 2 541.00 | 3.91 |
| 1260 COSTO DE TARJETAS PIN- VENTA USD | 2 493.63 | 3.84 |

| CONCEPTOS | Desv 1er Trimestre | % Desv del Total de Costos Variables |
|----------------------------|--------------------|--------------------------------------|
| 1147 COSTO DE TARJETAS SIM | 1 295.65 | 2.00 |

Fuente:[Elaboración Propia]

Como se observa la principal desviación se encuentra en el costo de ventas de Teléfonos Celulares de Telefonía Móvil el cual se tomará como ejemplo para mostrar el análisis de desviaciones entorno a los costos variables.

Gráfico 9. Costo de Venta de Teléfonos Móviles GSM



Fuente: [Elaboración Propia]

Como se aprecia existe una desviación negativa pues se trata de un sobregiro ascendente a \$ 43 728.90 MLC lo cual tratándose de costos variables es un comportamiento no deseado. En todos los meses se supera la cifra prevista lo cual determina el resultado trimestral.

Del análisis de los indicadores que condicionan el comportamiento del Costo de Venta de Teléfonos Móviles GSM los cuales se resumen en la siguiente tabla comparativa:

Tabla 11. Costo de venta de Teléfonos Móviles GSM

| | PPTO | | | REAL | | |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Enero | Febrero | Marzo |
| Físicos | 368 u | 364 u | 159 u | 776 u | 548 u | 785 u |
| Precio Promedio | \$ 33.94 | \$ 33.95 | \$ 34.04 | \$ 36.10 | \$ 37.21 | \$ 32.58 |

Fuente: [Elaboración Propia]

El comportamiento de los costos de ventas es una consecuencia de la venta de teléfonos móviles GSM, de igual forma se concluye que el incremento de las unidades telefónicas comercializadas, respecto a las planificadas, condujo a la sobre ejecución, independientemente de la disminución del costo promedio en el mes de Marzo por la comercialización mayoritariamente de teléfonos de gama baja.

Moneda Nacional

Ingresos

- Identificación de las partidas de Ingresos objeto de análisis.

El presupuesto de ingresos en MN propuesto arrojó 23 partidas o conceptos de ingresos, desglosados en los servicios de Telefonía Básica, Pública y Datos. Al igual que en MLC un análisis de desviaciones en su totalidad no constituye un objetivo viable para el presente trabajo por lo que se realiza un análisis que permita identificar los conceptos con los cuales se realizará el análisis de desviaciones logrando inicialmente una familiarización con la importancia de los mismos según su contribución al plan.

Según lo antes descrito en relación al aporte por servicios se muestra la siguiente gráfica de aporte al presupuesto de ingresos en MN

Gráfico 11. Aporte al presupuesto de Ingresos MN



Fuente: [Elaboración Propia]

Del análisis de la misma se identifica un peso considerable en los Servicios de Telefonía Básica con un 64%, seguidos por la Telefonía Pública, esto sugiere que los conceptos objeto de análisis para mostrar metodológicamente el análisis de desviaciones estarán contemplados en los servicios antes descritos los cuales aglutinan 17 de los 23 conceptos lo cuál aún constituye una cifra elevada.

De acuerdo a las desviaciones en el primer trimestre del año en el Anexo 16 Análisis de las desviaciones MN, se puede observar la siguiente tabla de las desviaciones e ingresos en MN:

Tabla 12. Análisis de las Desviaciones Ingresos MN

| CONCEPTOS | Desv 1er Trimestre | % Desv del Total de Ingresos |
|----------------------------------------|--------------------|------------------------------|
| TARJETA PARA RECARGAR TARJETAS PROPIAS | \$ 711 675,00 | 8.00 |
| LD NACIONAL METRADA | 173 979 .70 | 1.96 |
| METRADO LOCAL | 59 847.80 | 0.67 |
| CENTROS AGENTES | 57 889.70 | 0.65 |
| TARJETAS PREPAGADAS MAGNETICAS | - 54 648 .00 | -0.61 |
| RECARGA PIN | -628 840.40 | -7.07 |

Fuente:[Elaboración Propia]

Como resultado de la información procesada se toman aquellos conceptos que presentan variaciones superiores al 0.5% respecto a la propuesta, lo cual constituye un criterio aceptado y que a la vez representen un aporte notable al presupuesto según análisis anterior, de lo cual se obtiene:

- **Servicios de Telefonía Básica.**
 - ✓ LD Nacional Metrada.
 - ✓ Metrado Local.

- **Servicios de Telefonía Pública.**
 - ✓ Recarga PIN y Tarjeta para Recargar Tarjetas Propias.
 - ✓ Centros Agentes.
 - ✓ Tarjetas Prepagadas Magnéticas.

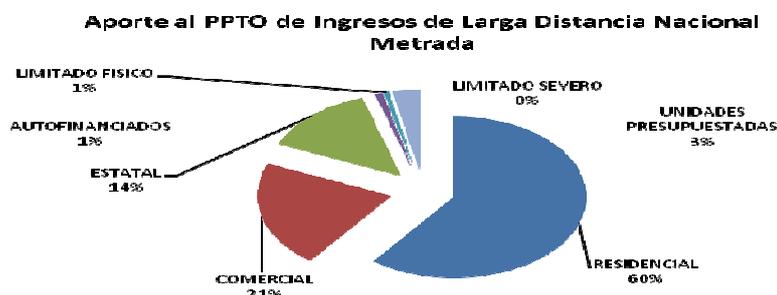
En el caso de las tarjetas Prepagadas Magnéticas (Propias) se tiene en cuenta pues se corresponde con un % de desviación desfavorable cuyo monto es representativo.

- **Servicios de Telefonía Básica.**

LD Nacional Metrada

Como fue descrito en el capítulo 2 en la determinación del presupuesto se concibe en el caso de la telefonía básica el aporte según los sectores o segmentos de mercado, para esta partida del presupuesto se comporta como sigue en el siguiente gráfico:

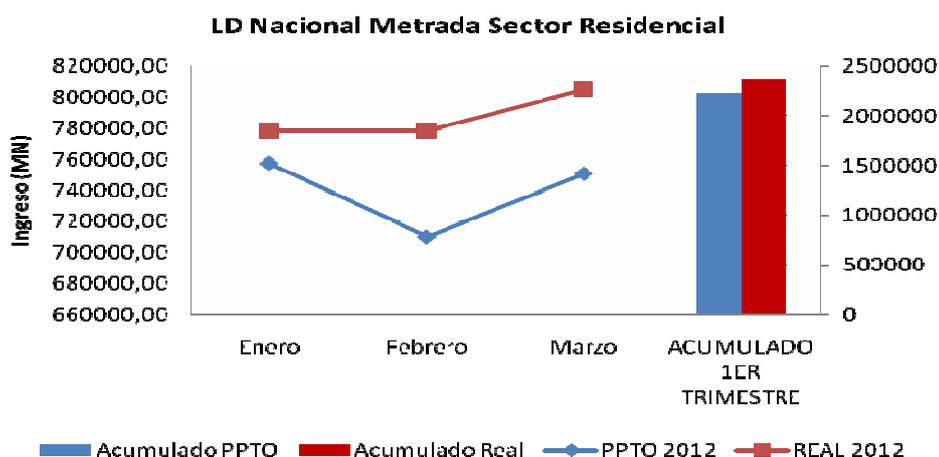
Gráfico 11. Aporte al presupuesto de larga distancia nacional metrada



Fuente: [Elaboración Propia]

El sector residencial determina el 60% por lo que se realiza el análisis de desviaciones para este segmento. El comportamiento en el trimestre es como sigue a continuación:

Gráfico 12. Larga distancia metrada sector residencial



Fuente: [Elaboración Propia]

La Larga Distancia Nacional Metrada en el trimestre tiene una desviación positiva ascendente a \$ 173 979,70 MN de estos \$ 143 330.63 corresponden al sector residencial.

Del análisis de los indicadores que condicionan el comportamiento de la Larga Distancia Nacional Metrada los cuales se resumen en la siguiente tabla comparativa:

Tabla 13.Larga distancia metrada sector residencial

| | PPTO | | | REAL | | |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Enero | Febrero | Marzo |
| LIN.PRODUC | 26800 u | 26891 u | 27079 u | 26800 u | 26845 u | 26991 u |
| INDICADOR PROMEDIO | \$ 28,26 | \$ 26,40 | \$ 27,72 | \$ 29,03 | \$ 28,99 | \$ 29,82 |

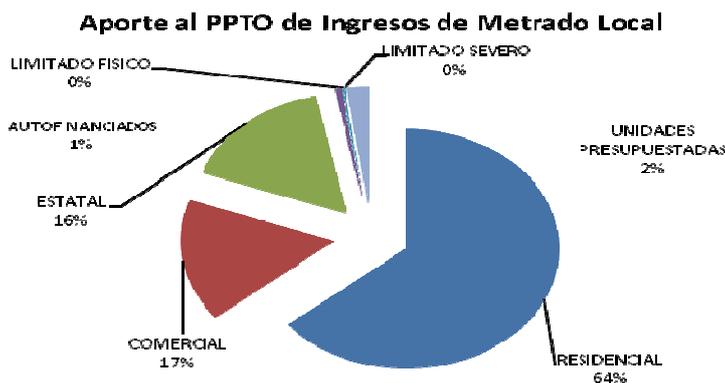
Fuente:[Elaboración Propia]

Se concluye que el sobre cumplimiento en el trimestre se debe al crecimiento del indicador promedio (Ingreso de Larga Distancia Nacional Metrada por Línea en Servicio) a pesar de existir un crecimiento de las líneas productivas inferior al esperado, lo cual se debe en la práctica a la no instalación de las líneas residenciales previstas por dilataciones en el proceso de comercialización de las capacidades disponibles.

Metrado Local

Al igual que para la Larga Distancia Nacional Metrada se realiza el mismo análisis mediante el cual se identifica el siguiente comportamiento como sigue en el siguiente gráfico :

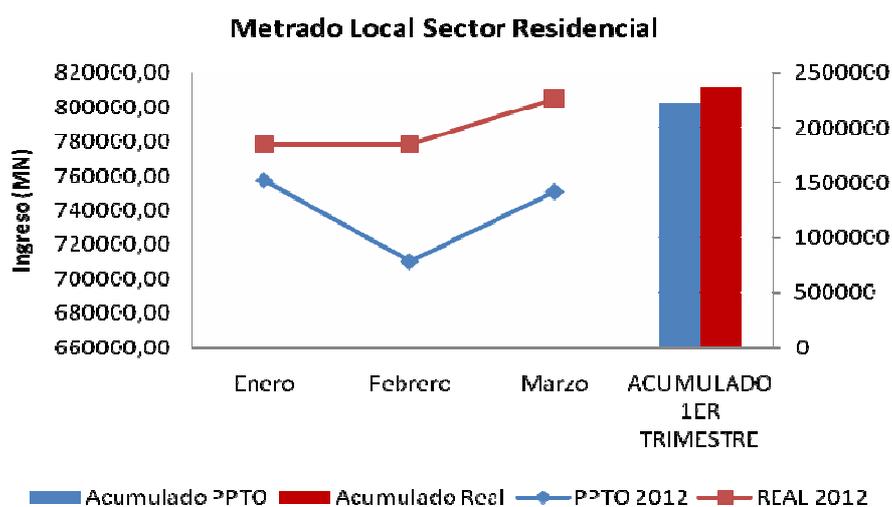
Gráfico 13. Aporte al presupuesto de Ingresos de metrado local



Fuente: [Elaboración Propia]

El sector residencial determina el 64% por lo que se realiza el análisis de desviaciones para este segmento. El comportamiento en el trimestre es como se aprecia en el gráfico que a continuación se muestra:

Gráfico 14. Metrado local sector residencial



Fuente: [Elaboración Propia]

El Metrado Local en el trimestre tiene una desviación positiva ascendente a \$ 59 847.80 MN de estos \$ 27 380.64 corresponden al sector residencial.

Del análisis de los indicadores que condicionan el comportamiento del Metrado Local los cuales se resumen en la siguiente tabla comparativa:

Tabla 14. Metrado local sector residencial

| | PPTO | | | REAL | | |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Enero | Febrero | Marzo |
| LIN.PRODUC | 26800 u | 26891 u | 27079 u | 26800 u | 26845 u | 26991 u |
| INDICADOR PROMEDIO | \$ 6,14 | \$ 5,19 | \$ 6,18 | \$ 6,22 | \$ 5,95 | \$ 6,39 |

Fuente: [Elaboración Propia]

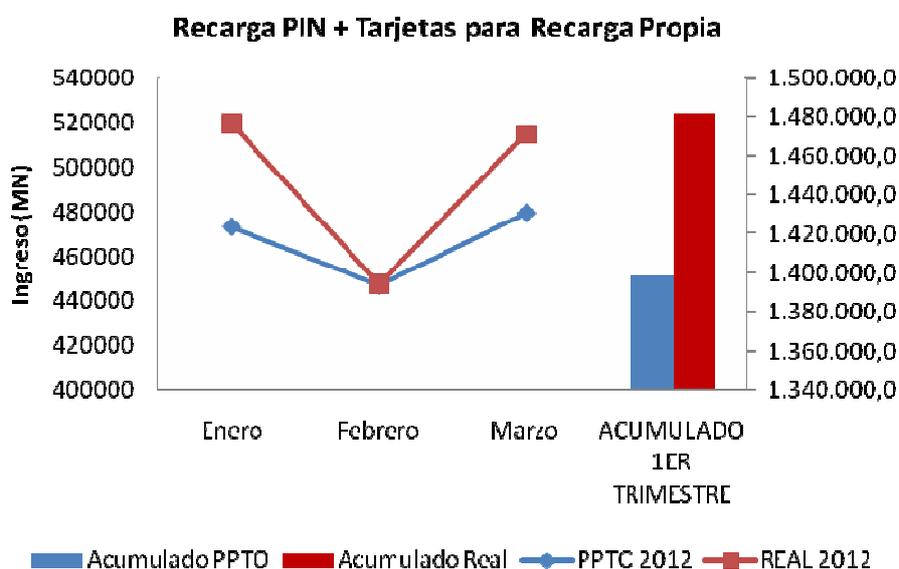
Se concluye que el sobre cumplimiento en el trimestre se debe al crecimiento del indicador promedio (Ingreso Metrado Local por Línea en Servicio) a pesar de las causas antes descritas para el ingreso por concepto de tráfico de Larga Distancia Nacional Metrada.

- **Servicios de Telefonía Pública.**

Recarga PIN y Tarjeta para Recargar Tarjetas Propias.

El comportamiento en el trimestre ha sido el siguiente como lo demuestra el siguiente gráfico:

Gráfico 15. Recarga PIN + Tarjetas para recarga de propia



Fuente: [Elaboración Propia]

Como se observa existe sobre cumplimiento en cada uno de los meses del trimestre con una desviación favorable de \$ 82 834,60 MN. Atendiendo a las bases de cálculo contempladas en el procedimiento, tenemos que:

| | Enero | Febrero | Marzo |
|-----------------------|---------------|---------------|--------------|
| REAL 2011 | \$ 470 160,64 | \$ 443 919.49 | \$ 476335,21 |
| PPTO 2012 (Crec 0,6%) | 472 998.64 | 446 599.08 | 479 210.47 |
| REAL 2012 | 519 630.25 | 447 335.33 | 514 677.23 |

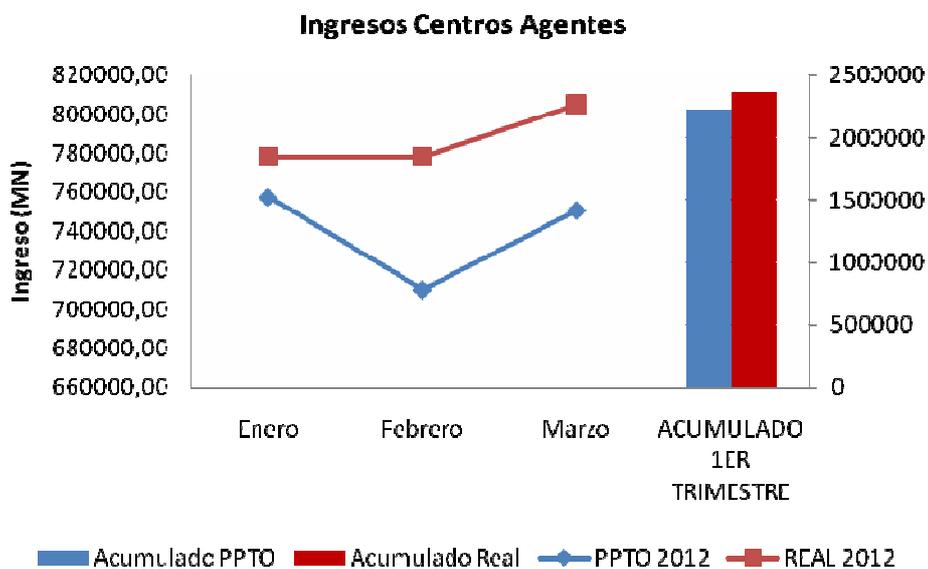
| | Enero | Febrero | Marzo |
|----------------|-------|---------|-------|
| % CREC (12/11) | 10.52 | 0.77 | 8.05 |

Se concluye que el porcentaje previsto de crecimiento de un 0.6% fue inferior al real, dentro de las causas identificadas está la existencia de una promoción durante el mes de enero orientada a introducir la variante de recarga a través de cupones lo cual ha sido de mucha aceptación por la población. (Anexo 17)

Centros Agentes.

El comportamiento en el trimestre es el siguiente como se describe en el siguiente gráfico:

Gráfico 16. Ingresos Centros Agentes



Fuente: [Elaboración Propia]

El ingreso por concepto de centros agentes en el trimestre tiene una desviación positiva ascendente a \$ 57 889.69 MN.

Del análisis de los indicadores que condicionan su comportamiento los cuales se resumen en la siguiente tabla comparativa:

Tabla 15. Ingresos Centros Agentes

| | PPTO | | | REAL | | |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Enero | Febrero | Marzo |
| LIN.PRODUC | 765 u | 765 u | 765 u | 764 u | 764 u | 764 u |
| INDICADOR PROMEDIO | \$ 223,78 | \$ 217,42 | \$ 229,69 | \$ 248,37 | \$ 244,89 | \$ 254,28 |

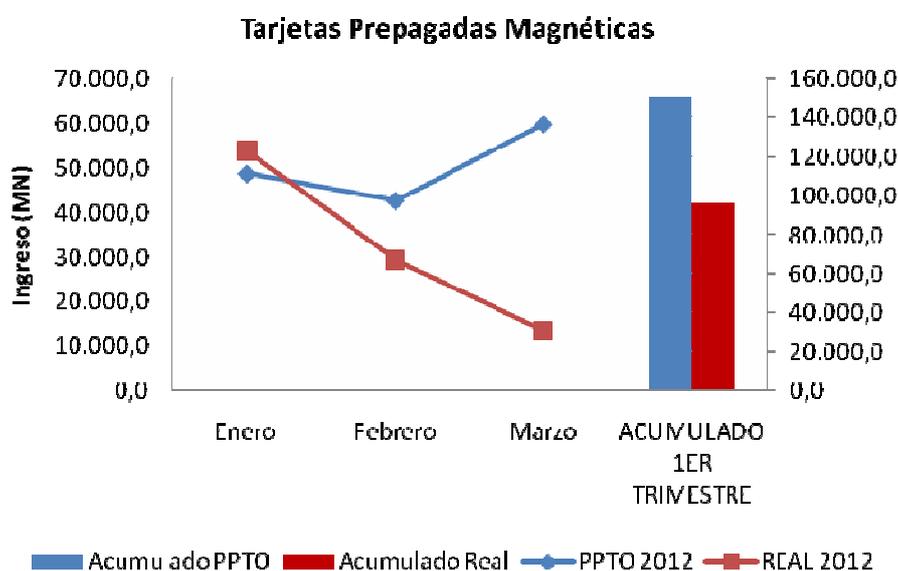
Fuente:[Elaboración Propia]

Se concluye que el sobre cumplimiento en el trimestre se debe al crecimiento del indicador promedio (Ingreso por Línea en Servicio de Centro Agente) a pesar de la disminución en un servicio.

Tarjetas Prepagadas Magnéticas.

El comportamiento en el trimestre respecto a las tarjetas prepagadas magnéticas ha sido como refiere el siguiente gráfico:

Gráfico 17. Tarjetas Prepagadas Magnéticas



Fuente: [Elaboración Propia]

Como se observa se incumple en los meses de Febrero y Marzo lo cual determina el comportamiento del trimestre. Existe una desviación desfavorable de \$ 54

648.00 MN. Atendiendo a las bases de cálculo contempladas en el procedimiento, tenemos que:

| | Enero | Febrero | Marzo |
|----------------------|--------------|----------------|--------------|
| REAL 2011 | \$ 52 330.00 | \$ 45 865.00 | \$ 64 300.00 |
| PPTO 2012 (Crec -7%) | 48 666.00 | 42 654.00 | 59 803.00 |
| REAL 2012 | 53 760.00 | 29 280.00 | 13 435.00 |
| % CREC (12/11) | 2,73 | -36,16 | -79,11 |

Se previó un decrecimiento de un 7% atendiendo al comportamiento histórico condicionado con el traslado hacia la recarga. En el mes de enero se logra un crecimiento superior al previsto mientras tanto en febrero como en marzo el decrecimiento es muy superior al previsto producto al desabastecimiento de tarjetas para la venta.

Costos Variables MN

Al igual que en la MLC se identifican los principales conceptos de acuerdo al comportamiento en el trimestre lo cual se muestra en la siguiente tabla del análisis de las desviaciones de los costos variables en MN:

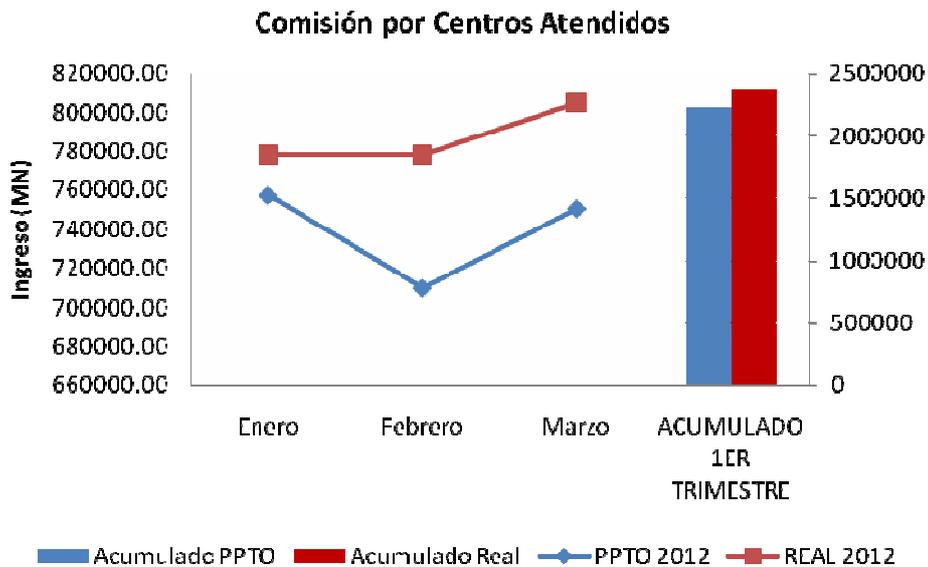
Tabla 16. Análisis desviaciones costos variables en MN

| | Desv 1er Trimestre | % Desv del Total de Costos Variables |
|----------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------|
| CONCEPTOS | | |
| 81110 COMISION POR CENTROS ATENDIDOS | \$ 17 379.52 | 10.02 |
| 8001401000 PBX COMERCIAL | 969.10 | 0.56 |
| 1260 COSTO DE TARJETAS PIN- VENTA USD | 307.59 | 0.18 |
| 1261 COSTO DE TARJETAS PIN - VENTA MN | 146.42 | 0.08 |
| 1141 TARJET TELEF PREPAGADAS BANDA MAGNETICA - VENTAS MN | 56.88 | 0.03 |

Fuente: [Elaboración Propia]

Como se observa la principal desviación se encuentra en la Comisión por Centros Agentes el cual se tomará como ejemplo para mostrar el análisis de desviaciones entorno a los costos variables como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 18. Comisión por centros atendidos



Fuente: [Elaboración Propia]

Como se aprecia existe una desviación negativa pues se trata de un sobregiro ascendente a \$ 17 379.52 MN lo cual tratándose de costos variables es un comportamiento no deseado. En todos los meses se supera la cifra prevista lo cual determina el resultado trimestral.

Del análisis de los indicadores que condicionan el comportamiento de la Comisión por Centros Atendidos los cuales se resumen en la siguiente tabla comparativa:

Tabla 17. Comisión por centros atendidos

| | PPTO | | | REAL | | |
|--------------------------------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Enero | Febrero | Marzo |
| Ingresos Centros Agentes | 171191u | 166325 u | 175710 u | 189752 u | 187092 u | 194272 u |
| Comisión por Centros Atendidos (30% del Ingreso) | \$51 357.30 | \$ 49 897.50 | \$ 52 713.00 | \$ 56 930.05 | \$56 131.39 | \$ 58 285.88 |

Fuente: [Elaboración Propia]

El comportamiento de la Comisión por Centros Atendidos es una consecuencia de los Ingresos por Centros Agentes puesto se corresponde con el 30% del monto ingresado, de igual forma se concluye que el sobre cumplimiento del ingreso, condujo a la sobre ejecución.

3.3 Comparación Versiones del Presupuesto.

Una forma de evaluar la efectividad del procedimiento propuesto, es estableciendo una comparación entre las desviaciones respecto al plan vigente y a la propuesta obtenida como consecuencia de la aplicación del procedimiento presentado. En la medida que estas desviaciones sean inferiores, será un indicador favorable de cuan acertada es la propuesta realizada.

Moneda Libremente Convertible

En el Anexo 18 Comparación versiones MLC es posible establecer un análisis comparativo de las dos versiones en comparación con el real obtenido para el primer trimestre del año, resumiéndose en la siguiente tabla a nivel de servicios:

Tabla 18. Comparación Versiones Ingresos MLC

| | PPTO 2012 Procedimiento Propuesto | REAL 2012 | PPTO 2012 PLAN ACTUAL | % Desviación Procedimiento Propuesto | % Desviación Plan Actual |
|--------------------------------|--------------------------------------------------|------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------|
| TOTAL DE INGRESOS | \$ 2 143 506.00 | \$ 2 217 265.00 | \$ 2 055 963.00 | 3.44 | 7.85 |
| SERVICIOS DE TELEFONÍA BÁSICA | 539 426.00 | 557 555.00 | 521 879.00 | 3.36 | 6.84 |
| SERVICIOS DE DATOS | 362 251.00 | 433 372.00 | 360 341.00 | 19.63 | 20.27 |
| SERVICIOS DE TELEFONIA PUBLICA | 10 571.00 | 25 809.00 | 10 100.00 | 144.15 | 155.54 |
| SERVICIOS DE TELEFONIA MÓVIL | 1 231 258.00 | 1 200 529.00 | 1 163 643.00 | -2.50 | 3.17 |

Fuente: [Elaboración Propia]

Como se observa la versión obtenida a través del presente trabajo determina un % de desviación en el total de ingresos de un 3.44% contra un 7.85%, en relación al plan oficial existente en la dirección territorial, de igual forma es posible apreciar que por cada uno de los servicios los resultados también son favorables, es decir el plan obtenido como consecuencia de la aplicación del procedimiento propuesto para los indicadores de ingresos permite realizar una propuesta más fiel de las cifras esperadas para un período presupuestado.

En cuanto a la comparación de los costos variables se presenta un resumen en la siguiente tabla:

Tabla 19. Comparación Versiones Costos variables MLC

| | PPTO 2012 Procedimiento Propuesto | REAL 2012 | PPTO 2012 PLAN ACTUAL | % Desviación Procedimiento Prop | % Desviación Plan Actual |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------|
| COSTOS VARIABLES | \$ 64 911.00 | \$ 112 782.00 | \$ 40 328.00 | 73.75 | 179.66 |
| SERVICIOS DE TELEFONÍA BÁSICA | 17 279.00 | 10 969.00 | 20 421.00 | -36.52 | -46.28 |
| SERVICIOS DE DATOS | 3 420.00 | 6 205.00 | 3 416.00 | 81.45 | 81.68 |
| SERVICIOS DE TELEFONÍA PÚBLICA | 1 313.00 | 10 704.00 | 1 308.00 | 715.32 | 718.37 |
| SERVICIOS DE TELEFONÍA MÓVIL | 42 899.00 | 84 903.00 | 15 184.00 | 97.91 | 459.18 |

Fuente: [Elaboración Propia]

Dicho resumen permite arribar a la misma conclusión expuesta en los ingresos, lo cual es de esperar puesto los costos variables son una consecuencia del comportamiento de las partidas de ingresos.

Para corroborar los planteamientos expuestos se realiza un análisis estadístico con el objetivo de caracterizar el módulo de las desviaciones recogidas en el Anexo 19 Módulo desviaciones MLC de cada una de las partidas obteniendo la media y la desviación estándar, lo cual puede consultarse en el Anexo 20 (Estadísticas descriptivas) donde se aprecia que la media de la variable analizada (desviaciones) para la versión resultante del procedimiento propuesto es de 8389

unidades contra 9542 siendo un comportamiento favorable, no así en cuanto a la desviación estándar que es de 24148 contra 23649 lo cual puede estar influido por algunas partidas en particular, no obstante se consideran aceptables los planteamientos realizados en cuanto a la efectividad del procedimiento empleado.

Moneda Nacional

En el Anexo 21 Comparación versiones MN se establece un análisis comparativo de las dos versiones para la Moneda Nacional, resumiéndose de igual forma en la siguiente tabla a nivel de servicios:

Tabla 20. Comparación Versiones Ingresos MN

| | PPTO 2012 Procedimiento Propuesto | REAL 2012 | PPTO 2012 PLAN ACTUAL | % Desv. Procedimiento Propuesto | % Desv. Plan Actual |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------|
| TOTAL DE INGRESOS | \$ 9 004 864.00 | \$ 9 272 595.00 | \$ 8 948 846.00 | 2.97 | 3.62 |
| SERVICIOS DE TELEFONÍA BÁSICA | 5 749 041.00 | 5 999 717.00 | 5 698 429.00 | 4.36 | 5.29 |
| SERVICIOS DE DATOS | 758 824.00 | 716 282.00 | 762 858.00 | -5.61 | -6.11 |
| SERVICIOS DE TELEFONIA PUBLICA | 2 496 999.00 | 2 556 597.00 | 2 487 560.00 | 2.39 | 2.78 |

Fuente: [Elaboración Propia]

En este caso la versión obtenida determina el 2.97% contra un 3.62%, en relación al plan oficial, de igual forma es posible apreciar que por cada uno de los servicios los resultados también son favorables, al igual que para la MLC la aplicación del procedimiento propuesto para los indicadores de ingresos permite realizar una propuesta más fiel de las cifras esperadas para un período presupuestado.

En cuanto a los costos variables se presenta un resumen en la siguiente tabla comparando las versiones de los costos variables en MN:

Tabla 21. Comparación Versiones Costos variables MN

| | PPTO 2012 Procedimiento Propuesto | REAL 2012 | PPTO 2012 PLAN ACTUAL | % Desv Procedimiento Propuesto | % Desv Plan Actual |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------|
| COSTOS VARIABLES | \$ 170 844.61 | \$ 177,160.16 | \$ 164,350.83 | 3.70 | 7.79 |
| SERVICIOS DE TELEFONÍA BÁSICA | 14 065.94 | 2 756.29 | 15 121.00 | -80.40 | -81.77 |
| SERVICIOS DE DATOS | 3.03 | | 33.30 | -100.00 | -100.00 |
| SERVICIOS DE TELEFONÍA PÚBLICA | 155 102.66 | 172 823.58 | 147 760.00 | 11.43 | 16.96 |
| SERVICIOS DE TELEFONÍA MÓVIL | 1 673.00 | 1 580.00 | 1 437.00 | -5.52 | 10.00 |

Fuente: [Elaboración Propia]

Dicho resumen permite arribar a la misma conclusión expuesta en los ingresos.

De igual forma se realiza un análisis estadístico con el objetivo de caracterizar el módulo de las desviaciones recogidas en el Anexo 22 Módulo desviaciones MN obteniendo la media y la desviación estándar, lo cual puede consultarse en el Anexo 20 (Estadísticas descriptivas) donde se aprecia que la media de la variable analizada (desviaciones) para la versión resultante del procedimiento propuesto es de 12420 unidades contra 18243 con una desviación estándar de 30476 contra 41280 indicando en este caso que las desviaciones obtenidas para el procedimiento propuesto son inferiores en relación al plan vigente incluso con menor variabilidad, esto confirma las afirmaciones antes realizadas.

Conclusiones

Como resultado de las investigaciones e implementaciones teóricas expuestas en el presente trabajo científico es procedente relacionar las siguientes conclusiones:

1. Se realizó una revisión bibliográfica del estado de la ciencia de los temas relacionados con la Contabilidad de Gestión y la actividad presupuestaria, presentándose una caracterización de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. así como del proceso de planeación en dicha organización.
2. Se describieron los pasos previstos como parte del procedimiento rediseñado para el cálculo del presupuesto de Ingresos y Costos Variables en la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. en la provincia de Cienfuegos, implementándose en algunos casos herramientas en Excel que permiten la realización de las partidas descritas.
3. Se aplicó la metodología prevista y se obtuvo una propuesta de presupuesto para el período 2012 realizándose una comparación con los valores reales de dichas partidas para el primer trimestre del año, facilitando la adecuada gestión del presupuesto de Ingresos y Costos Variables en MLC y MN.
4. Se analizaron las desviaciones existentes, evidenciándose la efectividad de la misma, permitiendo describir las causas que la originan al conocer el comportamiento de los indicadores que constituyen la base para el cálculo de las partidas descritas.
5. Se realizó una comparación entre la propuesta obtenida como fruto de la aplicación de la metodología propuesta y el plan vigente en la Dirección Territorial para el primer trimestre del año sobre la base de las desviaciones para cada caso, resultando que para la propuesta realizada la media de las desviaciones es inferior a las desviaciones producto al plan vigente lo cual indica que la propuesta realizada describe de forma más acertada el comportamiento de las partidas presupuestadas.

Recomendaciones

Como parte del procedimiento descrito y de la metodología aplicada, así como sobre la base de las deficiencias existentes en el proceso actual vigente se considera oportuno realizar las siguientes recomendaciones:

1. Para el éxito del proceso descrito es clave incorporar como parte de la mentalidad de directivos y especialistas la necesidad de elaborar propuestas que surjan desde la base, con el apoyo de las distintas áreas rectoras de la empresa que tributan información inherente al proceso inversionista y logístico pues es necesario contar con elementos fiables en cuanto a la culminación de las inversiones y el abastecimiento de renglones de ventas pues ello determinará el monto de ingresos correspondiente.
2. Acondicionar el sistema contable vigente en la empresa de manera que refleje el desempeño de los puntos de venta, hoy se encuentran a nivel de centros de telecomunicaciones.
3. Desagregar el ingreso correspondiente al Roaming Internacional y al tráfico internacional entrante, que permitan distribuir el ingreso de acuerdo a ponderaciones o acuerdos de servicios realizados en función del aporte de cada segmento de red y para cada servicio.
4. Aplicar el procedimiento descrito en el resto de las direcciones territoriales enriqueciendo el mismo sobre la base de la experiencia de especialistas de dicha temática.
5. Actualizar la propuesta realizada en la medida que se desarrollen e introduzcan nuevos servicios en el campo de las telecomunicaciones.
6. Profundizar en la metodología del cálculo de indicadores como las ventas, las cuales se sustentan fundamentalmente sobre históricos siendo necesario incorporar elementos de mercado que permitan predecir las variaciones de dichos indicadores para períodos futuros.

Bibliografía

- AECA. (2000). *Glosario Iberoamericano de Contabilidad de Gestion*. Madrid, España: Graficas Ortega.
- AECA. (1997). *Principios de Contabilidad de gestion. El sistema de costo basado en las actividades*. Graficas Ortega.
- Amat, J., (2003). *Control de Gestion. Una perspectiva de direccion 6o ed.*, Gestion 2000.
- Amat,O.&, J., (1997). *Contabilidad y gestion de costes 2o ed.* (Barcelona.). Gestion 2000.
- Amozarrain,M., (1999). La Gestion por procesos. Retrieved from <http://web.jet.es/amosarrain/Gestionprocesos.htm>[Accessed November 22,2011].
- Armenteros Díaz & Vega Falcón. (2000). *Evolucion Historica de la Contabilidad de Gestion en Cuba*.
- Armenteros Díaz, M., (1999). Sistemas de Costos en Cuba, "Hay que ponerse al día", (Revista El Economista de Cuba No.9).
- Armenteros, M. & Vega, V., (2005). Evolucion y perspectivas de la Contabilidad de gestion en Cuba. Available at: <http://www.observatorio-iberoamericano.org/.htm> [Accessed May 12, 2008].
- Balada Ortega, T., (2008). *La reduccion de costes a través del análisis de las actividades sin valor añadido*.
- Baujin,P. & Vega, V., (2005). *Diseño y Validación del Procedimiento del Costeo por actividades. Caso Hotelero*. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
- Borrás, P.& López, M., (2006). *La Contabilidad de gestion en Cuba*.
- Bourbano, J. & Ortiz,A., (2005). *Presupuestos: Enfoque moderno de planeacion y control de recursos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Bravo, O., (1997). *Contabilidad de Costos*. Colombia: Mc Graw-Hill, Lerner Ltda.

- C.D.A., (n.d.). *Lineamientos Generales para la planificación y determinación del Costo*.
- Castelló, E., (1994). De la vieja a la nueva Contabilidad de Gestión, (Revista Partida Doble,), 47.
- Clark, J., (1923). *Studies in the Economics of Overhead costs*, Chicago, (University of Chicago Press).
- Colectivo de Autores. (2004). La Contabilidad de costos como herramienta para la toma de decisiones en las empresas privadas. Retrieved from <http://www.unac.edu.pe/facultades/fcc/lacontabilidaddecostos.htm> [Accessed November 23, 2011].
- Colectivo de Autores. (2006). La Contabilidad de Gestión en Cuba. Retrieved from <http://www.aeca.es/pub/monog/latinoam.HTM>. [Accessed November 23, 2011].
- D.R.L, (2006). Basic guide to maintenance benchmarking.
- Davidson, S., (2010). *Manual de Contabilidad de Costos*. Mc Graw-Hill., México.
- Demestre, A. & Castells, C., (2006). *Decisiones Financieras. Una necesidad empresarial Cuba. Grupo Publicentro., Cuba.*
- Díaz, M.A. (2005). Evolución histórica de la contabilidad de gestión en Cuba. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/recursos4/disc/fin/evocontabi.htm>.
- Donoso Anes, R., (2001). *Contabilidad analítica: Cálculo de Costos y Análisis de Resultados*. Tirant lo Blanch.
- Dupuy, Y., (1992). *Manual de Control de Gestión*.
- Edwards, J., (2000). *The History of Cost Accounting. Critical Perspectives on Business and Management*, London: Routledge.
- Fernández, A., (n.d.). Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión: Una propuesta delimitadora. Retrieved from <http://www.observatorioiberoamericano.org/paises/Spain/Art%C3%ADculosdiversosobreContabilidaddeGesti%C3%B3n/Indice.htm>.
- Fleischman, R. & Parker, L., (1991). British Entrepreneurs and pre-industrial revolutions evidence of cost management. *The Accounting Review*,, 75-361.

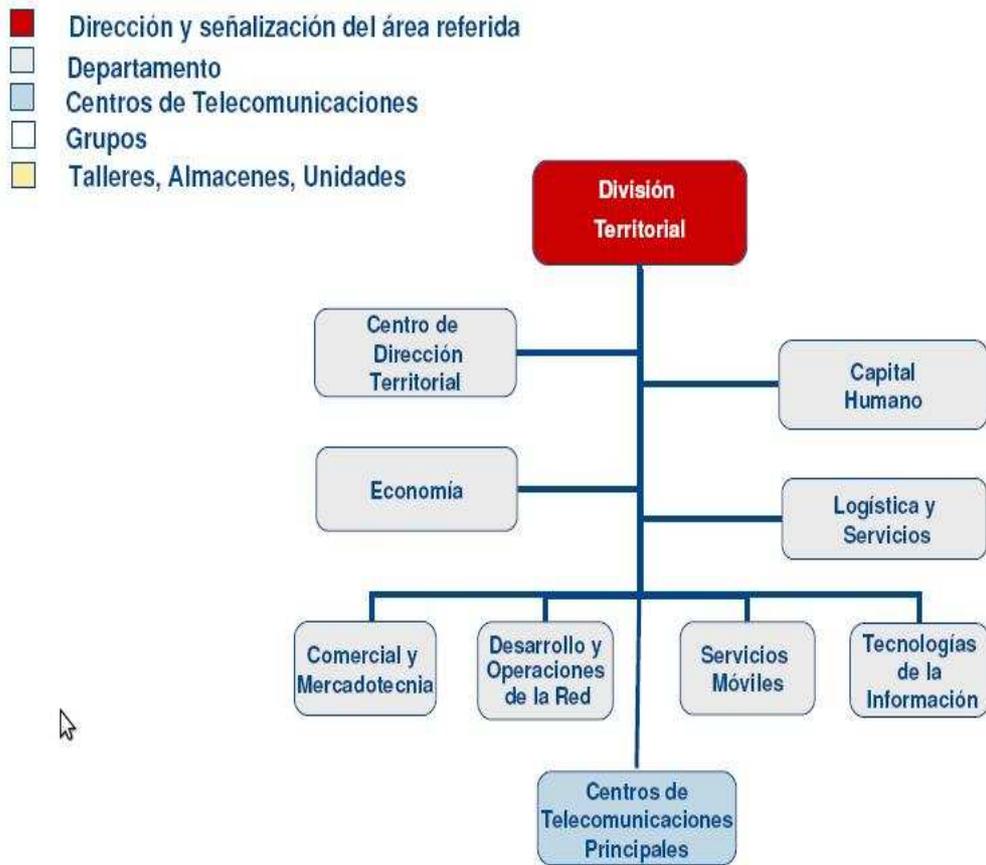
- García González Carlos, (2008). Generalidades de la contabilidad y sistemas de costos. Retrieved from <http://www.gerencie.com/generalidades-de-la-contabilidad-y-sistemasdecostos.htm> [Accessed November 28, 2011].
- García, F.D., (2005). *La Contabilidad Verde, Financiera y de Gestion*. Buenos Aires.
- Garner, S., (1947). Historical Development of Cost Accounting. *The Accounting Review*, 4(22), 385-389.
- Gómez, Giovanni. (2010). los Costos en la Contabilidad. Evolucion. Retrieved from <http://www.ceidisulave/cursos/economia/costos/contenido.html>.
- Gutiérrez Hidalgo, F., (1885). Evolucion Historica de la Contabilidad de Costos y de Gestión. *Revista Española de historia de la Contabilidad*, 2.
- Hernández, E., (1994). *Lucas Pacioli de las cuentas y escrituras*. Madrid AECA.
- Hopwood, A., (1987). *The Archaeology of Accounting Systems*. Accounting Organizations and Society.
- Horngren, C., (1982). *Cost Accounting. A Managerial Emphasis* New Jersey.
- Horngren, C., (1992). *La Contabilidad de Costos en la direccion de empresas*.
- Horngren, C., (1994). *La Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial*. Bogotá Mc Graw-Hill, interamericana S.A.
- Hoskin, K.& Macve, R., (1988). *The Genesis of Accountability*. The West Point.
- Iglesias, S., (2008). El concepto de la Relevancia de los costos y su efecto en la Contabilidad de Gestión. Retrieved from <http://www.observatorioiberoamericano.org/paises/> [Accessed November 22, 2011].
- Johnson & Kaplan. (1998). *Relevance Lost*.
- Johnson, T, (1986). *New Approach to Management Accounting History*, New York. Garland Publishing INE.
- Kaplan, R. & Cooper, R., (2003). *Coste y Efecto*. Barcelona España Gestión 2000 SA.
- Kaplan, R., (1984). *The evolution of Management Accounting.*, 3(49), 390-418.

- Lang, T., (1966). *Manual del Contador de costos, Mexico*. Hispano American.
- Lara Dávila, & Luís Eugenio. (2007). Declaración de principio de contabilidad a partir de. Retrieved from www.elcontadorpublico.com.ve.
- López, M., (2006). El control de gestión de las organizaciones. Retrieved from <http://www.ilustrados.com/documentos//controgestion.doc>.
- López, M., (2007). La contabilidad de gestión en Cuba. Retrieved from <http://www.observatorioiberoamericano.org/paises/Spain/Art%C3%ADculosdiverso%20sobreContabilidaddeGesti%C3%B3n/Indice.htm>.
- López, M., (2008). La contabilidad de gestión en Cuba. Retrieved from <http://www.observatorioiberoamericano.org/paises/Spain/Art%C3%ADculosdiverso%20sobreContabilidaddeGesti%C3%B3n/Indice.htm>. [Accessed November 23, 2011].
- Miller, J. & Vollmann, T., (1985). *The Hidden Factory*. Harvard Business Reiew, s.p.
- Morton, B. & Lyle, J., (1967). *Contabilidad de Costos. Un enfoque administrativo y de gerencia*. C. Cuba.
- Muñoz Colomina, T., (2008). La contabilidad de gestión y las empresas de servicios.
- Navarro Castillo, F., (2008). la gestión de los costes basada en las actividades. Retrieved from <http://www.observatorioiberoamericano.org/paises/Spain/Art%C3%ADculosdiverso%20sobreContabilidaddeGesti%C3%B3n/Indice.htm> [Accessed November 28, 2010].
- Neuner, J. (1960). *Contabilidad de Costos. Principios y Práctica. 2o ed., México*. Hispanoamericana.
- Palenque, J., (2008). Sistema de costos por procesos.
- Parker, R. & Yamey, B., (1994). *Accounting History. Some British Contributions, Oxford*. Oxford University Press.
- Pedersen, H., (1958). *Los costos y la política de precios. 2da edición*. Madrid.
- Polimeni et al., (1990). *Contabilidad de Costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones*. Mc Graw-Hill., México.

- Polimeni, R. & Coautores. (2006). *Contabilidad de Costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. La Habana , Cuba.
- Ramirez Padilla, D.N. & UMSA. (2010). *Temas de estudio seleccionados del texto de Contabilidad Administrativa*.
- Ramirez, P., (2008). La contabilidad de costos. Retrieved from <http://www.ieb.cl/pdf/boletinesbibliograficos/contabilidad/contabilidaddecostos.pdf> [accessed November 23, 2011].
- Ripoll Feliu, V., (2008). El nuevo papel de la Contabilidad de Gestión. Retrieved from <http://www.observatorioiberoamericano.org/paises/Spain/Art%C3%ADculosdiversosobreContabilidaddeGesti%C3%B3n/Indice.htm> [Accssed November 28, 2010].
- Rosana, J.M., (1994). *Contabilidad de costos para la toma de decisiones*.
- Salas, J., (2008). La Contabilidad de Gestión como instrumento de dirección. Retrieved from <http://www.observatorioiberoamericano.org/paises/Spain/Art%C3%ADculosdiversosobreContabilidaddeGesti%C3%B3n/Indice.htm>. [Accessed November 23, 2011].
- Sánchez, E., (1984). Aplicación del método experto en los algoritmos examinador para un SAE. *Revista de Investigación de Operaciones*, (La Habana, Cuba), 31-43.
- Sarmiento, Euclides Alfredo. (1989). *Los presupuestos teoría y aplicaciones*. Universidad Distrital. Bogotá.
- Skar, J., (1987). En los límites del control de gestión, Great Britain.Valenzuela Barros, Juan Manual (2006). Manual de Contabilidad de Costo. Retrieved from <http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/AP/institutodecienciapolitica/v20038161932apuntecostosiparte.pdf>.
- Steven Bolten. (n.d.). Presupuesto, Pag. 493.
- Wajchman, M.& Wajchman,B. (1997). *El proceso decisional de los costos*. Buenos Aires.

Anexos

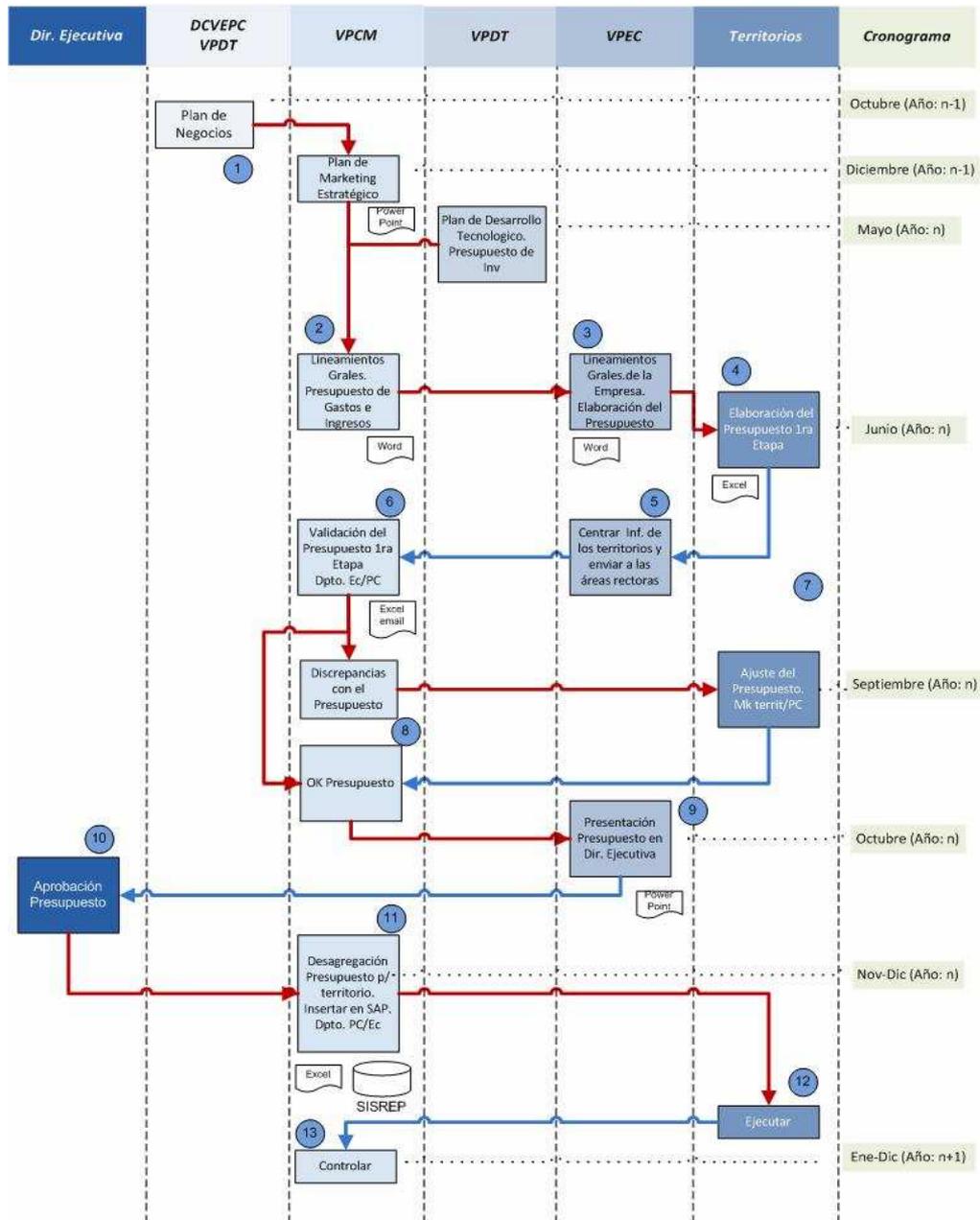
Anexo No. 1 Organigrama de la Dirección Territorial



Organigrama de la Dirección Territorial ETECSA Cienfuegos

Fuente: <http://www.portal.etecsa.cu/index>.

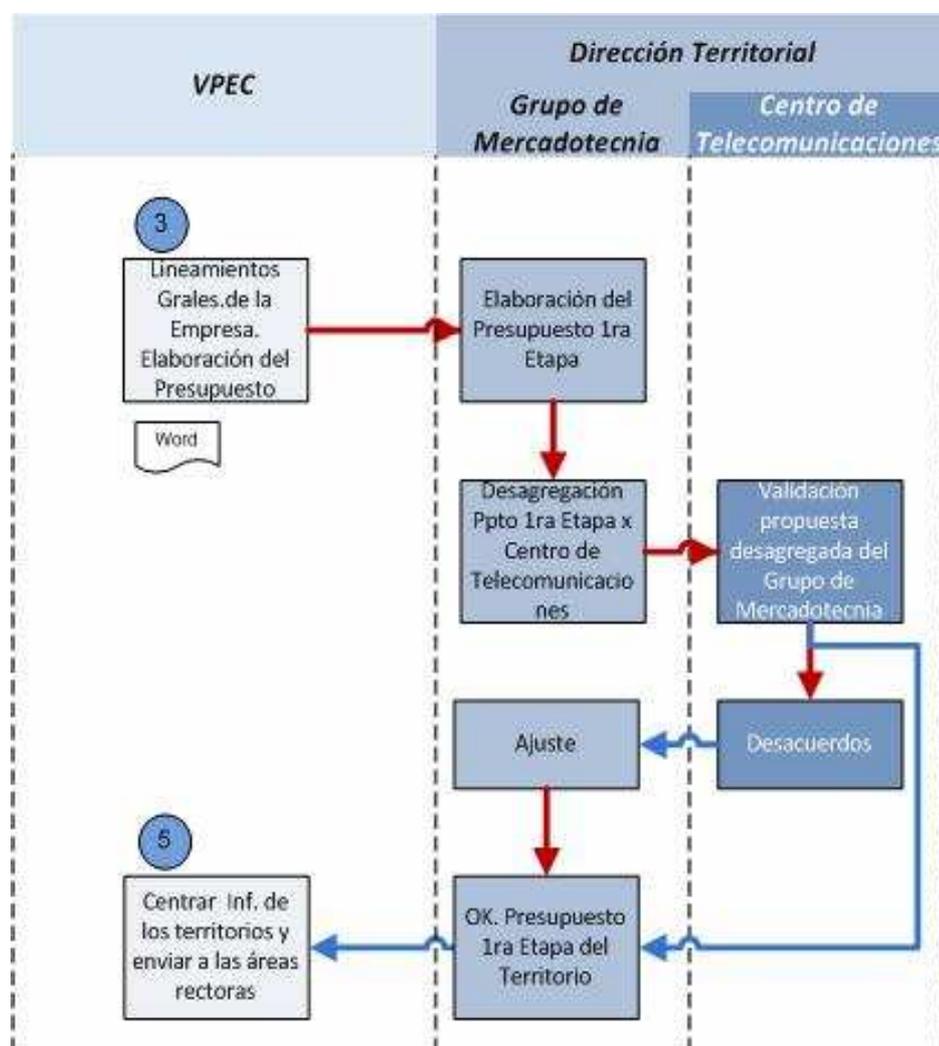
Anexo No. 2 Flujoograma del Procedimiento



Flujoograma del proceso de presupuestación de la empresa

Fuente: Elaboración Propia

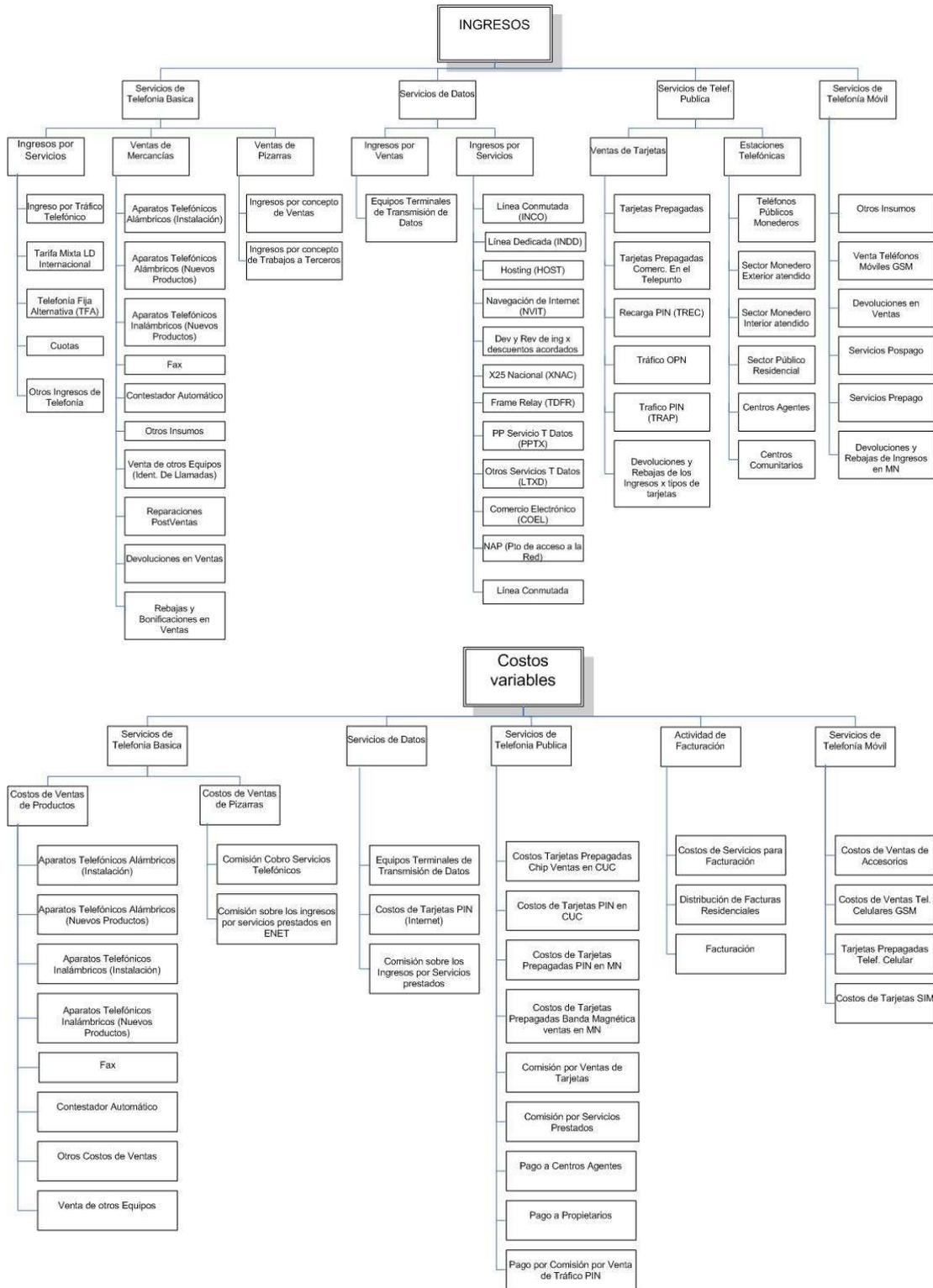
Anexo No.3 Flujograma del Procedimiento a nivel territorial



Flujograma de procedimiento en la Dirección Territorial

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 4. Procedimiento de Ingresos y Costos Variables



Anexo 8 Segmentos de Mercado de los Servicios de Telefonía Básica y de Datos

AUTOFINANCIADOS
AUTORIZADOS MONEDA NACIONAL
COMISION ELECTORAL
COMERCIAL MONEDA NACIONAL
TARIFA MIXTA
CONSULADOS Y EMBAJADAS
NEGOCIOS M.L.C.
SERVICIOS INTERNOS ETECSA
EMPRESAS EXTRANJERAS
EMPRESAS ESTATALES
HOTELES ACUERDO 1
HOTELES ACUERDO 2
HOTELES NO ACUERDO
OPERADORES ISP
COMPENSACIÓN DE INTERNET
LIMITADO ESTATAL
LIMITADOS FISICOS (ACLIFIM)
LIMITADOS FISICOS SEVEROS
SERVICIOS AREA 5
SERVICIOS AREA 6
COMPENSACIÓN DE NAVEGACIÓN NAC
OPER. DE TELECOMUNICACIONES
RESIDENCIAL MONEDA NACIONAL
RESIDENCIAL M.L.C.
SERVICIOS BANCARIOS M.L.C.
SERVICIOS BANCARIOS M.N.
SECTOR SOCIAL
TELECORREOS
TURISMO
UNIDADES PRESUPUESTADAS MN

Anexo 9. Continuación...

| CUENTAS | PREP | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | PTTO 2012 | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Sept | Oct | Nov | Dic |
| COSTOS VARIABLES | 704.461 | 57.706 | 58.737 | 59.019 | 56.558 | 60.110 | 60.154 | 57.748 | 62.887 | 58.634 | 56.578 | 58.598 | 62.930 |
| SERVICIOS DE TELEFONIA BASICA | 65.300 | 4.240 | 4.821 | 4.290 | 4.745 | 4.463 | 4.200 | 4.248 | 5.100 | 5.372 | 6.286 | 5.370 | 4.596 |
| COSTOS DE VENTAS TOTALES - TELEFONIA BASICA | 12.304,4 | 215,1 | 290,7 | 730,2 | 594,7 | 692,3 | 423,7 | 778,1 | 930,4 | 1.801,9 | 1.686,2 | 1.406,2 | 2.399,0 |
| UNC - COSTOS DE VENTA DE PIZARRAS | 4.945,5 | 79,1 | 0,0 | 0,0 | 58,6 | 43,1 | 187,6 | 3,3 | 886,4 | 1.074,2 | 1.019,0 | 1.019,0 | 1.825,7 |
| 8001401000 - PIZ. COMERCIAL | 4.945,5 | 79,1 | 0,0 | 0,0 | 58,6 | 43,1 | 187,6 | 3,3 | 886,4 | 1.074,2 | 1.019,0 | 1.019,0 | 1.825,7 |
| 8001402000 - PIZ. PROYECTOS ESPECIALES | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| UNC - COSTOS DE VENTA DE PRODUCTOS | 7.359,9 | 136,0 | 650,7 | 736,2 | 544,1 | 649,3 | 272,1 | 670,4 | 929,0 | 1.210,0 | 612,0 | 387,3 | 563,3 |
| 8001100000 - APARATOS TELEF. ALAMB. (INSTALACION) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 8001100001 - APARATOS TELEF. ALAMB. (NUEVOS PROD.) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 8001200000 - APARATOS TELEF. NALAMB. (NUEVOS PROD.) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 8001200001 - APARATOS TELEF. NALAMB. (NUEVOS PROD.) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 8001600000 - FAX | 4.399,9 | 0,0 | 548,7 | 503,8 | 226,3 | 88,8 | 38,1 | 488,6 | 57,4 | 98,1 | 411,8 | 216,1 | 331,0 |
| 8001700000 - CONTESTADOR AUTOMATICO | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 8001700001 - CONTESTADOR AUTOMATICO | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 8001800000 - OTROS COSTOS DE VENTA | 2.959,9 | 114,0 | 102,0 | 91,2 | 297,8 | 463,3 | 213,3 | 198,7 | 389,1 | 220,6 | 198,4 | 169,3 | 163,4 |
| 8002000000 - VENTA DE OTROS EQUIPOS | 34,2 | 0,0 | 12,1 | 6,1 | 3,4 | 3,4 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 8002100000 - VENTA DE EQ. PDSCAPACITADOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 81110 - COMISION COBRO SERVICIO TELEFONICO | 50.000,00 | 4.130,00 | 4.170,00 | 4.170,00 | 4.170,00 | 4.170,00 | 4.170,00 | 4.170,00 | 4.170,00 | 4.170,00 | 4.170,00 | 4.170,00 | 4.170,00 |
| SERVICIOS DE DATOS | 9,7 | 1,4 | 0,8 | 1,1 | 0,7 | 0,9 | 0,9 | 1,1 | 0,7 | 0,4 | 0,7 | 0,7 | 0,7 |
| COSTOS DE VENTA - SERVICIO DATOS | | | | | | | | | | | | | |
| 8001800000 - MODEMS | | | | | | | | | | | | | |
| 8002000001 - EQUIPOS SATELITALES | | | | | | | | | | | | | |
| 8002400000 - EQUIPOS TERMINALES TRANSDATOS | | | | | | | | | | | | | |
| 1340 - COSTO DE TARJETAS PIN (INTERNET) | 9,70 | 1,40 | 0,80 | 1,10 | 0,70 | 0,90 | 0,90 | 1,10 | 0,70 | 0,40 | 0,70 | 0,70 | 0,70 |
| 81990 - COMISION SOBRE LOS INGRESOS POR SERVICIOS PRESTADOS | | | | | | | | | | | | | |
| SERVICIOS DE TELEFONIA PUBLICA | 626.159,84 | 51.794,29 | 50.276,89 | 53.121,48 | 51.180,73 | 54.405,93 | 52.314,42 | 51.873,07 | 56.695,73 | 48.977,08 | 50.192,10 | 51.795,37 | 53.791,66 |
| COSTO TARJETAS MAGNETICAS Y PIN | 462,34 | 37,69 | 33,19 | 44,60 | 38,93 | 60,43 | 41,53 | 39,57 | 41,61 | 39,64 | 38,20 | 32,47 | 38,16 |
| 1140 - TARJETAS TELEFONICAS PREPAGADAS GHP | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 1290 - COSTO DE TARJETAS PIN. VENTA USD | 10,00 | 2,66 | 1,98 | 1,09 | 1,41 | 0,52 | 0,69 | 0,32 | 0,20 | 0,28 | 0,28 | 0,19 | 0,54 |
| 1291 - COSTO DE TARJETAS PIN. VENTA MN | 452,30 | 35,13 | 31,21 | 43,50 | 37,52 | 59,91 | 40,86 | 39,25 | 41,40 | 39,36 | 37,92 | 32,28 | 37,62 |
| 1141 - TARJET. TELEF. PREPAGADAS BANDA MAGNETICA - VENTAS MN | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 81340 - COMISION POR VENTA DE TARJETAS PREPAGADAS | | | | | | | | | | | | | |
| 81340 - COMISION POR SERVICIOS PRESTADOS (CENTROS COMUNITARIOS) | | | | | | | | | | | | | |
| 81110 - COMISION POR CENTROS ATENDIDOS | 622.099,60 | 51.357,30 | 49.897,50 | 52.113,00 | 50.813,10 | 54.046,20 | 51.978,00 | 51.555,90 | 56.258,40 | 48.675,00 | 49.896,60 | 51.460,50 | 53.444,10 |
| 81110 - PAGO POR COMISION A PROPIETARIO | 3.697,00 | 399,30 | 346,00 | 363,80 | 368,70 | 319,50 | 295,00 | 277,50 | 366,70 | 262,48 | 287,00 | 262,40 | 271,40 |
| SERVICIOS DE TELEFONIA MOVIL | 15.988 | 1.255 | 1.639 | 996 | 613 | 841 | 3.240 | 305 | 890 | 1.680 | 520 | 1.266 | 1.719 |
| COSTOS DE VENTA - SERVICIO MOVIL | 14.193,3 | 1.497,0 | 1.462,1 | 544,0 | 487,4 | 645,6 | 3.112,3 | 891,1 | 727,0 | 1.538,2 | 373,4 | 1.119,3 | 1.533,4 |
| 8001901000 - TELEF. MOVIL TELEF. MOVIL (ACCESORIOS) | 2.364,3 | 248,1 | 225,3 | 303,4 | 287,0 | 293,1 | 354,8 | 193,0 | 146,1 | 161,0 | 60,0 | 60,0 | 20,0 |
| 8002000000 - TELEF. CELULARES TELEFONIA MOVIL GSM | 11.792,9 | 1.248,9 | 1.236,8 | 241,2 | 199,2 | 352,5 | 2.777,4 | 698,4 | 581,0 | 1.369,1 | 288,4 | 1.059,7 | 1.503,1 |
| COSTO TARJETAS TELEFONIA CELULAR | 1.857,61 | 158,37 | 176,61 | 151,20 | 125,66 | 194,21 | 122,41 | 124,27 | 153,38 | 148,37 | 156,62 | 146,88 | 193,54 |
| 1140 - TARJETAS PREPAGADAS TELEFONIA CELULAR | 953,41 | 77,10 | 84,56 | 44,43 | 37,93 | 33,61 | 26,93 | 33,84 | 47,10 | 37,69 | 38,00 | 32,54 | 59,50 |
| 1141 - COSTO DE TARJETAS SIM | 1.304,20 | 81,27 | 92,05 | 106,71 | 87,74 | 160,60 | 100,89 | 90,32 | 106,28 | 110,69 | 117,00 | 114,04 | 136,46 |

Anexo 10 PROPUESTA AÑO 2012. ESTADO DE RESULTADO ANALÍTICO (MLC)

| CONCEPTOS | PROP | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | PTPO 2012 | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Sept | Oct | Nov | Dic |
| TOTAL DE INGRESOS | 8.309.854 | 713.473 | 821.187 | 852.989 | 566.466 | 656.174 | 696.031 | 651.465 | 677.102 | 681.645 | 688.283 | 690.258 | 805.765 |
| SERVICIOS DE TELEFONIA BASICA | 2.382.791 | 194.844 | 191.351 | 197.369 | 180.921 | 187.892 | 216.138 | 176.823 | 192.875 | 213.680 | 188.022 | 209.669 | 222.399 |
| VENTA DE MERCANCIA | 314.091,0 | 20.247,2 | 24.125,8 | 16.589,8 | 13.530,8 | 16.737,8 | 41.391,8 | 18.343,8 | 19.210,8 | 18.343,8 | 30.341,8 | 30.341,8 | 47.473,8 |
| VENTAS TOTALES TELEFONIA BASICA | 152.740,0 | 3.699,2 | 7.399,8 | 8.421,8 | 7.458,8 | 8.853,8 | 5.673,8 | 8.138,8 | 10.920,8 | 21.475,8 | 21.420,8 | 18.128,8 | 30.871,8 |
| - VENTA DE PIZARRAS | 65.844,0 | 1.054,0 | 0,0 | 0,0 | 674,0 | 575,0 | 2.101,0 | 1.435,0 | 31,0 | 7.819,0 | 14.322,0 | 13.586,0 | 24.343,0 |
| 8050501000 Pizarras telef. PBX COMERCIAL | 65.844,0 | 1.054,0 | 0,0 | 0,0 | 674,0 | 575,0 | 2.101,0 | 1.435,0 | 31,0 | 7.819,0 | 14.322,0 | 13.586,0 | 24.343,0 |
| 8050502000 PBX PROYECTOS ESPECIALES | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| - VENTA DE PRODUCTOS | 96.900,0 | 1.955,2 | 7.399,8 | 8.421,8 | 6.784,8 | 8.278,8 | 3.569,8 | 7.698,4 | 10.992,8 | 13.656,8 | 7.098,8 | 4.578,8 | 6.628,8 |
| 9050100000 Aparatos telefonicos alambricos (Instalación) | 696,0 | 39,2 | 58,8 | 58,8 | 58,8 | 58,8 | 58,8 | 58,8 | 58,8 | 58,8 | 58,8 | 58,8 | 58,8 |
| 9050200000 Aparatos telefonicos alambricos(Nuevos Productos) | 4.764,0 | 165,0 | 0,0 | 897,0 | 813,0 | 1.395,0 | 285,0 | 80,0 | 138,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 993,0 |
| 9050300000 Aparatos telefonicos inalámbricos (Instalación) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 9050400000 Aparatos telefonicos inalámbricos(Nuevos Productos) | 51.537,0 | 0,0 | 6.428,0 | 6.670,0 | 2.658,0 | 1.031,0 | 446,0 | 5.466,0 | 6.178,0 | 11.516,0 | 4.824,0 | 2.532,0 | 3.888,0 |
| 9050700000 Fax | 155,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 9050800000 Conmutador automático | 35.740,0 | 1.584,0 | 1.178,0 | 1.277,0 | 3.581,0 | 6.434,0 | 2.962,0 | 2.732,0 | 5.412,0 | 3.203,0 | 2.758,0 | 2.352,0 | 2.289,0 |
| 9051100000 Venta de equipos a discapacitados | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 9051200000 Venta de otros equipos (Identificador de llamadas) | 570,0 | 153,0 | 322,0 | 101,0 | 57,0 | 57,0 | 57,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 9051500000 Reparaciones Post Ventas | 1.260,0 | 168,0 | 123,0 | 155,0 | 223,0 | 46,0 | 137,0 | 46,0 | 100,0 | 99,0 | 0,0 | 42,0 | 25,0 |
| 8010100001 Devoluciones en ventas | 4.811,0 | 104,0 | 269,0 | 484,0 | 301,0 | 441,0 | 181,0 | 409,0 | 560,0 | 727,0 | 878,0 | 261,0 | 368,0 |
| 8000200000 Rebajas y bonificaciones en ventas | 3.151,0 | 70,0 | 307,0 | 905,0 | 245,0 | 300,0 | 129,0 | 278,0 | 384,0 | 484,0 | 271,0 | 150,0 | 247,0 |
| INGRESOS POR SERVICIOS | 2.068.709,8 | 174.608,0 | 187.225,8 | 178.798,9 | 167.390,1 | 171.154,4 | 174.746,3 | 158.279,0 | 173.664,0 | 174.950,0 | 173.648,0 | 179.328,0 | 174.925,3 |
| TRAFICO TELEFONICO | 1.824.825,1 | 154.635,6 | 147.388,4 | 158.741,0 | 147.375,7 | 151.077,3 | 154.529,0 | 138.057,6 | 153.412,2 | 154.623,8 | 153.028,8 | 157.871,5 | 154.196,2 |
| METRADO LOCAL (MLDC) | 500.789,8 | 44.156,0 | 40.760,0 | 45.049,0 | 43.170,0 | 43.020,0 | 44.311,0 | 38.458,0 | 44.022,0 | 45.919,0 | 43.391,0 | 43.385,0 | 44.628,0 |
| LARGA DIST. NACIONAL (OPERADORA + METRADO) | 964.881,0 | 78.977,0 | 77.491,0 | 84.140,0 | 77.392,0 | 77.524,0 | 82.961,0 | 70.906,0 | 80.425,0 | 83.046,0 | 82.207,0 | 87.665,0 | 82.147,0 |
| LD NACIONAL METRADA (LNNM) | 964.881,0 | 78.977,0 | 77.491,0 | 84.140,0 | 77.392,0 | 77.524,0 | 82.961,0 | 70.906,0 | 80.425,0 | 83.046,0 | 82.207,0 | 87.665,0 | 82.147,0 |
| LD NACIONAL OPERADORA (LNO) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| LARGA DIST. INTERNACIONAL (OPERADORA + METRADO) | 339.155,1 | 31.493,6 | 29.857,4 | 29.852,0 | 26.913,7 | 30.533,3 | 27.257,0 | 27.892,6 | 28.987,2 | 29.958,0 | 27.520,0 | 26.297,5 | 28.021,5 |
| LD INTERNACIONAL METRADA (LDSM) | 72.277,8 | 6.731,6 | 7.250,0 | 7.327,4 | 6.736,1 | 8.892,2 | 5.238,1 | 4.374,4 | 7.325,6 | 4.764,6 | 6.326,7 | 5.629,9 | 4.681,1 |
| LD INTERNACIONAL OPERADORA (LDSO) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| TARIFA MIXTA LD INTERNACIONAL (LITM) | 266.877,3 | 24.761,7 | 21.807,4 | 22.224,6 | 20.077,6 | 24.641,1 | 22.018,9 | 23.318,2 | 21.661,6 | 21.194,1 | 21.194,1 | 20.667,6 | 23.340,4 |
| TELEFONIA FLUJA ALTERNATIVA | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| CUOTA DE ACTIVACION (CATM01) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| TIEMPO DE AIRE (TAR01) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| OTROS INGRESOS (OSTM01) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| CUOTAS | 196.383,0 | 16.242,0 | 16.257,0 | 16.271,0 | 16.286,0 | 16.300,0 | 16.315,0 | 16.330,0 | 16.344,0 | 16.359,0 | 16.373,0 | 16.388,0 | 16.403,0 |
| CUOTA BASICA (CBAS) | 194.133,0 | 16.092,0 | 16.107,0 | 16.121,0 | 16.136,0 | 16.151,0 | 16.165,0 | 16.180,0 | 16.194,0 | 16.209,0 | 16.223,0 | 16.238,0 | 16.253,0 |
| CUOTA INICIAL (CINI) | 2.250,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 |
| OTROS INGRESOS DE TELEFONIA | 43.733,7 | 3.499,2 | 3.346,1 | 3.472,9 | 3.414,4 | 3.463,1 | 3.588,3 | 3.577,4 | 3.591,8 | 3.653,4 | 3.775,7 | 4.815,3 | 3.858,8 |
| CARGOS MISCELANEOS (CMIS) | 1.353,1 | 131,3 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| SERVICIOS SUPLEMENTARIOS | 42.380,6 | 3.277,9 | 3.346,1 | 3.472,9 | 3.414,4 | 3.463,1 | 3.482,6 | 3.533,3 | 3.591,8 | 3.629,0 | 3.704,0 | 3.793,3 | 3.858,8 |
| SERVICIOS SUPLEMENTARIOS (SSUP) | 6.899,5 | 558,3 | 558,3 | 558,3 | 558,3 | 558,3 | 558,3 | 558,3 | 558,3 | 558,3 | 558,3 | 558,3 | 558,3 |
| SERV. AVISAME PLUS (AVPP) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| SERV. IDENTIFICADOR DE LLAMADAS (ILLA) | 35.681,1 | 2.719,6 | 2.787,9 | 2.826,9 | 2.856,1 | 2.904,9 | 2.924,4 | 2.975,1 | 3.033,9 | 3.068,7 | 3.146,7 | 3.170,1 | 3.267,8 |
| SERV. PTOS DE VENTA Y CENTROS LLAMADAS (SERV) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| SERV. AVISAME (AVIS) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| OTROS INGRESOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| SERVICIOS TELEEX | 3.789,0 | 314,0 | 314,0 | 314,0 | 314,0 | 314,0 | 314,0 | 314,0 | 314,0 | 314,0 | 314,0 | 314,0 | 314,0 |
| LINEAS ESPECIALES | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| REVENID DEV. Y REB. DE INGRESOS DE TELEFONIA BASICA | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| OTROS INGRESOS EN LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| VENTA DE TARJETAS DE INTERNET (CPIN) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| SERVICIO LINEA PREPAGO (SUPP) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| EVENTOS (EVID) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| TRABAJOS A TERCEROS (TTRO) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| TELECONFERENCIAS (TELEC) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| VIDECONFERENCIAS (VIDE) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| PUBLICIDAD EN EL DIRECTORIO (DIR) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| TELEFONIA VIRTUAL (TVIR) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| COPROD DE VOZ (VVOZ) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| NUMERO VERDE (VERO) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| SERVICIO CALL CENTER A TERCEROS (TTCC) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| SERV. DE CORREO DE VOZ (RUS - PREPAGO) (CVRP) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| TARJETAS PREPAGADAS SERVICIOS INTERNACIONALES (TIPS) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| AJUSTES A CLIENTES | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| AJUSTES A CLIENTES | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| SERVICIOS DE DATOS | 1.818.288,0 | 123.273,0 | 117.879,0 | 121.099,0 | 117.960,0 | 167.555,0 | 165.299,0 | 170.179,0 | 165.957,0 | 165.216,0 | 167.957,0 | 166.957,0 | 166.957,0 |
| VENTAS - SERVICIO DE DATOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 8051400000 Equipos Terminales de Transmision de Datos | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 8055900000 Modems | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 8051600000 Venta de Equipos Satellitales | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 8000100000 Devoluciones en Ventas | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 8000200000 Rebajas y bonificaciones en ventas | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| INGRESOS POR SERVICIOS | 1.818.288,0 | 123.273,0 | 117.879,0 | 121.099,0 | 117.960,0 | 167.555,0 | 165.299,0 | | | | | | |

ANEXO 10 Continuación...

| CUENTAS | PROP | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | PPTO 2012 | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Sept | Oct | Nov | Dic |
| COSTOS VARIABLES | 303.098 | 21.059 | 24.534 | 19.319 | 13.684 | 17.106 | 38.086 | 18.991 | 19.690 | 36.098 | 23.706 | 28.211 | 42.616 |
| SERVICIOS DE TELEFONIA BASICA | 128.324 | 2.591 | 6.947 | 7.742 | 6.387 | 7.365 | 4.737 | 6.221 | 8.744 | 8.459 | 17.302 | 14.502 | 24.330 |
| COSTOS DE VENTAS TOTALES - TELEFONIA BASICA | 123.044.4 | 2.156.6 | 6.307.2 | 7.301.7 | 5.946.8 | 6.324.5 | 4.298.9 | 7.789.5 | 9.303.6 | 18.018.9 | 16.861.7 | 14.062.2 | 23.809.8 |
| UNC - COSTOS DE VENTA DE PIZARRAS | 49.455.0 | 790.5 | 0.0 | 0.0 | 505.5 | 431.3 | 1.575.8 | 1.076.3 | 23.3 | 5.864.3 | 10.741.5 | 10.189.5 | 18.257.3 |
| 8001401000 PBX COMERCIAL | 49.455.0 | 790.5 | 0.0 | 0.0 | 505.5 | 431.3 | 1.575.8 | 1.076.3 | 23.3 | 5.864.3 | 10.741.5 | 10.189.5 | 18.257.3 |
| 8001402000 PBX PROYECTOS ESPECIALES | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| UNC - COSTOS DE VENTA DE PRODUCTOS | 73.589.4 | 1.360.1 | 6.507.2 | 7.301.7 | 5.441.3 | 6.493.3 | 2.721.2 | 6.704.3 | 9.280.3 | 12.154.7 | 6.120.2 | 3.872.7 | 5.632.5 |
| 8001200000 APARATOS TELEF. ALAMB. (INSTALACION) | 213.8 | 17.8 | 17.8 | 17.8 | 17.8 | 17.8 | 17.8 | 17.8 | 17.8 | 17.8 | 17.8 | 17.8 | 17.8 |
| 8001100000 APARATOS TELEF. ALAMB. (NUEVOS PROD.) | 3.178.0 | 110.0 | 0.0 | 598.0 | 542.0 | 928.7 | 190.0 | 53.3 | 92.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 662.0 |
| 8001200000 APARATOS TELEF. INALAMB. (INSTALACION) | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 8001300000 APARATOS TELEF. INALAMB. (NUEVOS PROD.) | 43.995.0 | 0.0 | 5.487.3 | 5.608.5 | 2.269.0 | 880.1 | 380.7 | 4.666.1 | 5.273.9 | 9.830.7 | 4.118.0 | 2.181.5 | 3.319.0 |
| 8001800000 FAX | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 8001700000 CONTESTADOR AUTOMATICO | 130.8 | 0.0 | 32.1 | 97.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 8001900000 OTROS COSTOS DE VENTA | 25.732.8 | 1.140.5 | 848.2 | 919.4 | 2.578.3 | 4.832.5 | 2.132.6 | 1.967.0 | 3.896.8 | 2.306.2 | 1.984.3 | 1.693.4 | 1.633.7 |
| 8002000000 VENTA DE OTROS EQUIPOS | 342.0 | 81.8 | 121.2 | 60.6 | 34.2 | 34.2 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 8002100000 VENTA DE EQ. PIDISCAPACITADOS | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 81310 COMISION COBRO SERVICIO TELEFONICO | 5.280.00 | 440.00 |
| SERVICIOS DE DATOS | 9.393 | 1.496 | 812 | 1.142 | 761 | 914 | 519 | 1.111 | 720 | 398 | 720 | 720 | 720 |
| COSTOS DE VENTA - SERVICIO DATOS | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 8001800000 MODEMS | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 8002000001 EQUIPOS SATELITALES | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 8002000000 EQUIPOS TERMINALES TRANSMITADOS | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 1340 COSTO DE TARJETAS PIN (INTERNET) | 97.00 | 14.00 | 8.00 | 11.00 | 7.00 | 9.00 | 5.00 | 11.00 | 7.00 | 4.00 | 7.00 | 7.00 | 7.00 |
| 81950 COMISION SOBRE LOS INGRESOS POR SERVICIOS PRESTADOS | 9.896.00 | 1.452.00 | 894.00 | 1.131.00 | 754.00 | 905.00 | 514.00 | 1.100.00 | 713.00 | 384.00 | 713.00 | 713.00 | 713.00 |
| SERVICIOS DE TELEFONIA PUBLICA | 4.903 | 448 | 387 | 477 | 409 | 419 | 433 | 406 | 423 | 405 | 390 | 338 | 377 |
| COSTO TARJETAS MAGNETICAS Y PIN | 4.622.39 | 376.86 | 331.95 | 446.76 | 369.35 | 404.28 | 415.17 | 396.71 | 416.21 | 396.80 | 381.95 | 324.74 | 361.61 |
| 1140 TARJETAS TELEFONICAS PREPAGADAS CHIP | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| 1260 COSTO DE TARJETAS PIN-VENTA USD | 100.39 | 25.60 | 19.85 | 10.89 | 14.05 | 5.22 | 6.55 | 3.20 | 2.05 | 2.89 | 2.79 | 1.91 | 5.40 |
| 1261 COSTO DE TARJETAS PIN-VENTA MN | 4.522.00 | 351.25 | 312.10 | 435.87 | 355.29 | 399.06 | 408.62 | 393.52 | 414.16 | 393.91 | 379.16 | 322.83 | 356.21 |
| 1141 TARJET TELEF PREPAGADAS BANDA MAGNETICA - VENTAS MN | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| 81340 COMISION POR VENTA DE TARJETAS PREPAGADAS | 289.32 | 71.50 | 55.42 | 30.41 | 39.24 | 14.87 | 18.29 | 8.93 | 5.71 | 8.06 | 7.80 | 5.33 | 15.07 |
| 81330 COMISION POR SERVICIOS PRESTADOS (CENTROS COMUNITARIOS) | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| 81110 COMISION POR CENTROS ATENDIDOS | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| 81111 PAGO POR COMISION A PROPIETARIOS | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| SERVICIOS DE TELEFONIA MOVIL | 189.878 | 16.554 | 16.387 | 9.858 | 6.127 | 6.498 | 52.396 | 8.260 | 8.890 | 16.846 | 5.294 | 12.859 | 17.190 |
| COSTOS DE VENTA - SERVICIO MOVIL | 141.391.8 | 14.970.1 | 14.821.3 | 8.445.9 | 4.970.6 | 6.496.3 | 31.122.0 | 8.011.4 | 7.270.3 | 15.362.3 | 3.724.0 | 11.193.2 | 15.242.2 |
| 8001901000 TELEF. MOVIL (ACCESORIOS) | 23.642 | 2.480.7 | 2.262.9 | 3.034.0 | 2.878.6 | 2.930.6 | 3.348.1 | 1.957.9 | 1.730.3 | 1.461.1 | 849.0 | 505.5 | 202.3 |
| 8002002000 TELEF. CELULARES TELEFONIA MOVIL GSM | 117.659.0 | 12.489.4 | 12.358.4 | 5.411.8 | 1.992.0 | 3.535.7 | 27.773.9 | 6.053.5 | 5.540.2 | 13.901.2 | 2.884.2 | 10.687.9 | 15.031.3 |
| COSTO TARJETAS TELEFONIA CELULAR | 18.574.10 | 1.583.71 | 1.766.07 | 1.511.98 | 1.256.63 | 1.942.13 | 1.274.14 | 1.242.67 | 1.533.77 | 1.483.66 | 1.560.15 | 1.465.75 | 1.955.43 |
| 1145 TARJETAS PREPAGADAS TELEFONIA CELULAR | 5.534.10 | 771.01 | 845.59 | 444.21 | 379.26 | 336.13 | 265.27 | 339.44 | 471.01 | 375.62 | 389.61 | 325.38 | 590.97 |
| 1147 COSTO DE TARJETAS SIM | 13.042.00 | 812.70 | 920.48 | 1.067.07 | 877.37 | 1.606.00 | 1.008.87 | 903.24 | 1.062.76 | 1.108.03 | 1.170.54 | 1.140.37 | 1.364.56 |

Anexo 11 Herramienta Cálculo de la Telefonía Básica Aplicado al Segmento Residencial

Moneda Nacional

FISICOS

| INDICADOR | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| SEGMENTO RESIDENCIAL | | | | | | | | | | | | |
| TELEFONIA BASICA | | | | | | | | | | | | |
| LINEAS SERVICIO | 26800 | 26800 | 26981 | 27176 | 27371 | 27571 | 27921 | 28141 | 28361 | 28361 | 28361 | 28361 |
| INCREMENTOS | 1561 | | 181 | 195 | 195 | 200 | 350 | 220 | 220 | | | |
| LIN.PRODUC | | 26800 | 26891 | 27079 | 27274 | 27471 | 27746 | 28031 | 28251 | 28361 | 28361 | 28361 |

INDICADORES PROMEDIOS

| INDICADOR | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| SEGMENTO RESIDENCIAL | | | | | | | | | | | | |
| C. Inst | 60,00 | 60,00 | 60,00 | 60,00 | 60,00 | 60,00 | 60,00 | 60,00 | 60,00 | 60,00 | 60,00 | 60,00 |
| C. Bas. | 7,53 | 7,53 | 7,53 | 7,53 | 7,53 | 7,53 | 7,53 | 7,53 | 7,53 | 7,53 | 7,53 | 7,53 |
| Local | 6,14 | 5,19 | 6,18 | 6,27 | 6,61 | 6,66 | 6,56 | 6,97 | 6,52 | 6,30 | 6,24 | 6,47 |
| LDNM | 28,26 | 26,40 | 27,72 | 26,17 | 27,09 | 26,20 | 26,91 | 28,74 | 25,81 | 25,73 | 25,83 | 26,99 |
| LDNO | 0,02 | 0,12 | 0,18 | 0,20 | 0,30 | 0,05 | 0,01 | 0,02 | 0,01 | 0,04 | 0,02 | 0,03 |
| LDIM | | | | | | | | | | | | |
| LDIO | 0,00 | 0,01 | 0,10 | 0,00 | 0,12 | 0,00 | 0,00 | 0,01 | 0,00 | 0,02 | 0,00 | 0,01 |
| C.Misc. | 0,12 | 0,09 | 0,11 | 0,05 | 0,13 | 0,14 | 0,08 | 0,05 | 0,09 | 0,07 | 0,10 | 0,09 |

INGRESOS (MMN)

| INDICADOR | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| SEGMENTO RESIDENCIAL | | | | | | | | | | | | |
| C. Inst | 0,00 | 10,86 | 11,70 | 11,70 | 12,00 | 21,00 | 13,20 | 13,20 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| C. Bas. | 190,20 | 190,89 | 192,30 | 193,77 | 195,26 | 197,33 | 199,47 | 201,13 | 201,96 | 201,96 | 201,96 | 201,96 |
| Local | 164,49 | 139,47 | 167,32 | 161,39 | 171,45 | 174,58 | 173,83 | 186,22 | 174,92 | 169,02 | 167,41 | 173,58 |
| LDNM | 757,33 | 709,78 | 750,63 | 673,63 | 702,66 | 686,78 | 713,06 | 767,88 | 692,43 | 690,28 | 692,97 | 724,09 |
| LDNO | 0,38 | 3,04 | 4,60 | 5,15 | 7,78 | 1,31 | 0,26 | 0,53 | 0,27 | 1,07 | 0,54 | 0,80 |
| LDIM | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| LDIO | 0,03 | 0,13 | 2,55 | 0,08 | 3,11 | 0,01 | 0,04 | 0,32 | 0,05 | 0,54 | 0,03 | 0,27 |
| C.Misc. | 3,03 | 2,28 | 2,81 | 1,29 | 3,37 | 3,67 | 2,12 | 1,34 | 2,41 | 1,88 | 2,68 | 2,41 |

Anexo 13 Herramienta Cálculo de la Telefonía Móvil

Moneda Libremente Convertible

INDICADORES PROMEDIOS

| INDICADOR | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
|-----------------|------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| GSM | | | | | | | | | | | | |
| Pospago | Cuota Activación | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 |
| | Tiempo de Aire | 92,51 | 85,78 | 92,84 | 88,37 | 90,22 | 88,85 | 91,05 | 89,88 | 89,47 | 88,97 | 89,01 |
| Prepago | Cuota Activación | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 |
| | Tiempo de Aire Prepa | 8,95 | 12,04 | 7,19 | 6,07 | 5,96 | 5,79 | 6,20 | 6,37 | 5,75 | 6,40 | 5,67 |
| | Peso en % respecto al Tiempo de Aire Prepagado | | | | | | | | | | | |
| | Tarjetas Prepagadas | 64,13% | 51,70% | 45,01% | 44,90% | 39,95% | 31,91% | 37,72% | 50,35% | 43,96% | 40,44% | 37,61% |
| Recarga | 7,70% | 4,33% | 9,82% | 10,69% | 10,74% | 10,90% | 8,13% | 8,85% | 9,58% | 8,41% | 9,26% | 6,31% |
| Recarga Virtual | 28,17% | 43,97% | 45,17% | 44,41% | 49,32% | 57,19% | 54,15% | 40,80% | 46,45% | 51,15% | 53,13% | 46,56% |

FISICOS

| INDICADOR | Cierre Anterior | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
|-----------------|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| GSM | | | | | | | | | | | | | |
| LINEAS SERVICIO | 393 | 394 | 396 | 397 | 398 | 401 | 403 | 405 | 406 | 410 | 414 | 415 | 416 |
| ACTIVACIONES | 23 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| BAJAS | 0 | | | | | | | | | | | | |
| LIN.PRODUC | | 394 | 395 | 397 | 398 | 400 | 402 | 404 | 406 | 408 | 412 | 415 | 416 |
| LINEAS SERVICIO | 36362 | 36739 | 37166 | 37661 | 38068 | 38813 | 39281 | 39700 | 40193 | 40707 | 41250 | 41779 | 42412 |
| ACTIVACIONES | 6050 | 377 | 427 | 495 | 407 | 745 | 468 | 419 | 493 | 514 | 543 | 529 | 633 |
| BAJAS | 0 | | | | | | | | | | | | |
| LIN.PRODUC | | 36551 | 36953 | 37414 | 37865 | 38441 | 39047 | 39491 | 39947 | 40450 | 40979 | 41515 | 42096 |

INGRESOS

| INDICADOR | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| GSM | | | | | | | | | | | | |
| Cuota Activación | 30,00 | 60,00 | 30,00 | 30,00 | 90,00 | 60,00 | 60,00 | 30,00 | 120,00 | 120,00 | 30,00 | 30,00 |
| Tiempo de Aire | 36401,70 | 33882,24 | 36811,37 | 35126,72 | 36041,00 | 35719,26 | 36783,37 | 36444,83 | 36504,75 | 36654,67 | 36894,60 | 37044,52 |
| Cuota Activación | 11310,00 | 12810,00 | 14850,00 | 12210,00 | 22350,00 | 14040,00 | 12570,00 | 14790,00 | 15420,00 | 16290,00 | 15870,00 | 18990,00 |
| Tiempo de Aire Prepagado | 327100,45 | 444898,34 | 268933,97 | 229813,34 | 228932,47 | 226165,65 | 244833,55 | 254512,42 | 232457,16 | 262104,90 | 235380,63 | 341151,11 |
| Tarjetas Prepagadas | 209774,53 | 230066,97 | 121049,69 | 103188,93 | 91455,16 | 72175,16 | 92353,16 | 128151,47 | 102199,29 | 106003,87 | 88530,05 | 160763,73 |
| Recarga | 25190,27 | 19260,31 | 26407,97 | 24574,34 | 24577,47 | 24657,65 | 19904,55 | 22525,42 | 22279,16 | 22032,90 | 21786,63 | 21541,33 |
| Recarga Virtual | 92135,66 | 195671,06 | 121476,31 | 102050,07 | 112899,84 | 129332,84 | 132575,84 | 103835,53 | 107978,71 | 134068,13 | 125063,95 | 158846,05 |

ANEXO 14 ANALISIS DE DESVIACIONES MLC

| CONCEPTOS | PPTO 2012 | | | | REAL 2012 | | | | Desv | % Dev del Total de Ingresos |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------------------|
| | ACUMULADO 1ER TRIMESTRE | Enero | Febrero | Marzo | ACUMULADO 1ER TRIMESTRE | Enero | Febrero | Marzo | | |
| TOTAL DE INGRESOS | 2.143.506 | 696.235 | 804.431 | 642.840 | 2.217.265 | 725.084 | 718.177 | 774.004 | 73.759 | 3,44% |
| SERVICIOS DE TELEFONIA BASICA | 539.426 | 177.610 | 174.595 | 187.221 | 557.555 | 187.531 | 180.636 | 189.388 | 18.229 | 0,85% |
| VENTAS TOTALES - TELEFONIA BASICA | 18.809,8 | 3.009,2 | 7.369,8 | 8.421,8 | 14.450,1 | 4.145,4 | 4.241,1 | 6.063,7 | -4.350,7 | -0,23% |
| - VENTA DE PIZARRAS | 1.054,0 | 1.054,0 | 0,0 | 0,0 | 1.150,0 | 0,0 | 1.150,0 | 0,0 | 96,0 | 0,00% |
| 9050501000 Pizarras telef. PBX COMERCIAL | 1.054,0 | 1.054,0 | 0,0 | 0,0 | 1.150,0 | 0,0 | 1.150,0 | 0,0 | 96,0 | 0,00% |
| 9050502000 PBX PROYECTOS ESPECIALES | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| - VENTA DE PRODUCTOS | 17.746,8 | 1.955,2 | 7.369,8 | 8.421,8 | 13.300,1 | 4.145,4 | 4.241,1 | 4.913,7 | -4.446,7 | -0,21% |
| 9050100000 Aparatos telefónicos alámbricos (Instalación) | 156,8 | 39,2 | 58,8 | 58,8 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -156,8 | -0,01% |
| 9050200000 Aparatos telefónicos alámbricos(Nuevos Productos) | 1.062,0 | 165,0 | 0,0 | 0,0 | 1.145,0 | 600,0 | 395,0 | 150,0 | 83,0 | 0,00% |
| 9050300000 Aparatos telefónicos inalámbricos (Instalación) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| 9050400000 Aparatos telefónicos inalámbricos(Nuevos Productos) | 12.998,0 | 0,0 | 6.428,0 | 6.570,0 | 8.000,0 | 1.416,0 | 2.728,0 | 3.856,0 | -4.998,0 | -0,23% |
| 9050700000 Fax | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| 9050800000 Contestador automáticos | 155,0 | 0,0 | 139,0 | 116,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -155,0 | -0,01% |
| 9051000000 Otros insumos | 4.039,0 | 1.584,0 | 1.178,0 | 1.277,0 | 4.431,7 | 2.241,1 | 1.196,1 | 994,6 | 392,7 | 0,02% |
| 9051100000 Venta de equipos a discapacitados | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| 9051200000 Venta de otros equipos(Identificador de llamadas) | 456,0 | 153,0 | 202,0 | 101,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -456,0 | -0,02% |
| 9051500000 Reparaciones Post Ventas | 466,0 | 188,0 | 123,0 | 155,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -466,0 | -0,02% |
| 8000100000 Devoluciones en ventas | 544,0 | 104,0 | 392,0 | 448,0 | 177,6 | 23,7 | 79,0 | 76,9 | -766,4 | -0,04% |
| 8000200000 Rebajas y bonificaciones en ventas | 842,0 | 70,0 | 267,0 | 305,0 | 88,0 | 0,0 | 11,0 | 11,0 | -754,0 | -0,03% |
| INGRESOS POR SERVICIOS | 520.625,3 | 174.600,8 | 167.225,6 | 178.798,9 | 543.104,8 | 183.385,3 | 176.395,2 | 183.324,3 | 22.479,5 | 1,05% |
| TRAFICO TELEFONICO | 460.685,0 | 154.635,6 | 147.308,4 | 158.741,0 | 479.205,3 | 160.604,0 | 155.794,2 | 162.807,1 | 18.520,2 | 0,86% |
| METRADO LOCAL (MLOC) | 129.374,0 | 44.195,0 | 40.760,0 | 45.049,0 | 139.349,8 | 46.083,4 | 45.566,6 | 47.699,9 | 9.375,8 | 0,44% |
| LARGA DIST. NACIONAL (OPERADORA + METRADO) | 240.608,0 | 78.977,0 | 77.491,0 | 84.140,0 | 253.618,2 | 83.690,2 | 82.696,2 | 87.241,7 | 13.010,2 | 0,61% |
| LD NACIONAL METRADA (LDNM) | 240.608,0 | 78.977,0 | 77.491,0 | 84.140,0 | 253.449,1 | 83.643,4 | 82.637,1 | 87.168,6 | 12.841,1 | 0,60% |
| LD NACIONAL OPERADORA (LDNO) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 169,1 | 36,9 | 59,2 | 73,1 | 169,1 | 0,01% |
| LARGA DIST. INTERNACIONAL (OPERADORA + METRADO) | 90.103,0 | 31.493,6 | 29.057,4 | 29.552,0 | 96.237,3 | 30.840,4 | 27.531,4 | 27.865,5 | -3.865,8 | -0,18% |
| LD INTERNACIONAL METRADA (LDIM) | 21.328,3 | 6.731,0 | 6.222,0 | 7.327,4 | 21.328,3 | 6.783,4 | 7.582,8 | 7.485,5 | 54,0 | 0,03% |
| LD INTERNACIONAL OPERADORA (LDISO) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| TARIFA MIXTA LD INTERNACIONAL (LITM) | 68.793,7 | 24.761,7 | 21.807,5 | 22.224,6 | 64.385,6 | 24.057,0 | 19.948,6 | 20.380,0 | -4.408,1 | -0,21% |
| TELEFONIA FIJA ALTERNATIVA | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| CUOTA DE ACTIVACION (CATM01) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| TIEMPO DE AIRE (TAIR01) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| OTROS INGRESOS (OSTM01) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| CUOTAS | 48.770,0 | 16.242,0 | 16.257,0 | 16.271,0 | 48.406,4 | 15.870,6 | 16.379,6 | 16.156,3 | -363,6 | -0,02% |
| CUOTA BASICA (CBAS) | 48.320,0 | 16.020,0 | 16.107,0 | 16.121,0 | 47.829,4 | 15.899,6 | 15.855,3 | 15.525,3 | -495,2 | -0,02% |
| CUOTA INICIAL (CINI) | 450,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 780,0 | 0,0 | 480,0 | 300,0 | 330,0 | 0,02% |
| OTROS INGRESOS DE TELEFONIA | 10.228,2 | 3.409,2 | 3.346,1 | 3.472,9 | 10.430,8 | 3.658,6 | 3.285,9 | 3.486,3 | 202,6 | 0,01% |
| CARGOS MISCELANEOS (CMIS) | 219,1 | 131,3 | 134,0 | 87,8 | 76,4 | 0,0 | 76,4 | 142,7 | -142,7 | -0,01% |
| SERVICIOS SUPLEMENTARIOS (SSUP) | 10.009,2 | 3.277,9 | 3.212,1 | 3.385,1 | 10.354,5 | 3.658,6 | 3.285,9 | 3.410,0 | 345,1 | 0,02% |
| SERV. AVISAME PLUS (AVPP) | 1.674,9 | 558,3 | 558,3 | 558,3 | 1.477,2 | 487,4 | 489,3 | 500,6 | -197,7 | -0,01% |
| SERV. IDENTIFICADOR DE LLAMADAS (ILLA) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| SERV. PTOS DE VENTA Y CENTROS LLAMADAS (SERV) | 8.334,3 | 2.719,6 | 2.787,9 | 2.826,9 | 8.877,3 | 3.171,3 | 2.796,7 | 2.909,4 | 543,0 | 0,03% |
| SERV. AVISAME (AVIS) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| OTROS INGRESOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| SERVICIO TELEX | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| LINEAS ESPECIALES | 9,0 | 314,0 | 314,0 | 314,0 | 3.179,2 | 1.197,3 | 991,0 | 991,0 | 2.237,7 | 0,11% |
| 8000401 - DEV. Y REB. DE INGRESOS DE TELEFONIA BASICA | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -593,7 | -245,6 | -348,2 | -348,2 | -593,7 | -0,03% |
| OTROS INGRESOS EN LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 2.476,9 | 2.054,9 | 190,1 | 231,9 | 2.476,9 | 0,12% |
| VENTA DE TARJETAS DE INTERNET (CPIN) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| SERVICIO LINEA PREPAGO (SLPP) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| EVENTOS (EVTO) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| TRABAJOS A TERCEROS (TTRO) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 307,0 | 54,0 | 93,0 | 160,0 | 307,0 | 0,01% |
| TELECONFERENCIAS (TELC) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| VIDEOCONFERENCIAS (VIDC) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| PUBLICIDAD EN EL DIRECTORIO (DIR) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 2.169,9 | 2.000,9 | 97,1 | 71,9 | 2.169,9 | 0,10% |
| TELEFONIA VIRTUAL (TVIR) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| CORREO DE VOZ (BVOZ) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| NUMERO VERDE (NVRD) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| SERVICIO CALL CENTER A TERCEROS (TCCC) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| SERV. DE CORREO DE VOZ PLUS - PREPAGO (CVPP) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| TARJETAS PREPAGADAS SERVICIOS INTERNACIONALES (TR) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| AJUSTES A CLIENTES | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| AJUSTES A CLIENTES | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| SERVICIOS DE DATOS | 362.251 | 123.273 | 117.879 | 121.099 | 433.372 | 141.457 | 144.831 | 147.083 | 71.121 | 3,22% |
| VENTAS - SERVICIO DE DATOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| 9051400000 Equipos Terminales de Transmisión de Datos | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| 9050900000 Modems | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| 9051600000 Venta de Equipos Satelitales | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| 8000100000 Devoluciones en ventas | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| 8000200000 Rebajas y bonificaciones en ventas | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| INGRESOS POR SERVICIOS | 362.251,0 | 123.273,0 | 117.879,0 | 121.099,0 | 433.371,6 | 141.457,1 | 144.831,3 | 147.083,2 | 71.120,6 | 3,22% |
| LINEA COMUNITARIA (INCO01) | 28.524,0 | 9.508,0 | 9.508,0 | 9.508,0 | 28.075,7 | 11.740,2 | 12.223,8 | 14.111,0 | 9.552,0 | 0,02% |
| LINEA DEDICADA (INDD01) | 199.190,0 | 66.230,0 | 66.230,0 | 66.730,0 | 266.374,0 | 85.835,3 | 91.235,0 | 89.303,7 | 67.184,0 | 3,13% |
| HOSTING (HOST01) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| NAVEGACION DE INTERNET (NINT01) | 28.238,0 | 12.102,0 | 6.708,0 | 9.428,0 | 24.429,0 | 9.033,0 | 6.564,0 | 8.832,0 | -3.809,0 | -0,18% |
| 8000402 - DEV. Y REB. DE ING X DESCUENTOS ACORDADOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 54,0 | 36,0 | 60,0 | 60,0 | -222,0 | -0,01% |
| PP SERVICIO T. DATOS (PPTX) | 5.349,0 | 1.783,0 | 1.783,0 | 1.783,0 | 5.350,2 | 1.783,4 | 1.783,4 | 1.783,4 | 1,2 | 0,00% |
| X 25 NACIONAL (XNAC) | 1.680,0 | 560,0 | 560,0 | 560,0 | 2.496,0 | 810,0 | 816,0 | 870,0 | 816,0 | 0,04% |
| FRAME RELAY (TDFR) | 99.000,0 | 33.000,0 | 33.000,0 | 33.000,0 | 99.862,0 | 33.360,7 | 33.300,7 | 33.300,7 | 962,0 | 0,04% |
| OTROS SERVICIOS T. DATOS (LTXD) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 224,1 | 224,1 | 224,1 | 224,1 | 0,0 | 0,00% |
| 8000403 - DEV. Y REB. DE ING X DESC. ACORDADOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -3.836,9 | -1.275,6 | -1.275,6 | -1.281,6 | -3.836,9 | -0,18% |
| COMERCIO ELECTRONICO (COEL) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| NAPP (PTO DE ACCESO A LA RED) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| SERVICIOS DE TELEFONIA PUBLICA | 10.571 | 3.308 | 3.484 | 3.779 | 25.809 | 7.360 | 7.481 | 10.969 | 15.238 | 0,71% |
| VENTA DE TARJETAS | 10.571,0 | 3.308,0 | 3.484,0 | 3.779,0 | 25.809,2 | 7.360,0 | 7.480,6 | 10.968,6 | 15.238,2 | 0,71% |
| TARJETAS PREPAGADAS (TARJ) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| TARJETAS PREPAGADAS MAGNETICAS (STPU) | 6.555,0 | 2.979,0 | 2.309,0 | 1.267,0 | 18.479,2 | 5.655,0 | 5.645,6 | 7.278,6 | 11.924,2 | 0,56% |

ANEXO 14. Continuación...

| CUENTAS | PPTO 2012 | | | | REAL 2012 | | | | Desv | % Desv del Total de Ingresos |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------------------|
| | ACUMULADO 1ER TRIMESTRE | Enero | Febrero | Marzo | ACUMULADO 1ER TRIMESTRE | Enero | Febrero | Marzo | | |
| COSTOS VARIABLES | 64.911 | 21.059 | 24.534 | 19.319 | 112.782 | 39.419 | 30.990 | 42.373 | 47.870 | 73,75% |
| SERVICIOS DE TELEFONÍA BÁSICA | 17.279 | 2.591 | 6.947 | 7.742 | 10.969 | 3.315 | 3.367 | 4.287 | -6.310 | -9,72% |
| COSTOS DE VENTAS TOTALES - TELEFONIA BASICA | 15.959,4 | 2.150,6 | 6.507,2 | 7.301,7 | 9.801,2 | 2.913,9 | 3.004,3 | 3.883,1 | -6.158,2 | -9,49% |
| UNC - COSTOS DE VENTA DE PIZARRAS | 790,5 | 790,5 | 0,0 | 0,0 | 977,5 | | | 977,5 | 187,0 | 0,29% |
| 8001401000 PBX COMERCIAL | 790,5 | 790,5 | 0,0 | 0,0 | 977,5 | | | 977,5 | 187,0 | 0,29% |
| 8001402000 PBX PROYECTOS ESPECIALES | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | | | 0,0 | 0,00% |
| UNC - COSTOS DE VENTA DE PRODUCTOS | 15.168,9 | 1.360,1 | 6.507,2 | 7.301,7 | 8.823,7 | 2.913,9 | 3.004,3 | 2.905,6 | -6.345,2 | -9,78% |
| 8001000000 APARATOS TELEF. ALAMB. (INSTALACION) | 53,4 | 17,8 | 17,8 | 17,8 | 0,0 | | | | -53,4 | -0,08% |
| 8001100000 APARATOS TELEF. ALAMB. (NUEVOS PROD.) | 708,0 | 110,0 | 0,0 | 598,0 | 703,8 | 364,6 | 249,1 | 90,1 | -4,2 | -0,01% |
| 8001200000 APARATOS TELEF. INALAMB. (INSTALACION) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | | | 0,0 | 0,00% |
| 8001300000 APARATOS TELEF. INALAMB. (NUEVOS PROD.) | 11.095,9 | 0,0 | 5.487,3 | 5.608,5 | 4.903,9 | 1.039,1 | 1.707,7 | 2.157,2 | -6.191,9 | -9,54% |
| 8001600000 FAX | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | | | 0,0 | 0,00% |
| 8001700000 CONTESTADOR AUTOMATICO | 130,0 | 0,0 | 32,7 | 97,3 | 0,0 | | | | -130,0 | -0,20% |
| 8001900000 OTROS COSTOS DE VENTA | 2.908,1 | 1.140,5 | 848,2 | 919,4 | 2.948,7 | 1.374,0 | 956,8 | 618,0 | 40,6 | 0,06% |
| 8002000000 VENTA DE OTROS EQUIPOS | 273,6 | 91,8 | 121,2 | 60,6 | 267,3 | 136,2 | 90,8 | 40,3 | -6,3 | -0,01% |
| 8002100000 VENTA DE EQ. P/DISCAPACITADOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | | | 0,0 | 0,00% |
| 81310 COMISION COBRO SERVICIO TELEFONICO | 1.320,00 | 440,00 | 440,00 | 440,00 | 1.167,91 | 401,28 | 362,77 | 403,86 | -152,09 | -0,23% |
| | | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% |
| SERVICIOS DE DATOS | 3.420 | 1.466 | 812 | 1.142 | 6.205 | 2.439 | 1.319 | 2.447 | 2.785 | 4,29% |
| COSTOS DE VENTA - SERVICIO DATOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | | | 0,0 | 0,00% |
| 8001800000 MODEMS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | | | 0,0 | 0,00% |
| 8002300001 EQUIPOS SATELITALES | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | | | 0,0 | 0,00% |
| 8002400000 EQUIPOS TERMINALES TRANSM/DATOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | | | 0,0 | 0,00% |
| 1340 COSTO DE TARJETAS PIN (INTERNET) | 33,00 | 14,00 | 8,00 | 11,00 | 277,44 | 99,02 | 71,16 | 107,26 | 244,44 | 0,38% |
| 81950 COMISION SOBRE LOS INGRESOS POR SERVICIOS PRESTADOS | 3.387,00 | 1.452,00 | 804,00 | 1.131,00 | 5.928,00 | 2.340,00 | 1.248,00 | 2.340,00 | 2.541,00 | 3,91% |
| | | | | | | | | | 0,00 | 0,00% |
| SERVICIOS DE TELEFONÍA PÚBLICA | 1.313 | 448 | 387 | 477 | 10.704 | 3.539 | 3.135 | 4.031 | 9.391 | 14,47% |
| COSTO TARJETAS MAGNETICAS Y PIN | 1.155,57 | 376,86 | 331,95 | 446,76 | 3.114,25 | 1.438,51 | 894,59 | 781,15 | 1.958,68 | 3,02% |
| 1140 TARJETAS TELEFONICAS PREPAGADAS CHIP | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | | | 0,00 | 0,00% |
| 1260 COSTO DE TARJETAS PIN- VENTA USD | 56,34 | 25,60 | 19,85 | 10,89 | 2.549,97 | 1.258,60 | 644,54 | 646,83 | 2.493,63 | 3,84% |
| 1261 COSTO DE TARJETAS PIN - VENTA MN | 1.099,23 | 351,25 | 312,10 | 435,67 | 564,28 | 179,91 | 250,05 | 134,32 | -534,95 | -0,82% |
| 1141 TARJET TELEF PREPAGADAS BANDA MAGNETICA - VENTAS MN | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | | | 0,00 | 0,00% |
| 81340 COMISION POR VENTA DE TARJETAS PREPAGADAS | 157,32 | 71,50 | 55,42 | 30,41 | 7.590,00 | 2.100,00 | 2.240,00 | 3.250,00 | 7.432,68 | 11,45% |
| 81330 COMISION POR SERVICIOS PRESTADOS (CENTROS COMUNITA | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | | | 0,00 | 0,00% |
| 81110 COMISION POR CENTROS ATENDIDOS | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | | | 0,00 | 0,00% |
| 81111 PAGO POR COMISION A PROPIETARIOS | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | | | 0,00 | 0,00% |
| | | | | | | | | | 0,00 | 0,00% |
| SERVICIOS DE TELEFONÍA MÓVIL | 42.899 | 16.554 | 16.387 | 9.958 | 84.903 | 30.126 | 23.169 | 31.607 | 42.004 | 64,71% |
| COSTOS DE VENTA - SERVICIO MOVIL | 38.037,2 | 14.970,1 | 14.621,3 | 8.445,9 | 78.854,1 | 28.791,7 | 20.777,9 | 29.284,5 | 40.816,9 | 62,88% |
| 8001901000 TELEF. MOVIL TELEF. MOVIL (ACCESORIOS) | 7.777,6 | 2.480,7 | 2.262,8 | 3.034,0 | 4.865,5 | 775,8 | 384,4 | 3.705,3 | -2.912,1 | -4,49% |
| 8002202000 TELEF. CELULARES TELEFONIA MOVIL GSM | 30.259,7 | 12.489,4 | 12.358,4 | 5.411,8 | 73.988,6 | 28.015,9 | 20.393,5 | 25.579,2 | 43.728,9 | 67,37% |
| COSTO TARJETAS TELEFONIA CELULAR | 4.861,76 | 1.583,71 | 1.766,07 | 1.511,98 | 6.048,68 | 1.334,45 | 2.391,41 | 2.322,82 | 1.186,92 | 1,83% |
| 1145 TARJETAS PREPAGADAS TELEFONIA CELULAR | 2.061,50 | 771,01 | 845,59 | 444,91 | 1.952,77 | 659,27 | 609,63 | 683,87 | -108,73 | -0,17% |
| 1147 COSTO DE TARJETAS SIM | 2.800,26 | 812,70 | 920,49 | 1.067,07 | 4.095,91 | 675,18 | 1.781,78 | 1.638,95 | 1.295,65 | 2,00% |

Anexo 15 Nomenclador de Productos para la Venta

| FAMILIA | CÓDIGO | DESCRIPCIÓN | Precio CUC/USD | Acta de Precio | Garantía |
|----------------------|---------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|----------------|----------|
| Teléfonos GSM | 4015110009 | TELEFONO CELULAR SAMSUNG GT-E1085 | 37.00 | 268/10 | 3 meses |
| | 4015110013 | TELEFONO CELULAR SAMSUNG GT-E2120 | 73.00 | 275/10 | 3 meses |
| | 4015110016 | TELEFONO MOTOROLA U6 | 79.00 | 269/10 | 3 meses |
| | 4015110017 | TELEFONO NOKIA 3310 (GSM) | 115.00 | 195/07 | 3 meses |
| | 4015110018 | TELEFONO SAMSUNG GT-S5560I (GSM) | 170.00 | 303/12 | 3 meses |
| | 4015110019 | TELEFONO NOKIA 1100 (GSM) | 46.00 | 252/09 | 3 meses |
| | 4015110022 | TELEFONO SIEMENS C35I (GSM) | 75.00 | 195/07 | 3 meses |
| | 4015110023 | TELEFONO SIEMENS C45 (GSM) | 100.00 | 195/07 | 3 meses |
| | 4015110025 | TELEFONO SIEMENS A52 (GSM) | 115.00 | 195/07 | 3 meses |
| | 4015110026 | TELEFONO SIEMENS S40 (GSM) | 125.00 | 195/07 | 3 meses |
| | 4015110028 | SONY ERICSSON T200 (GSM) | 150.00 | 195/07 | 3 meses |
| | 4015110030 | TELEFONO SONY ERICSSON T100 (GSM) | 141.00 | 195/07 | 3 meses |
| | 4015110032 | TELEFONO PANASONIC EB-GD55 (GSM) | 97.00 | 252/09 | 3 meses |
| | 4015110042 | TELEFONO SONY ERICSSON T105 (GSM) | 125.00 | 195/07 | 3 meses |
| | 4015110045 | TELEFONO FIJO CELULAR CELLINE (GSM) | 93.00 | Aval GM 07/08 | 3 meses |
| | 4015110046 | TELEFONO SONY ERICSSON T310 (GSM) | 248.00 | 195/07 | 3 meses |
| | 4015110048 | TELEFONO SAMSUNG D900I | 215.00 | 252/09 | 3 meses |
| | 4015110049 | TELEFONO SIEMENS MC 60 (GSM) | 219.00 | 195/07 | 3 meses |
| | 4015110051 | TELEFONO SIEMENS C60 GSM | 128.00 | 195/07 | 3 meses |
| | 4015110052 | TELEFONO SIEMENS C65 GSM | 246.00 | 195/07 | 3 meses |
| | 4015110055 | TELEFONO NOKIA 3200 (GSM) | 290.00 | 195/07 | 3 meses |
| | 4015110056 | TELEFONO MOTOROLA V220 (GSM) | 280.00 | 195/07 | 3 meses |
| | 4015110057 | TELEFONO SONY ERICSSON T630 (GSM) | 320.00 | 195/07 | 3 meses |
| | 4015110059 | TELEFONO SONY ERICSSON T230 (GSM) | 108.00 | 195/07 | 3 meses |
| | Teléfonos GSM | 4015110060 | TELEFONO NOKIA 1100 (GSM 850) | 115.00 | 195/07 |
| 4015110064 | | TELEFONO FIJO ERICSSON F220M (GSM) | 137.00 | 250/08 | 3 meses |
| 4015110065 | | TELEFONO FIJO CSI 400 MON. NAC. (GSM) | 115.00 | 195/07 | 3 meses |
| 4015110067 | | TELEFONO MOTOROLA V500 (GSM) | 211.00 | 195/07 | 3 meses |
| 4015110068 | | TELEFONO MOTOROLA V3 (GSM) | 126.00 | 252/09 | 3 meses |
| 4015110069 | | TELEFONO MOTOROLA MPX-220 (GSM) | 427.00 | 195/07 | 3 meses |
| 4015110070 | | TELEFONO NOKIA 3230 (GSM) | 414.00 | 195/07 | 3 meses |
| 4015110071 | | TELEFONO MOTOROLA C385 (GSM) | 105.00 | 195/07 | 3 meses |
| 4015110072 | | TELEFONO SONY ERICSSON K300 (GSM) | 211.00 | 195/07 | 3 meses |
| 4015110092 | | TELEFONO NOKIA 6230/6230I (GSM) | 185.00 | 252/09 | 3 meses |
| 4015110093 | | TELEFONO MOTOROLA C65I (GSM) | 88.00 | 252/09 | 3 meses |
| 4015110094 | | TELEFONO MOTOROLA C155 (GSM) | 128.00 | 195/07 | 3 meses |
| 4015110098 | | TELEFONO MOTOROLA V547 (GSM) | 204.00 | 195/07 | 3 meses |
| 4015110099 | | TELEFONO NOKIA 1108 (GSM) | 46.00 | 252/09 | 3 meses |
| 4015110102 | | TELEFONO MOTOROLA C136 (GSM) | 37.00 | 252/09 | 3 meses |
| 4015110103 | | TELEFONO MOTOROLA C390 (GSM) | 129.00 | 191/06 | 3 meses |
| 4015110107 | | TELEFONO NOKIA 1110 (GSM) | 46.00 | 252/09 | 3 meses |
| 4015110111 | | TELEFONO MOTOROLA L6 (GSM) | 97.00 | 252/09 | 3 meses |
| 4015110112 | | TELEFONO MOTOROLA L7 (GSM) | 235.00 | 197/07 | 3 meses |
| 4015110113 | | TELEFONO MOTOROLA V360 (GSM) | 185.00 | 197/07 | 3 meses |
| 4015110114 | | TELEFONO SAMSUNG D520 (GSM) | 316.00 | 197/07 | 3 meses |
| 4015110115 | | TELEFONO MOTOROLA C122 (GSM) | 37.00 | 252/09 | 3 meses |
| 4015110125 | | TELEFONO MOTOROLA C118 (GSM) | 37.00 | 252/09 | 3 meses |
| 4015110129 | | TELEFONO NOKIA 1112 (GSM) | 46.00 | 252/09 | 3 meses |
| 4015110134 | | TELEFONO NOKIA N72 | 250.00 | 252/09 | 3 meses |
| 4015110135 | | TELEFONO NOKIA 6300 | 210.00 | 252/09 | 3 meses |
| 4015110142 | | TELEFONO SONY ERICSSON W580I | 195.00 | 252/09 | 3 meses |
| 4015110143 | | TELEFONO SONY ERICSSON W610 | 195.00 | 252/09 | 3 meses |
| 4015110145 | | TELEFONO MOTOROLA W156 | 37.00 | 252/09 | 3 meses |
| 4015110146 | | TELEFONO NOKIA 1208 | 50.00 | 252/09 | 3 meses |
| 4015110147 | | TELEFONO NOKIA 1200 | 46.00 | 252/09 | 3 meses |
| 4015110148 | | TELEFONO HUAWEI T201 | 27.00 | 263/09 | 3 meses |
| 4015110149 | | TELEFONO NOKIA 2630 | 120.00 | 258/09 | 3 meses |
| 4015110157 | | TELEFONO ZTE A139 | 60.00 | 263/09 | 3 meses |
| 4015110158 | | TELEFONO ZTE A261FM | 55.00 | 263/09 | 3 meses |
| 4015110167 | | TELEFONO LG KP215B | 85.00 | 263/09 | 3 MESES |
| 4015110168 | | TELEFONO LG KP106B | 37.00 | 263/09 | 3 MESES |
| 4015110169 | | TELEFONO ZTE A36 | 30.00 | 263/09 | 3 meses |
| 4015110171 | | TELEFONO SAMSUNG E215L | 100.00 | 263/09 | 3 meses |
| 4015110173 | | TELEFONO MOTOROLA L6I | 75.00 | 263/09 | 3 meses |
| 4015110174 | | TELEFONO ZTE A316+ | 25.00 | 268/10 | 3 meses |
| 4015110175 | | TELEFONO SAMSUNG GT E1086 | 28.00 | 298/11 | 3 meses |
| 4015110187 | | TELEFONO HUAWEI G2200C | 27.00 | 288/11 | 3 meses |
| 4015110188 | | TELEFONO CELULAR NOKIA 2690 | 135.00 | 281/11 | 3 meses |
| 4015110189 | | TELEFONO NOKIA C3 | 160.00 | 305/12 | 3 meses |
| 4015110190 | | TELEFONO NOKIA 5233 | 175.00 | 308/12 | 3 meses |
| 4015110191 | | TELEFONO ALCATEL OT-208 | 23.00 | 288/11 | 3 meses |
| 4015110196 | TELEFONO HUAWEI 3501 | 48.00 | 288/11 | 3 meses | |
| 4015110192 | TELEFONO ALCATEL OT-255 | 44.00 | 293/11 | 3 MESES | |
| 4015110195 | TELEFONO ALCATEL OT-505 | 57.00 | 293/11 | 3 MESES | |
| 4015110200 | TELEFONO SAMSUNG C3300 | 105.00 | 302/11 | 3 MESES | |
| 4015110201 | TELEFONO SAMSUNG E2550 | 90.00 | 302/11 | 3 MESES | |
| 4015110202 | TELEFONO SAMSUNG GT-E2121 | 60.00 | 302/11 | 3 MESES | |

ANEXO 16 ANALISIS DE DESVIACIONES MN

| CONCEPTOS | PPTO 2012 | | | | REAL 2012 | | | Desv | % Dev del Total de Ingresos | |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------------------|---------------|
| | ACUMULADO 1ER TRIMESTRE | Enero | Febrero | Marzo | ACUMULADO 1ER TRIMESTRE | Enero | Febrero | | | Marzo |
| TOTAL DE INGRESOS | 8.892.705 | 2.986.519 | 2.835.409 | 3.070.777 | 9.272.595 | 3.145.562 | 2.979.210 | 3.147.823 | 379.890 | 4,27% |
| SERVICIOS DE TELEFONIA BASICA | 5.836.882 | 1.905.870 | 1.788.969 | 1.942.152 | 5.999.717 | 2.012.180 | 1.938.632 | 2.048.965 | 362.855 | 4,69% |
| VENTA DE MERCANCIA | 105,4 | 105,4 | 0,0 | 0,0 | 1.107,0 | 0,0 | 0,0 | 1.107,0 | 1.001,6 | 0,01% |
| VENTAS TOTALES - TELEFONIA BASICA | 105,4 | 105,4 | 0,0 | 0,0 | 1.107,0 | 0,0 | 0,0 | 1.107,0 | 1.001,6 | 0,01% |
| - VENTA DE PIZARRAS | 105,4 | 105,4 | 0,0 | 0,0 | 1.107,0 | 0,0 | 0,0 | 1.107,0 | 1.001,6 | 0,01% |
| 9050510000 Pizarras telef. - PBA COMERCIAL | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 1.107,0 | 0,0 | 0,0 | 1.107,0 | 1.001,6 | 0,01% |
| 9050500000 PBA PROYECTOS ESPECIALES | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| - VENTA DE PRODUCTOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| 9050100000 Aparatos telefonicos alámbricos (Instalación) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| 9050200000 Aparatos telefonicos alámbricos(Nuevos Productos) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| 9050300000 Aparatos telefonicos inalámbricos (Instalación) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| 9050400000 Aparatos telefonicos inalámbricos(Nuevos Productos) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| 9050700000 Fax | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| 9050800000 Contestador automáticos | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| 9051000000 Otros insumos | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| 9051100000 Venta de equipos a discapacitados | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| 9051200000 Venta de otros equipos(Identificador de llamadas) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| 9051500000 Reparaciones Post Ventas | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| 8000100000 Devoluciones en ventas | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| 8000200000 Rebajas y bonificaciones en ventas | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| INGRESOS POR SERVICIOS | 5.836.776,7 | 1.905.764,8 | 1.788.860,1 | 1.942.151,8 | 5.998.610,2 | 2.012.179,9 | 1.938.632,5 | 2.047.797,8 | 361.833,4 | 4,07% |
| TRAFICO TELEFONICO | 4.466.890,8 | 1.523.736,0 | 1.394.937,3 | 1.548.217,5 | 4.696.735,6 | 1.550.489,0 | 1.514.233,3 | 1.632.013,2 | 229.844,8 | 2,58% |
| METRADO LOCAL (MLOC) | 758.113,0 | 261.112,0 | 228.195,0 | 268.806,0 | 817.969,8 | 273.301,5 | 257.429,7 | 287.239,6 | 59.847,8 | 0,67% |
| LARGA DIST. NACIONAL OPERADORA + METRADO) | 3.708.071,2 | 1.262.598,7 | 1.166.615,5 | 1.279.409,5 | 3.878.055,8 | 1.276.911,8 | 1.256.854,2 | 1.344.478,5 | 171.393,4 | 1,33% |
| LD NACIONAL METRADA (LDNM) | 3.698.051,1 | 1.262.219,7 | 1.163.572,6 | 1.272.258,8 | 3.872.030,8 | 1.275.471,6 | 1.256.061,1 | 1.341.498,1 | 173.979,7 | 1,96% |
| LD NACIONAL OPERADORA (LDNO) | 8.020,1 | 3.779,0 | 3.042,9 | 4.598,2 | 1.440,2 | 1.603,2 | 2.980,4 | -1.996,3 | -0,22% | |
| LARGA DIST. INTERNACIONAL (OPERADORA + METRADO) | 2.706,6 | 25,3 | 126,8 | 2.554,6 | 720,2 | 275,8 | 140,2 | 304,2 | -1.886,4 | -0,02% |
| LD INTERNACIONAL METRADA (LDIM) | 2.706,6 | 25,3 | 126,8 | 2.554,6 | 720,2 | 275,8 | 140,2 | 304,2 | -1.886,4 | -0,02% |
| LD INTERNACIONAL OPERADORA (LDISO) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| TARIFA MIXTA LD INTERNACIONAL (LITM) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| TELEFONIA FIJA ALTERNATIVA | 112.159,0 | 59.773,0 | 26.865,0 | 25.521,0 | 122.286,3 | 65.320,5 | 31.829,1 | 25.136,7 | 10.127,3 | 0,11% |
| CUOTA DE ACTIVACION (CATM1) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| TIEMPO DE AIRE (TAIR01) | 112.159,0 | 59.773,0 | 26.865,0 | 25.521,0 | 121.816,3 | 65.260,5 | 31.489,1 | 25.086,7 | 9.657,3 | 0,11% |
| OTROS INGRESOS (OSTMI) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 470,0 | 60,0 | 340,0 | 50,0 | 470,0 | 0,00% |
| CUOTAS | 964.226,0 | 312.520,0 | 325.104,0 | 326.692,0 | 987.696,5 | 331.402,1 | 329.075,3 | 327.129,1 | 23.380,4 | 0,26% |
| CUOTA BASICA (CBAS) | 940.768,0 | 312.520,0 | 313.344,0 | 314.902,0 | 945.700,5 | 316.401,1 | 316.350,3 | 316.845,1 | 8.334,4 | 0,10% |
| CUOTA INICIAL (CINI) | 23.460,0 | 0,0 | 11.760,0 | 11.790,0 | 37.906,0 | 15.001,0 | 12.725,0 | 10.180,0 | 14.446,0 | 0,16% |
| OTROS INGRESOS DE TELEFONIA | 116.349,2 | 39.107,0 | 38.357,2 | 38.885,0 | 116.929,2 | 38.666,3 | 39.000,0 | 39.261,9 | 570,0 | 0,01% |
| CARGOS MISCELANEOS (CMIS) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| SERVICIOS SUPLEMENTARIOS | 108.225,0 | 36.075,0 | 36.075,0 | 36.075,0 | 112.940,8 | 37.094,0 | 37.681,7 | 38.165,2 | 4.715,8 | 0,05% |
| SERVICIOS SUPLEMENTARIOS (SSUP) | 108.225,0 | 36.075,0 | 36.075,0 | 36.075,0 | 112.929,0 | 37.090,1 | 37.677,7 | 38.161,2 | 4.704,0 | 0,05% |
| SERV. AVISAME PLUS (AVPP) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| SERV. IDENTIFICADOR DE LLAMADAS (ILLA) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| SERV. PTOS DE VENTA Y CENTROS LLAMADAS (SERV) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| SERV. AVISAME (AVIS) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| OTROS INGRESOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| SERVICIO TELEF | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| LINEAS ESPECIALES | 84.355,7 | 29.741,8 | 27.426,6 | 27.187,3 | 88.941,6 | 30.128,6 | 29.532,7 | 29.280,4 | 4.585,9 | 0,05% |
| 8000401 - DEV. Y REB. DE INGRESOS DE TELEFONIA BASICA | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 16.873,7 | 5.597,6 | 6.489,0 | 6.787,1 | 18.873,7 | 0,21% |
| OTROS INGRESOS EN LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS | 4.935,5 | 660,0 | 3.035,0 | 1.260,0 | 4.985,7 | 1.771,0 | 1.451,2 | 1.763,6 | 30,7 | 0,00% |
| VENTA DE TARJETAS DE INTERNET (CPIN) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| SERVICIO LINEA PREPAGO (SLPP) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| EVENTOS (EVTO) | 4.985,0 | 660,0 | 3.035,0 | 1.260,0 | 4.985,7 | 1.771,0 | 1.451,2 | 1.763,6 | 30,7 | 0,00% |
| TRABAJOS A TERCEROS (TTR0) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| TELECONFERENCIAS (TELC) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| VIDEOCONFERENCIAS (VIDC) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| PUBLICIDAD EN EL DIRECTORIO (DIR) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| TELEFONIA VIRTUAL (TVR) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| CORREO DE VOZ (BVOZ) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| NUMERO VERDE (VERD) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| SERVICIO CALL CENTER A TERCEROS (TCC) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| SERV. DE CORREO DE VOZ PLUS - PREPAGO (CVPP) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| TARJETAS PREPAGADAS SERVICIOS INTERNACIONALES (TPSI) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| AJUSTES A CLIENTES | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| AJUSTES A CLIENTES | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| SERVICIOS DE DATOS | 758.824 | 248.432 | 255.988 | 254.406 | 716.282 | 241.116 | 238.732 | 236.434 | -42.542 | -5,48% |
| VENTAS - SERVICIO DE DATOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| 9051400000 Equipos Terminales de Transmision de Datos | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| 9050900000 Modems | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| 9051600000 Venta de Equipos Satelitales | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| 8000100000 Devoluciones en ventas | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| 8000200000 Rebajas y bonificaciones en ventas | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| INGRESOS POR SERVICIOS | 758.823,8 | 248.432 | 255.988,9 | 254.405,9 | 716.281,6 | 241.116,12 | 238.731,78 | 236.433,72 | -42,48 | -0,48% |
| LINEA CONMUTADA (INCO01) | 485 | 485 | 485 | 485 | 1543,8 | 486,2 | 558,2 | 499,4 | 88,8 | 0,00% |
| LINEA DEDICADA (INDD01) | 339032,8 | 110064 | 115274,4 | 113694,4 | 301774,85 | 101944,03 | 100865,59 | 98964,33 | -37.258,0 | -0,42% |
| HOSTING (HOST01) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| NAVIGACION DE INTERNET (NVIT01) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| 8000402 - DEV. Y REB. DE ING. X DESCUENTOS ACORDADOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| PP SERVICIO T. DATOS (PPTX) | 117333,2 | 39111 | 39111 | 39111 | 117333,12 | 39111,04 | 39111,04 | 39111,04 | 0,1 | 0,00% |
| X 25 NACIONAL (XNAC) | 205 | 175 | 40 | 40 | 120 | 40 | 40 | 40 | -85,0 | 0,00% |
| FRAME RELAY (FRFR) | 30074,7 | 8669,9 | 101059,5 | 101059,5 | 295457,05 | 99516,26 | 98139,35 | 97801,36 | -5.289,9 | -0,08% |
| OTROS SERVICIOS T. DATOS (LTXD) | 51 | 17 | 17 | 17 | 52,8 | 17,6 | 17,6 | 17,6 | 1,8 | 0,00% |
| 8000403 - DEV. Y REB. DE ING. X DESC. ACORDADOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| COMERCIO ELECTRONICO (COEL) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| NAPP (PTO DE ACCESO A LA RED) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| SERVICIOS DE TELEFONIA PUBLICA | 0,0 | 832.217 | 790.583 | 574.219 | 2.556.997 | 893.268 | 801.846 | 862.484 | 53.997 | 6,87% |
| VENTA DE TARJETAS | 1.549.931,2 | 521.684,6 | 489.293,1 | 579.390,3 | 1.578.117,8 | 573.390,3 | 476.615,3 | 528.112,2 | 28.186,6 | 3,2% |
| TARJETAS PREPAGADAS (TARJ) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| TARJETAS PREPAGADAS MAGNETICAS (STPU) | 151.123,0 | 48.666,0 | 42.654,0 | 59.803,0 | 96.475,0 | 53.760,0 | 29.280,0 | 13.435,0 | -54.648,0 | -0,61% |
| TARJETAS PREPAGADAS PIN | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00% | |
| RECARGA PIN (TREC) | 1.398.808,2 | 472.998,6 | 446 | | | | | | | |

ANEXO 16. Continuación...

| CUENTAS | PPTO 2012 | | | | REAL 2012 | | | Desv | % Dev del Total de Ingresos | |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------|---------------|---------------|-------------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------------------|--------------|
| | ACUMULADO 1ER TRIMESTRE | Enero | Febrero | Marzo | ACUMULADO 1ER TRIMESTRE | Enero | Febrero | | | Marzo |
| COSTOS VARIABLES | 173.462 | 57.706 | 56.737 | 59.019 | 177.613 | 58.748,82 | 57.246,94 | 61.617,16 | 4.151 | 2,39% |
| SERVICIOS DE TELEFONIA BASICA | 14.066 | 4.345 | 4.821 | 4.900 | 2.756 | 603,05 | 524,46 | 1.628,78 | -11.310 | -6,52% |
| COSTOS DE VENTAS TOTALES - TELEFONIA BASICA | 1.595,9 | 215,1 | 650,7 | 730,2 | 1.906,5 | 290,5 | 277,5 | 1.338,5 | 310,5 | 0,16% |
| UNC - COSTOS DE VENTA DE PIZARRAS | 79,1 | 79,1 | 0,0 | 0,0 | 1.048,1 | 0,0 | 0,0 | 1.048,1 | 969,1 | 0,56% |
| 8001401000 PBX COMERCIAL | 79,1 | 79,1 | 0,0 | 0,0 | 1.048,1 | | | 1.048,1 | 969,1 | 0,56% |
| 8001402000 PBX PROYECTOS ESPECIALES | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | | | 0,0 | 0,00% |
| UNC - COSTOS DE VENTA DE PRODUCTOS | 1.516,9 | 136,0 | 650,7 | 730,2 | 858,4 | 290,5 | 277,5 | 290,4 | -658,5 | -0,38% |
| 8001000000 APARATOS TELEF. ALAMB. (INSTALACION) | 5,3 | 1,8 | 1,8 | 1,8 | 0,0 | | | | -5,3 | 0,00% |
| 8001100000 APARATOS TELEF. ALAMB. (NUEVOS PROD.) | 70,8 | 11,0 | 0,0 | 59,8 | 70,5 | 36,5 | 25,0 | 9,0 | -0,3 | 0,00% |
| 8001200000 APARATOS TELEF. INALAMB. (INSTALACION) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | | | 0,0 | 0,00% |
| 8001300000 APARATOS TELEF. INALAMB. (NUEVOS PROD.) | 1.109,6 | 0,0 | 548,7 | 560,9 | 490,1 | 103,9 | 170,7 | 215,5 | -619,5 | -0,36% |
| 8001600000 FAX | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | | | 0,0 | 0,00% |
| 8001700000 CONTESTADOR AUTOMATICO | 13,0 | 0,0 | 3,3 | 9,7 | 0,0 | | | | -13,0 | -0,01% |
| 8001900000 OTROS COSTOS DE VENTA | 290,8 | 114,0 | 84,8 | 91,9 | 271,3 | 136,6 | 72,9 | 61,8 | -19,6 | -0,01% |
| 8002000000 VENTA DE OTROS EQUIPOS | 27,4 | 9,2 | 12,1 | 6,1 | 26,5 | 13,5 | 9,0 | 4,0 | -0,9 | 0,00% |
| 8002100000 VENTA DE EQ. P/DISCAPACITADOS | 0,0 | | | | 0,0 | | | | 0,0 | 0,00% |
| 81310 COMISION COBRO SERVICIO TELEFONICO | 12.470,0 | 4.130,0 | 4.170,0 | 4.170,0 | 849,82 | 312,55 | 246,97 | 290,30 | -11.620,18 | -5,70% |
| | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | | | 0,0 | 0,00% |
| SERVICIOS DE DATOS | 3,3 | 1,4 | 0,8 | 1,1 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -3 | 0,00% |
| COSTOS DE VENTA - SERVICIO DATOS | 0,0 | | | | 0,0 | | | | 0,0 | 0,00% |
| 8001800000 MODEMS | 0,0 | | | | 0,0 | | | | 0,0 | 0,00% |
| 8002300001 EQUIPOS SATELITALES | 0,0 | | | | 0,0 | | | | 0,0 | 0,00% |
| 8002400000 EQUIPOS TERMINALES TRANSMISDATOS | 0,0 | | | | 0,0 | | | | 0,0 | 0,00% |
| 1340 COSTO DE TARJETAS PIN (INTERNET) | 3,30 | 1,40 | 0,80 | 1,10 | 0,00 | | | | -3,30 | 0,00% |
| 81950 COMISION SOBRE LOS INGRESOS POR SERVICIOS PRESTADOS | 0,00 | | | | 0,00 | | | | 0,00 | 0,00% |
| | 0,00 | | | | 0,00 | | | | 0,00 | 0,00% |
| SERVICIOS DE TELEFONIA PUBLICA | 155.102,66 | 51.704,29 | 50.276,89 | 53.121,48 | 172.823,58 | 57.532,50 | 56.558,36 | 58.732,72 | 17.721 | 10,22% |
| COSTO TARJETAS MAGNETICAS Y PIN | 115,56 | 37,69 | 33,19 | 44,68 | 626,44 | 289,90 | 180,00 | 156,54 | 510,88 | 0,29% |
| 1140 TARJETAS TELEFONICAS PREPAGADAS CHIP | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | | | 0,00 | 0,00% |
| 1260 COSTO DE TARJETAS PIN - VENTA USD | 5,63 | 2,56 | 1,98 | 1,09 | 313,22 | 144,95 | 90,00 | 78,27 | 307,59 | 0,18% |
| 1261 COSTO DE TARJETAS PIN - VENTA MN | 109,92 | 35,13 | 31,21 | 43,59 | 256,34 | 126,51 | 64,99 | 64,84 | 146,42 | 0,08% |
| 1141 TARJET TELEF PREPAGADAS BANDA MAGNETICA - VENTAS MN | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 56,88 | 18,44 | 25,01 | 13,43 | 56,88 | 0,03% |
| 81340 COMISION POR VENTA DE TARJETAS PREPAGADAS | 0,00 | | | | 0,00 | | | | 0,00 | 0,00% |
| 81330 COMISION POR SERVICIOS PRESTADOS (CENTROS COMUNITARIOS) | 0,00 | | | | 0,00 | | | | 0,00 | 0,00% |
| 81110 COMISION POR CENTROS ATENDIDOS | 153.967,80 | 51.357,30 | 49.897,50 | 52.713,00 | 171.347,32 | 56.930,05 | 56.131,39 | 58.285,88 | 17.379,52 | 10,02% |
| 81111 PAGO POR COMISION A PROPIETARIOS | 1.019,30 | 309,30 | 346,20 | 363,80 | 849,82 | 312,55 | 246,97 | 290,30 | -169,48 | -0,10% |
| | 0,00 | | | | 0,00 | | | | 0,00 | 0,00% |
| SERVICIOS DE TELEFONIA MOVIL | 4.230 | 1.655 | 1.639 | 996 | 2.033 | 613 | 164 | 1.256 | -2.257 | -1,30% |
| COSTOS DE VENTA - SERVICIO MOVIL | 3.803,7 | 1.497,0 | 1.462,1 | 844,6 | 1.836,2 | 547,0 | 102,7 | 1.186,5 | -1.967,6 | -1,13% |
| 8001901000 TELEF. MOVIL TELEF. MOVIL (ACCESORIOS) | 777,8 | 248,1 | 226,3 | 303,4 | 236,6 | 9,4 | 1,9 | 225,6 | -540,9 | -0,31% |
| 8002202000 TELEF. CELULARES TELEFONIA MOVIL GSM | 3.026,0 | 1.248,9 | 1.235,8 | 541,2 | 1.599,4 | 537,6 | 100,8 | 961,0 | -1.426,6 | -0,82% |
| COSTO TARJETAS TELEFONIA CELULAR | 486,18 | 158,37 | 176,61 | 151,20 | 196,88 | 66,28 | 61,47 | 69,13 | -289,30 | -0,17% |
| 1145 TARJETAS PREPAGADAS TELEFONIA CELULAR | 206,15 | 77,10 | 84,56 | 44,49 | 196,88 | 66,28 | 61,47 | 69,13 | -9,27 | -0,01% |
| 1147 COSTO DE TARJETAS SIM | 280,03 | 81,27 | 92,05 | 106,71 | 196,88 | 66,28 | 61,47 | 69,13 | -83,15 | -0,05% |

Anexo 17 Cupones de Recarga

Características del servicio

1. Una tarjeta *propia* puede ser recargada por dos vías: por tarjeta (cupón de recarga) y por la vía tradicional (*operador*). Para recargar mediante tarjeta será necesario disponer de: la tarjeta *propia* a recargar, la tarjeta de recarga o cupón de recarga y un teléfono fijo con acceso al 166.
2. Los pasos son los siguientes para acceder al servicio:
 - Se marca 166.
 - Se teclea el código personal de la tarjeta propia y a continuación el signo de #.
 - Se marca el signo de # y la opción 6.
 - Se introduce el código de recarga del cupón y a continuación el símbolo de #.
3. El código de recarga del cupón se encuentra en el reverso del cupón de recarga y será visible una vez que se raspe el área señalada para esto se sugiere hacerlo con el canto de una moneda para evitar borrar algún dígito (Importante el número visible es el número de serie del cupón, ese no es el que se introduce durante la recarga).
4. El cliente podrá comprar en una sola visita a la unidad comercial todas las tarjetas que necesite para un período dado y después recargará su cuenta *propia* desde cualquier teléfono según se le vaya agotando su crédito. Se podrán realizar recargas múltiples, una a continuación de la otra marcando la opción # y 6. No hay límite en cuanto al saldo total a tener en la cuenta *propia* incrementado mediante recarga por tarjetas.
5. Una tarjeta *propia* nueva podrá ser recargada mediante tarjeta una vez que se active. Se recomienda, para garantizar el éxito de la operación, esperar al menos un minuto después de activada para recargarla.
6. Existen cupones de recarga por 5, 10, 20 y 30 CUP.

ANEXO 18 COMPARACION VERSIONES MLC

| CONCEPTOS | PPTO 2012 | REAL 2012 | PPTO 2012 | % Desv Met Prop | % Desv Plan Actual |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------|--------------------|
| | Metodología Propuesta | ACUMULADO 1ER TRIMESTRE | ACUMULADO 1ER TRIMESTRE | | |
| TOTAL DE INGRESOS | 2.143.506 | 2.217.265 | 2.055.963 | 3,44% | 7,85% |
| SERVICIOS DE TELEFONIA BASICA | 539.426 | 557.556 | 521.879 | 3,36% | 6,84% |
| VENTAS TOTALES - TELEFONIA BASICA | 18.800,8 | 14.450,1 | 3.000,0 | -23,14% | 381,67% |
| - VENTA DE PIZARRAS | 1.054,0 | 1.150,0 | 3.000,0 | 9,11% | -61,67% |
| 905050000 Pizarras Imp. PEX COMERCIAL | 1.054,0 | 1.150,0 | 3.000,0 | 9,11% | -61,67% |
| 9050502000 PEX PROYECTOS ESPECIALES | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| - VENTA DE PRODUCTOS | 17.746,8 | 13.300,1 | 18.300,0 | -25,06% | -27,32% |
| 9050100000 Aparatos telefónicos alámbricos (Instalación) | 156,8 | 0,0 | 0,0 | -100,00% | 100,00% |
| 9050200000 Aparatos telefónicos alámbricos(Nuevos Productos) | 1.062,0 | 1.145,0 | 450,0 | 7,92% | 156,44% |
| 9050300000 Aparatos telefónicos inalámbricos (Instalación) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 9050400000 Aparatos telefónicos inalámbricos(Nuevos Productos) | 12.998,0 | 8.000,0 | 15.000,0 | -38,45% | -46,67% |
| 9050700000 Fax | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 9050800000 Contestador automáticos | 155,0 | 0,0 | 0,0 | -100,00% | 100,00% |
| 9051000000 Otros insumos | 4.039,0 | 4.431,7 | 0,0 | 9,72% | 100,00% |
| 9051100000 Venta de equipos a discapacitados | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 9051200000 Venta de otros equipos (Identificador de llamadas) | 458,0 | 0,0 | 3.600,0 | -100,00% | -100,00% |
| 9051500000 Reparaciones Post Ventas | 466,0 | 0,0 | 0,0 | -100,00% | 100,00% |
| 9051600000 Devoluciones en ventas | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 8000100000 Devoluciones en ventas | 944,0 | 177,6 | 300,0 | -81,19% | -40,60% |
| 8000200000 Rebajas y bonificaciones en ventas | 642,0 | 99,0 | 450,0 | -84,58% | -78,00% |
| INGRESOS POR SERVICIOS | 520.625,3 | 543.104,8 | 518.879,1 | 4,32% | 4,67% |
| TRAFICO TELEFONICO | 460.685,0 | 479.205,3 | 452.718,0 | 4,02% | 5,85% |
| METRADO LOCAL (MLOC) | 139.374,0 | 139.349,8 | 129.974,0 | 7,21% | 7,41% |
| LARGA DIST. NACIONAL (OPERADORA + METRADO) | 240.608,0 | 253.618,2 | 230.608,0 | 5,41% | 9,98% |
| LD NACIONAL METRADA (LDNM) | 240.608,0 | 253.449,1 | 230.608,0 | 5,34% | 9,90% |
| LD NACIONAL OPERADORA (LDNO) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| LARGA DIST. INTERNACIONAL (OPERADORA + METRADO) | 90.103,0 | 86.237,3 | 92.136,0 | -4,29% | -6,40% |
| LD INTERNACIONAL METRADA (LDMS) | 21.309,3 | 21.851,7 | 20.309,0 | 2,55% | 7,60% |
| LD INTERNACIONAL OPERADORA (LDOS) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| TARIFA MIXTA LD INTERNACIONAL (LITM) | 68.793,7 | 64.385,6 | 71.827,0 | -8,41% | -10,38% |
| TELEFONIA FIJA ALTERNATIVA | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| CUOTA DE ACTIVACION (CATM01) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| TIEMPO DE AIRE (TAIR01) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| OTROS INGRESOS (OSTM01) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| CUOTAS | 48.770,0 | 48.406,4 | 48.770,1 | -0,75% | -0,75% |
| CUOTA BASICA (CBAS) | 48.320,0 | 47.626,4 | 44.649,7 | -1,44% | 6,67% |
| CUOTA INICIAL (CINI) | 450,0 | 780,0 | 4.120,4 | 73,33% | -81,07% |
| OTROS INGRESOS DE TELEFONIA | 10.228,2 | 10.430,8 | 10.113,0 | 1,98% | 3,14% |
| CARGOS MISCELANEOS (CMIS) | 219,1 | 76,4 | 180,0 | -65,15% | -57,58% |
| SERVICIOS SUPLEMENTARIOS (SSUP) | 10.009,2 | 10.354,5 | 9.933,0 | 3,45% | 4,24% |
| SERV. AVISAME PLUS (AVPP) | 1.674,9 | 1.477,2 | 1.623,0 | -11,80% | -8,99% |
| SERV. IDENTIFICADOR DE LLAMADAS (LILA) | 8.334,3 | 8.877,3 | 8.188,0 | 5,62% | 8,44% |
| SERV. PTOS DE VENTA Y CENTROS LLAMADAS (SERV) | 0,0 | 0,0 | 124,0 | 100,00% | -100,00% |
| SERV. AVISAME (AVIS) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| OTROS INGRESOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| SERVICIO TELEX | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| LINEAS ESPECIALES | 942,0 | 3.179,2 | 2.850,0 | 237,49% | 11,58% |
| 8000401 - DEV. Y REB. DE INGRESOS DE TELEFONIA BASICA | 0,0 | -593,7 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| OTROS INGRESOS EN LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS | 0,0 | 2.476,9 | 4.428,0 | 100,00% | 41,06% |
| VENTA DE TARJETAS DE INTERNET (CPIN) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| SERVICIO LINEA PREPAGO (SLPP) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| EVENTOS (EVTO) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| TRABAJO A TERCEROS (TTRO) | 0,0 | 310,0 | 100,0 | 100,00% | 100,00% |
| TELECONFERENCIAS (TELC) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| VIDEOCONFERENCIAS (VIDC) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| PUBLICIDAD EN EL DIRECTORIO (DIR) | 0,0 | 2.169,9 | 4.328,0 | 100,00% | 43,88% |
| TELEFONIA VIRTUAL (TVIR) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| CORREO DE VOZ (BVOZ) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| NUMERO VERDE (VERD) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| SERVICIO CALL CENTER A TERCEROS (TTCC) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| SERV. DE CORREO DE VOZ PLUS - PREPAGO (CVPP) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| TARJETAS PREPAGADAS SERVICIOS INTERNACIONALES (TPSI) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| AJUSTES A CLIENTES | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| AJUSTES A CLIENTES | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| SERVICIOS DE DATOS | 362.281 | 433.372 | 360.341 | 19,63% | 20,27% |
| VENTAS - SERVICIO DE DATOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 9051400000 Equipos Terminales de Transmisión de Datos | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 9050900000 Módems | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 9051600000 Venta de Equipos Satelitales | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 8000100000 Devoluciones en ventas | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 8000200000 Rebajas y bonificaciones en ventas | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| INGRESOS POR SERVICIOS | 362.251,0 | 433.371,6 | 360.341,0 | 19,63% | 20,27% |
| LINEA CONMUTADA (INCO01) | 28.524,0 | 38.075,0 | 26.924,0 | 33,48% | 41,42% |
| LINEA DEDICADA (INDD01) | 198.190,0 | 266.374,0 | 198.990,0 | 33,73% | 33,80% |
| HOSTING (HOST01) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| NAVEGACION DE INTERNET (NVIT01) | 28.238,0 | 24.429,0 | 28.748,0 | -13,45% | -15,02% |
| 8000402 - DEV. Y REB. DE ING X DESCUENTOS ACORDADOS | 402,0 | 180,0 | 350,0 | -62,69% | -57,14% |
| PP SERVICIO DE DATOS (PPTX) | 5.348,0 | 5.350,2 | 5.129,0 | 0,02% | 4,31% |
| X 25 NACIONAL (XNAC) | 1.680,0 | 2.496,0 | 1.680,0 | 48,57% | 48,57% |
| FRAME RELAY (FRFR) | 99.000,0 | 99.962,0 | 98.570,0 | 0,97% | 1,41% |
| OTROS SERVICIOS T. DATOS (LTXD) | 672,0 | 674,4 | 650,0 | 0,05% | 3,44% |
| 8000403 - DEV. Y REB. DE ING X DESC. ACORDADOS | 0,0 | 3.836,9 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| COMERCIO ELECTRONICO (COEL) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| NAPP (PTO DE ACCESO A LA RED) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| AJUSTES A CLIENTES | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| SERVICIOS DE TELEFONIA PUBLICA | 10.571 | 25.809 | 10.100 | 144,15% | 155,54% |
| VENTA DE TARJETAS | 10.571,0 | 25.809,2 | 10.100,0 | 144,15% | 155,54% |
| TARJETAS PREPAGADAS (TARJ) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| TARJETAS PREPAGADAS MAGNETICAS (STPU) | 6.855,0 | 18.479,2 | 5.950,0 | 181,91% | 210,58% |
| TARJETAS PREPAGADAS PIN | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| RECARGA PIN (TREC) | 4.016,0 | 7.330,0 | 4.150,0 | 82,52% | 76,63% |
| TRAFICO PIN (TRAP) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| TARJETA PARA RECARGAR TARJETAS PROPIAS (TPRPOP) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 8003 - DEVOLUCIONES Y REBAJAS DE INGRESOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| OTROS SERVICIOS (OSTM) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| ESTACIONES TELEFONICAS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| PUBLICIDAD FUERA DIRECTORIO T. PUBLICA | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| MONEDEROS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| PROPIETARIOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| CENTROS AGENTES | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| CENTROS COMUNITARIOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| AJUSTES A CLIENTES | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| SERVICIOS DE TELEFONIA MOVIL | 1.231.258 | 1.200.529 | 1.163.643 | -2,50% | 3,17% |
| VENTAS - SERVICIO MOVIL | 44.040,0 | 84.828,2 | 11.988,7 | 92,62% | 607,57% |
| 9051001000 Otros Insumos Telefonía Móvil | 11.952,0 | 7.877,0 | 799,0 | -34,09% | 885,86% |
| 9051302000 Ventas de Telefonos Móviles GSM | 33.856,0 | 76.951,2 | 11.189,7 | 127,28% | 587,70% |
| 8000100000 Devoluciones en Ventas de la Móvil | 450,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 8000200000 Rebajas y bonificaciones en ventas | 1.320,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| INGRESOS GSM | 1.187.218,1 | 1.115.700,8 | 1.151.654,1 | -6,02% | -3,12% |
| 1.187.218,1 | 1.115.700,8 | 1.151.654,1 | -6,02% | -3,12% | |
| SERVICIO POSTPAGO | 107.215,3 | 118.689,3 | 101.315,4 | 10,70% | 17,15% |
| CUOTA DE ACTIVACION (CATM) | 120,0 | 0,0 | 0,0 | -100,00% | 100,00% |
| TIEMPO DE AIRE (TAIR) | 107.095,3 | 118.689,3 | 101.315,4 | 10,83% | 17,15% |
| SERVICIO PREPAGO | 1.080.002,8 | 997.011,5 | 1.050.338,7 | -7,68% | -5,08% |
| CUOTA DE ACTIVACION (CATM) | 38.970,0 | 56.819,0 | 32.005,9 | 45,80% | 77,53% |
| OTROS SERVICIOS (OSTM) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| TARJETAS PREPAGADAS GSM (TGSM) | 560.891,2 | 397.890,0 | 540.891,1 | -29,08% | -26,44% |
| RECARGA DE TARJETAS PREPAGADAS (RGSB) | 70.858,6 | 57.467,3 | 69.858,6 | -18,90% | -17,74% |
| RECARGA VIRTUAL DE TELEFONIA MOVIL (RVTM) | 409.288,0 | 484.676,3 | 407.583,1 | 18,42% | 18,81% |
| RECARGA POR POS DISTRIBUIDORES NACIONALES (RPDN) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| RECARGA PROMOCIONAL DISTRIBUIDORES NACIONALES (RDPN) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |

ANEXO 18. Continuación...

| | PPTO 2012 Metodología Propuesta | REAL 2012 | PPTO 2012 PLAN ACTUAL | % Desv Met Prop | % Desv Plan Actual |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| CUENTAS | ACUMULADO 1ER TRIMESTRE | ACUMULADO 1ER TRIMESTRE | ACUMULADO 1ER TRIMESTRE | ACUMULADO 1ER TRIMESTRE | ACUMULADO 1ER TRIMESTRE |
| COSTOS VARIABLES | 64.911 | 112.782 | 40.328 | 73,75% | 179,66% |
| SERVICIOS DE TELEFONÍA BÁSICA | 17.279 | 10.969 | 20.421 | -36,52% | -46,28% |
| COSTOS DE VENTAS TOTALES - TELEFONIA BASICA | 15.959,4 | 9.801,2 | 19.100,5 | -38,59% | -48,69% |
| UNC - COSTOS DE VENTA DE PIZARRAS | 790,5 | 977,5 | 2.250,0 | 23,66% | -56,56% |
| 8001401000 PBX COMERCIAL | 790,5 | 977,5 | 2.250,0 | 23,66% | -56,56% |
| 8001402000 PBX PROYECTOS ESPECIALES | 0,0 | 0,0 | | 100,00% | 100,00% |
| UNC - COSTOS DE VENTA DE PRODUCTOS | 15.168,9 | 8.823,7 | 16.850,5 | -41,83% | -47,64% |
| 8001000000 APARATOS TELEF. ALAMB. (INSTALACION) | 53,4 | 0,0 | 1.440,0 | -100,00% | -100,00% |
| 8001100000 APARATOS TELEF. ALAMB. (NUEVOS PROD.) | 708,0 | 703,8 | 470,5 | -0,60% | 49,58% |
| 8001200000 APARATOS TELEF. INALAMB. (INSTALACION) | 0,0 | 0,0 | | 100,00% | 100,00% |
| 8001300000 APARATOS TELEF. INALAMB. (NUEVOS PROD.) | 11.095,9 | 4.903,9 | 13.000,0 | -55,80% | -62,28% |
| 8001600000 FAX | 0,0 | 0,0 | | 100,00% | 100,00% |
| 8001700000 CONTESTADOR AUTOMATICO | 130,0 | 0,0 | | -100,00% | 100,00% |
| 8001900000 OTROS COSTOS DE VENTA | 2.908,1 | 2.948,7 | 1.940,0 | 1,40% | 52,00% |
| 8002000000 VENTA DE OTROS EQUIPOS | 273,6 | 267,3 | | -2,30% | 100,00% |
| 8002100000 VENTA DE EQ. P/DISCAPACITADOS | 0,0 | 0,0 | | 100,00% | 100,00% |
| 81310 COMISION COBRO SERVICIO TELEFONICO | 1.320,00 | 1.167,91 | 1.320,00 | -11,52% | -11,52% |
| SERVICIOS DE DATOS | 3.420 | 6.205 | 3.416 | 81,45% | 81,68% |
| COSTO DE VENTA - SERVICIO DATOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 8001800000 MODEMS | 0,0 | 0,0 | | 100,00% | 100,00% |
| 8002300001 EQUIPOS SATELITALES | 0,0 | 0,0 | | 100,00% | 100,00% |
| 8002400000 EQUIPOS TERMINALES TRANSM/DATOS | 0,0 | 0,0 | | 100,00% | 100,00% |
| 1340 COSTO DE TARJETAS PIN (INTERNET) | 33,00 | 277,44 | 35,78 | 740,73% | 675,41% |
| 81950 COMISION SOBRE LOS INGRESOS POR SERVICIOS PRESTADOS | 3.387,00 | 5.928,00 | 3.379,80 | 75,02% | 75,39% |
| SERVICIOS DE TELEFONÍA PÚBLICA | 1.313 | 10.704 | 1.308 | 715,32% | 718,37% |
| COSTO TARJETAS MAGNETICAS Y PIN | 1.155,57 | 3.114,25 | 1.158,00 | 169,50% | 168,93% |
| 1140 TARJETAS TELEFONICAS PREPAGADAS CHIP | 0,00 | 0,00 | | 100,00% | 100,00% |
| 1260 COSTO DE TARJETAS PIN- VENTA USD | 56,34 | 2.549,97 | 50,00 | 4426,21% | 4999,94% |
| 1261 COSTO DE TARJETAS PIN - VENTA MN | 1.099,23 | 564,28 | 1.108,00 | -48,67% | -49,07% |
| 1141 TARJET TELEF PREPAGADAS BANDA MAGNETICA - VENTAS MN | 0,00 | 0,00 | | 100,00% | 100,00% |
| 81340 COMISION POR VENTA DE TARJETAS PREPAGADAS | 157,32 | 7.590,00 | 150,00 | 4724,56% | 4960,00% |
| 81330 COMISION POR SERVICIOS PRESTADOS (CENTROS COMUNITARIOS) | 0,00 | 0,00 | | 100,00% | 100,00% |
| 81110 COMISION POR CENTROS ATENDIDOS | 0,00 | 0,00 | | 100,00% | 100,00% |
| 81111 PAGO POR COMISION A PROPIETARIOS | 0,00 | 0,00 | | 100,00% | 100,00% |
| SERVICIOS DE TELEFONÍA MÓVIL | 42.899 | 84.903 | 15.184 | 97,91% | 459,18% |
| COSTOS DE VENTA - SERVICIO MOVIL | 38.037,2 | 78.854,1 | 10.756,2 | 107,31% | 633,10% |
| 8001901000 TELEF. MOVIL TELEF. MOVIL (ACCESORIOS) | 7.777,6 | 4.865,5 | 520,0 | -37,44% | 835,67% |
| 8002202000 TELEF. CELULARES TELEFONIA MOVIL GSM | 30.259,7 | 73.988,6 | 10.236,2 | 144,51% | 622,81% |
| COSTO TARJETAS TELEFONIA CELULAR | 4.861,76 | 6.048,68 | 4.427,30 | 24,41% | 36,62% |
| 1145 TARJETAS PREPAGADAS TELEFONIA CELULAR | 2.061,50 | 1.952,77 | 1.638,30 | -5,27% | 19,19% |
| 1147 COSTO DE TARJETAS SIM | 2.800,26 | 4.095,91 | 2.789,00 | 46,27% | 46,86% |

ANEXO 19 DESVIACIONES EN MODULO MONEDA LIBREMENTE CONVERTIBLE

| | Desv Procedimiento Propuesto | Desv Plan Actual |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| CONCEPTOS | ACUMULADO 1ER TRIMESTRE | ACUMULADO 1ER TRIMESTRE |
| 9050501000 Pizarras telef. PBX COMERCIAL | 96,00 | 1850,00 |
| 9050100000 Aparatos telefónicos alámbricos (Instalación) | 156,80 | 0,00 |
| 9050200000 Aparatos telefónicos alámbricos(Nuevos Productos) | 83,00 | 695,00 |
| 9050400000 Aparatos telefónicos inalámbricos(Nuevos Productos) | 4998,00 | 7000,00 |
| 9050800000 Contestador automáticos | 155,00 | 0,00 |
| 9051000000 Otros insumos | 392,70 | 4431,70 |
| 9051200000 Venta de otros equipos(Identificador de llamadas) | 456,00 | 3600,00 |
| 9051500000 Reparaciones Post Ventas | 466,00 | 0,00 |
| 8000100000 Devoluciones en ventas | 766,40 | 122,40 |
| 8000200000 Rebajas y bonificaciones en ventas | 543,00 | 351,00 |
| METRADO LOCAL (MLOC) | 9375,83 | 9375,83 |
| LD NACIONAL METRADA (LDNM) | 12841,06 | 22841,06 |
| LD NACIONAL OPERADORA (LDNO) | 169,11 | 169,11 |
| LD INTERNACIONAL METRADA (LDSM) | 542,33 | 1542,67 |
| TARIFA MIXTA LD INTERNACIONAL (LITM) | 4408,10 | 7441,40 |
| CUOTA BASICA (CBAS) | 693,57 | 2976,77 |
| CUOTA INICIAL (CINI) | 330,00 | 3340,40 |
| CARGOS MISCELANEOS (CMIS) | 142,73 | 103,65 |
| SERVICIOS SUPLEMENTARIOS (SSUP) | 197,71 | 145,85 |
| SERV. IDENTIFICADOR DE LLAMADAS (ILLA) | 543,00 | 691,30 |
| SERV. PTOS DE VENTA Y CENTROS LLAMADAS (SERV) | 0,00 | 124,00 |
| LINEAS ESPECIALES | 2237,15 | 329,15 |
| 8000401 - DEV. Y REB. DE INGRESOS DE TELEFONIA BASICA | 593,71 | 593,71 |
| OTROS INGRESOS EN LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS | 2476,85 | 1951,15 |
| TRABAJOS A TERCEROS (TTRO) | 307,00 | 207,00 |
| PUBLICIDAD EN EL DIRECTORIO (DIR) | 2169,85 | 2158,15 |
| LINEA CONMUTADA (INCO01) | 9551,00 | 11151,00 |
| LINEA DEDICADA (INDD01) | 67184,00 | 67384,00 |
| NAVEGACION DE INTERNET (NVIT01) | 3809,00 | 4319,00 |
| 8000402 - DEV. Y REB. DE ING X DESCUENTOS ACORDADOS | 252,00 | 200,00 |
| PP SERVICIO T. DATOS (PPTX) | 1,20 | 221,20 |
| X 25 NACIONAL (XNAC) | 816,00 | 816,00 |
| FRAME RELAY (TDFR) | 961,95 | 1391,95 |
| OTROS SERVICIOS T. DATOS (LTXD) | 0,36 | 22,36 |
| 8000403 - DEV. Y REB. DE ING X DESC. ACORDADOS | 3836,92 | 3836,92 |
| TARJETAS PREPAGADAS MAGNETICAS (STPU) | 11924,22 | 12529,22 |
| RECARGA PIN (TREC) | 3314,00 | 3180,00 |
| 9051001000 Otros Insumos Telefonía Móvil | 4075,00 | 7078,00 |
| 9051302000 Ventas de Teléfonos Móviles GSM | 43093,16 | 65761,46 |
| 8000101000 Devoluciones en Ventas de la Móvil | 450,00 | 0,00 |
| 8000200000 Rebajas y bonificaciones en ventas | 1320,00 | 0,00 |
| CUOTA DE ACTIVACION (CATM) | 120,00 | 0,00 |
| TIEMPO DE AIRE (TAIR) | 11593,99 | 17373,90 |
| CUOTA DE ACTIVACION (CATM) | 17849,00 | 24813,10 |
| OTROS SERVICIOS (OSTM) | 159,00 | 159,00 |
| TARJETAS PREPAGADAS GSM (TGSM) | 163001,20 | 143001,10 |
| RECARGA DE TARJETAS PREPAGADAS (RGSM) | 13391,30 | 12391,35 |
| RECARGA VIRTUAL DE TELEFONIA MOVIL (RVTM) | 75393,25 | 77093,17 |
| 8001401000 PBX COMERCIAL | 187,00 | 1272,50 |
| 8001000000 APARATOS TELEF. ALAMB. (INSTALACION) | 53,40 | 1440,00 |
| 8001100000 APARATOS TELEF. ALAMB. (NUEVOS PROD.) | 4,24 | 233,26 |
| 8001300000 APARATOS TELEF. INALAMB. (NUEVOS PROD.) | 6191,91 | 8096,06 |
| 8001700000 CONTESTADOR AUTOMATICO | 130,00 | 0,00 |
| 8001900000 OTROS COSTOS DE VENTA | 40,63 | 1008,71 |
| 8002000000 VENTA DE OTROS EQUIPOS | 6,28 | 267,32 |
| 81310 COMISION COBRO SERVICIO TELEFONICO | 152,09 | 152,09 |
| 1340 COSTO DE TARJETAS PIN (INTERNET) | 244,44 | 241,66 |
| 81950 COMISION SOBRE LOS INGRESOS POR SERVICIOS PRESTADOS | 2541,00 | 2548,20 |
| 1260 COSTO DE TARJETAS PIN- VENTA USD | 2493,63 | 2499,97 |
| 1261 COSTO DE TARJETAS PIN - VENTA MN | 534,95 | 543,72 |
| 81340 COMISION POR VENTA DE TARJETAS PREPAGADAS | 7432,68 | 7440,00 |
| 8001901000 TELEF. MOVIL TELEF. MOVIL (ACCESORIOS) | 2912,07 | 4345,49 |
| 8002202000 TELEF. CELULARES TELEFONIA MOVIL GSM | 43728,92 | 63752,39 |
| 1145 TARJETAS PREPAGADAS TELEFONIA CELULAR | 108,73 | 314,47 |
| 1147 COSTO DE TARJETAS SIM | 1295,65 | 1306,91 |

Anexo 20 Informe del proyecto de Minitab “Estadísticas Descriptivas”

Las variables objeto de análisis son:

- **Desviación Metodología Propuesta:** Se corresponde con las desviaciones en módulo por cada partida del presupuesto para el primer trimestre del año 2012 entre el valor real acumulado y el plan resultante de la aplicación de la metodología propuesta.
- **Desviación Plan Actual:** Se corresponde con las desviaciones en módulo por cada partida del presupuesto para el primer trimestre del año 2012 entre el valor real acumulado y el plan actual vigente en la empresa.

Se procede a realizar por cada moneda un análisis de estas variables obteniendo estadísticas descriptivas en relación a la media y la desviación estándar.

Moneda Nacional

Estadísticas descriptivas: Desviación Metodología Propuesta, Desviación Plan Actual

| Variable | Media | Desviación Estándar |
|----------------------------------|-------|---------------------|
| Desviación Metodología Propuesta | 12420 | 30476 |
| Desviación Plan Actual | 18243 | 41280 |

Moneda Libremente Convertible

| Variable | Media | Desviación Estándar |
|----------------------------------|-------|---------------------|
| Desviación Metodología Propuesta | 18389 | 24148 |
| Desviación Plan Actual | 19542 | 23649 |

ANEXO 21 COMPARACION VERSIONES MONEDA NACIONAL

| CONCEPTOS | PPTO 2012 | REAL 2012 | PPTO 2012 | % Dev | % Dev Plan |
|----------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------|----------------|
| | Propuesta | PLAN ACTUAL | PLAN ACTUAL | Prop | Actual |
| ACUMULADO | ACUMULADO | ACUMULADO | ACUMULADO | ACUMULADO | ACUMULADO |
| 1ER TRIMESTRE | 1ER TRIMESTRE | 1ER TRIMESTRE | 1ER TRIMESTRE | 1ER TRIMESTRE | 1ER TRIMESTRE |
| TOTAL INGRESOS | 8.004.864 | 8.272.595 | 8.948.846 | 2,37% | 3,52% |
| SERVICIOS DE TELEFONIA BASICA | 5.749.041 | 5.999.717 | 5.698.429 | 4,36% | 5,29% |
| VENTA DE MERCANCIA | 105,4 | 1.107,0 | 105,4 | 950,31% | 950,31% |
| VENTAS TOTALES - TELEFONIA BASICA | 105,4 | 1.107,0 | 105,4 | 950,31% | 950,31% |
| VENTA DE PIZARRAS | 105,4 | 1.107,0 | 105,4 | 950,31% | 950,31% |
| 9050501000 Pizarras telef. PBX COMERCIAL | 105,4 | 1.107,0 | 105,4 | 950,31% | 950,31% |
| 9050502000 PBX PROYECTOS ESPECIALES | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| VENTA DE PRODUCTOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 9050100000 Aparatos telefónicos alámbricos (Instalación) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 9050200000 Aparatos telefónicos alámbricos(Nuevos Productos) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 9050300000 Aparatos telefónicos inalámbricos (Instalación) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 9050400000 Aparatos telefónicos inalámbricos(Nuevos Productos) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 9050700000 Fax | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 9050800000 Contestador automáticos | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 9051000000 Otros insumos | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 9051100000 Venta de equipos a discapacitados | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 9051200000 Venta de otros equipos(Identificador de llamadas) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 9051500000 Reparaciones Post Ventas | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 8000100000 Devoluciones en ventas | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 8000200000 Rebajas y bonificaciones en ventas | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| INGRESOS POR SERVICIOS | 5.749.935,7 | 5.998.610,2 | 5.698.323,1 | 5,27% | 5,27% |
| TRAFICO TELEFONICO | 4.466.890,8 | 4.696.735,6 | 4.428.899,0 | 5,15% | 6,05% |
| METRADO LOCAL (MLOC) | 758.113,0 | 817.960,8 | 735.065,0 | 7,89% | 11,28% |
| LARGA DIST. NACIONAL (OPERADORA + METRADO) | 3.706.071,2 | 3.878.054,8 | 3.693.041,0 | 4,64% | 5,01% |
| LD NACIONAL METRADA (LDNM) | 3.698.051,1 | 3.872.030,8 | 3.689.221,0 | 4,70% | 4,86% |
| LD NACIONAL OPERADORA (LDNO) | 8.020,1 | 6.023,8 | 3.820,0 | -24,89% | 57,69% |
| LARGA DIST. INTERNACIONAL (OPERADORA + METRADO) | 2.706,6 | 720,2 | 793,0 | -73,39% | -9,18% |
| LD INTERNACIONAL METRADA (LDISM) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| LD INTERNACIONAL OPERADORA (LDISO) | 2.706,6 | 720,2 | 793,0 | -73,39% | -9,18% |
| TARIFA MIXTA LD INTERNACIONAL (LITM) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| TELEFONIA FIJA ALTERNATIVA | 112.159,0 | 122.286,3 | 112.199,0 | 9,93% | 8,99% |
| CUOTA DE ACTIVACION (CATM01) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| TIEMPO DE AIRE (TAIR01) | 112.159,0 | 121.816,3 | 112.149,0 | 8,61% | 8,62% |
| OTROS INGRESOS (OSTM01) | 0,0 | 470,0 | 50,0 | 100,00% | 840,00% |
| CUOTAS | 964.226,0 | 987.606,5 | 964.085,0 | 2,42% | 2,44% |
| CUOTA BASICA (CBAS) | 940.766,0 | 949.700,5 | 940.625,0 | 0,95% | 0,96% |
| CUOTA INICIAL (CINI) | 23.460,0 | 37.906,0 | 23.460,0 | 61,58% | 61,58% |
| OTROS INGRESOS DE TELEFONIA | 116.349,2 | 116.928,2 | 108.185,1 | 0,50% | 8,08% |
| CARGOS MISCELANEOS (CMIS) | 0,0 | 3.987,4 | 3.900,0 | -50,92% | 5,24% |
| SERVICIOS SUPLEMENTARIOS | 108.225,0 | 112.940,8 | 104.285,1 | 4,36% | 8,30% |
| SERVICIOS SUPLEMENTARIOS (SSUP) | 108.225,0 | 112.929,0 | 104.276,1 | 4,35% | 8,30% |
| SERV. AVISAME PLUS (AVPP) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| SERV. IDENTIFICADOR DE LLAMADAS (ILLA) | 0,0 | 11,9 | 0,0 | 100,00% | 31,67% |
| SERV. PTOS DE VENTA Y CENTROS LLAMADAS (SERV) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| SERV. AVISAME (AVIS) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| OTROS INGRESOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| SERVICIO TELEX | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| LÍNEAS ESPECIALES | 84.355,7 | 88.941,6 | 80.000,0 | 5,44% | 11,18% |
| 8000401 - DEV. Y REB. INGRESOS DE TELEFONIA BASICA | 0,0 | 18.873,7 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| OTROS INGRESOS EN LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS | 4.955,0 | 4.985,7 | 4.955,0 | 0,62% | 0,62% |
| VENTA DE TARJETAS DE INTERNET (CPIN) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| SERVICIO LINEA PREPAGO (SLPP) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| EVENTOS (EVTO) | 4.955,0 | 4.985,7 | 4.955,0 | 0,62% | 0,62% |
| TRABAJO A TERCEROS (TTRO) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| TELECONFERENCIAS (TELC) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| VIDEOCONFERENCIAS (VIDC) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| PUBLICIDAD EN EL DIRECTORIO (DIR) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| TELEFONIA VIRTUAL (TVIR) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| CORREO DE VOZ (BVOZ) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| NUMERO VERDE (VERD) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| SERVICIO CALL CENTER A TERCEROS (TTCC) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| SERV. DE CORREO DE VOZ PLUS - PREPAGO (CVPP) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| TARJETAS PREPAGADAS SERVICIOS INTERNACIONALES (TPSI) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| AJUSTES A CLIENTES | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 8000402 - DEV. Y REB. DE ING X DESCUENTOS ACORDADOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| SERVICIOS DE DATOS | 758.624 | 716.282 | 762.858 | -5,61% | -6,11% |
| VENTAS - SERVICIO DE DATOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 9051400000 Equipos Terminales de Transmisión de Datos | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 9050900000 Modems | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 9051600000 Venta de Equipos Satelitales | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 8000100000 Devoluciones en ventas | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 8000200000 Rebajas y bonificaciones en ventas | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| INGRESOS POR SERVICIOS | 758.624 | 716.282 | 762.858 | -5,61% | -6,11% |
| LINEA CONMUTADA (INCO01) | 1455 | 1543,8 | 1382 | 6,10% | 11,71% |
| LINEA DEDICADA (INDD01) | 339032,8 | 301774,85 | 362150 | -10,89% | -16,67% |
| HOSTING (HOST01) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| NAVEGACION DE INTERNET (NVIT01) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 8000402 - DEV. Y REB. DE ING X DESCUENTOS ACORDADOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| PP SERVICIO T. DATOS (PPTX) | 117333 | 117333,12 | 110293 | 0,00% | 5,38% |
| X 25 NACIONAL (XNAC) | 205 | 120 | 267 | -41,46% | -55,06% |
| FRAME RELAY (TDFR) | 300747 | 295457,05 | 288717 | -1,76% | 2,33% |
| OTROS SERVICIOS T. DATOS (LTXD) | 51 | 52,8 | 49 | 3,53% | 7,76% |
| 8000403 - DEV. Y REB. DE ING X DESC. ACORDADOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| COMERCIO ELECTRONICO (COEL) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| NAPP (PTO DE ACCESO A LA RED) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| SERVICIOS DE TELEFONIA PUBLICA | 2.496.999 | 2.556.597 | 2.487.560 | 2,39% | 2,78% |
| VENTA DE TARJETAS | 1.549.931,2 | 1.578.117,8 | 1.540.491,7 | 1,82% | 2,44% |
| TARJETAS PREPAGADAS (TARJ) | 0,0 | 0,0 | 163.932,7 | 100,00% | -100,00% |
| TARJETAS PREPAGADAS MAGNETICAS (STPU) | 151.123,0 | 96.475,0 | 0,0 | -36,16% | 100,00% |
| TARJETAS PREPAGADAS PIN | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| RECARGA PIN (TREC) | 1.398.808,2 | 1.481.642,8 | 1.376.559,0 | 5,92% | 7,63% |
| TRAFICO PIN (TRAP) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| TARJETA PARA RECARGAR TARJETAS PROPIAS (TPRPPN) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 8003 - DEVOLUCIONES Y REBAJAS DE INGRESOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| ESTACIONES TELEFONICAS | 947068 | 978478,76 | 947068 | 3,32% | 3,32% |
| PUBLICIDAD FUERA DIRECTORIO T. PUBLICA | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| MONEDEROS | 423649 | 398878,7 | 423649 | -8,85% | -8,85% |
| PROPIETARIOS | 10193 | 8484,37 | 10193 | -16,76% | -16,76% |
| CENTROS AGENTES | 513226 | 571115,69 | 513226 | 11,28% | 11,28% |
| CENTROS COMUNITARIOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| SERVICIOS DE TELEFONIA MOVIL | 0 | 0 | 0 | 100,00% | 100,00% |
| VENTAS - SERVICIO MOVIL | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 9051001000 Otros Insumos Telefonía Móvil | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 9051302000 Ventas de Teléfonos Móviles GSM | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 8000101000 Devoluciones en Ventas de la Móvil | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 8000200000 Rebajas y bonificaciones en ventas | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| INGRESOS POR SERVICIOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| INGRESOS GSM | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| SERVICIO POSTPAGO | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| CUOTA DE ACTIVACION (CATM) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| TIEMPO DE AIRE (TAIR) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| SERVICIO PREPAGO | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| CUOTA DE ACTIVACION (CATM) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| OTROS SERVICIOS (OSTM) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| TARJETAS PREPAGADAS GSM (TGSM) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| RECARGA DE TARJETAS PREPAGADAS (RGSM) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| RECARGA VIRTUAL DE TELEFONIA MOVIL (RVTM) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| RECARGA POR POS DISTRIBUIDORES NACIONALES (RPDN) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| RECARGA PROMOCIONAL DISTRIBUIDORES NACIONALES (RPDPN) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |

ANEXO 21. Continuación...

| | PPTO 2012 Metodología Propuesta | REAL 2012 | PPTO 2012 PLAN ACTUAL | % Desv Met Prop | % Desv Plan Actual |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Cuentas | ACUMULADO 1ER TRIMESTRE | ACUMULADO 1ER TRIMESTRE | ACUMULADO 1ER TRIMESTRE | ACUMULADO 1ER TRIMESTRE | ACUMULADO 1ER TRIMESTRE |
| COSTOS VARIABLES | 170.844,61 | 177.160,16 | 164.350,83 | 3,70% | 7,79% |
| SERVICIOS DE TELEFONIA BASICA | 14.065,94 | 2.756,29 | 15.121,00 | -80,40% | -81,77% |
| COSTOS DE VENTAS TOTALES - TELEFONIA BASICA | 1.595,9 | 1.906,5 | 121,0 | 19,46% | 1475,60% |
| UNC - COSTOS DE VENTA DE PIZARRAS | 79,1 | 1.048,1 | 70,0 | 1225,88% | 1397,30% |
| 8001401000 PBX COMERCIAL | 79,1 | 1.048,1 | 70,0 | 1225,88% | 1397,30% |
| 8001402000 PBX PROYECTOS ESPECIALES | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| UNC - COSTOS DE VENTA DE PRODUCTOS | 1.516,9 | 858,4 | 51,0 | -43,41% | 1583,06% |
| 8001000000 APARATOS TELEF. ALAMB. (INSTALACION) | 5,3 | 0,0 | 21,5 | -100,00% | -100,00% |
| 8001100000 APARATOS TELEF. ALAMB. (NUEVOS PROD.) | 70,8 | 70,5 | 0,0 | -0,42% | 100,00% |
| 8001200000 APARATOS TELEF. INALAMB. (INSTALACION) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 8001300000 APARATOS TELEF. INALAMB. (NUEVOS PROD.) | 1.109,6 | 490,1 | 10,0 | -55,83% | 4801,10% |
| 8001600000 FAX | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 8001700000 CONTESTADOR AUTOMATICO | 13,0 | 0,0 | 0,0 | -100,00% | 100,00% |
| 8001900000 OTROS COSTOS DE VENTA | 290,8 | 271,3 | 19,5 | -6,73% | 1291,03% |
| 8002000000 VENTA DE OTROS EQUIPOS | 27,4 | 26,5 | 0,0 | -3,14% | 100,00% |
| 8002100000 VENTA DE EQ. P/DISCAPACITADOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 81310 COMISION COBRO SERVICIO TELEFONICO | 12.470,00 | 849,82 | 15.000,00 | -93,19% | -94,33% |
| | 0,0 | 0,0 | | 100,00% | 100,00% |
| SERVICIOS DE DATOS | 3,3 | 0,0 | 33,3 | -100,00% | -100,00% |
| COSTOS DE VENTA - SERVICIO DATOS | 0,0 | 0,0 | | 100,00% | 100,00% |
| 8001800000 MODEMS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 8002300001 EQUIPOS SATELITALES | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 8002400000 EQUIPOS TERMINALES TRANSM/DATOS | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,00% | 100,00% |
| 1340 COSTO DE TARJETAS PIN (INTERNET) | 3,30 | 0,00 | 33,30 | -100,00% | -100,00% |
| 81950 COMISION SOBRE LOS INGRESOS POR SERVICIOS PRESTADOS | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 100,00% | 100,00% |
| | 0,00 | 0,00 | | 100,00% | 100,00% |
| SERVICIOS DE TELEFONIA PUBLICA | 155.102,66 | 172.823,58 | 147.760,00 | 11,43% | 16,96% |
| COSTO TARJETAS MAGNETICAS Y PIN | 115,56 | 626,44 | 108,00 | 442,11% | 480,04% |
| 1140 TARJETAS TELEFONICAS PREPAGADAS CHIP | 0,00 | 0,00 | 10,00 | 100,00% | -100,00% |
| 1260 COSTO DE TARJETAS PIN- VENTA USD | 5,63 | 313,22 | 4,00 | 5459,67% | 7730,50% |
| 1261 COSTO DE TARJETAS PIN - VENTA MN | 109,92 | 256,34 | 94,00 | 133,20% | 172,70% |
| 1141 TARJET TELEF PREPAGADAS BANDA MAGNETICA - VENTAS MN | 0,00 | 56,88 | 0,00 | 100,00% | 100,00% |
| 81340 COMISION POR VENTA DE TARJETAS PREPAGADAS | 0,00 | 0,00 | 262,00 | 100,00% | -100,00% |
| 81330 COMISION POR SERVICIOS PRESTADOS (CENTROS COMUNITARIOS) | 0,00 | 0,00 | 240,00 | 100,00% | -100,00% |
| 81110 COMISION POR CENTROS ATENDIDOS | 153.967,80 | 171.347,32 | 145.000,00 | 11,29% | 18,17% |
| 81111 PAGO POR COMISION A PROPIETARIOS | 1.019,30 | 849,82 | 2.150,00 | -16,63% | -60,47% |
| | 0,00 | 0,00 | | 100,00% | 100,00% |
| SERVICIOS DE TELEFONIA MOVIL | 1.673 | 1.580 | 1.437 | -5,52% | 10,01% |
| COSTOS DE VENTA - SERVICIO MOVIL | 1.186,5 | 1.186,5 | 1.186,5 | 0,00% | 0,00% |
| 8001901000 TELEF. MOVIL TELEF. MOVIL (ACCESORIOS) | 777,8 | 236,8 | 0,0 | -69,55% | 100,00% |
| 8002202000 TELEF. CELULARES TELEFONIA MOVIL GSM | 3.026,0 | 1.599,4 | 0,0 | -47,15% | 100,00% |
| COSTO TARJETAS TELEFONIA CELULAR | 486,18 | 393,76 | 250,00 | -19,01% | 57,50% |
| 1145 TARJETAS PREPAGADAS TELEFONIA CELULAR | 206,15 | 196,88 | 250,00 | -4,50% | -21,25% |
| 1147 COSTO DE TARJETAS SIM | 280,03 | 196,88 | 0,00 | -29,69% | 100,00% |

ANEXO 22. DESVIACIONES EN MODULO MONEDA NACIONAL

| | Desv Met Prop | Desv Plan Actual |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| CONCEPTOS | ACUMULADO 1ER TRIMESTRE | ACUMULADO 1ER TRIMESTRE |
| 9050501000 Pizarras telef. PBX COMERCIAL | 1001,63 | 1001,63 |
| METRADO LOCAL (MLOC) | 59847,82 | 82895,82 |
| LD NACIONAL METRADA (LDNM) | 173979,73 | 182809,80 |
| LD NACIONAL OPERADORA (LDNO) | 1996,34 | 2203,76 |
| LD INTERNACIONAL OPERADORA (LDSO) | 1986,40 | 72,80 |
| TIEMPO DE AIRE (TAIR01) | 9657,25 | 9667,25 |
| OTROS INGRESOS (OSTM01) | 470,00 | 420,00 |
| CUOTA BASICA (CBAS) | 8934,45 | 9075,45 |
| CUOTA INICIAL (CINI) | 14446,00 | 14446,00 |
| CARGOS MISCELANEOS (CMIS) | 4136,78 | 87,44 |
| SERVICIOS SUPLEMENTARIOS (SSUP) | 4703,95 | 8652,85 |
| SERV. IDENTIFICADOR DE LLAMADAS (ILLA) | 11,85 | 2,85 |
| LINEAS ESPECIALES | 4585,93 | 8941,64 |
| EVENTOS (EVTO) | 30,71 | 30,71 |
| LINEA CONMUTADA (INCO01) | 88,80 | 161,80 |
| LINEA DEDICADA (INDD01) | 37257,95 | 38225,15 |
| PP SERVICIO T. DATOS (PPTX) | 0,12 | 7040,12 |
| X 25 NACIONAL (XNAC) | 85,00 | 147,00 |
| FRAME RELAY (TDFR) | 5289,95 | 6740,05 |
| OTROS SERVICIOS T. DATOS (LTXD) | 1,80 | 3,80 |
| TARJETAS PREPAGADAS (TARJ) | 0,00 | 163932,66 |
| TARJETAS PREPAGADAS MAGNETICAS (STPU) | 54648,00 | 96475,00 |
| RECARGA PIN (TREC) | 82834,62 | 105083,81 |
| MONEDEROS | 24770,30 | 24770,30 |
| PROPIETARIOS | 1708,63 | 1708,63 |
| CENTROS AGENTES | 57889,69 | 57889,69 |
| 8001401000 PBX COMERCIAL | 969,06 | 978,11 |
| 8001000000 APARATOS TELEF. ALAMB. (INSTALACION) | 5,34 | 21,50 |
| 8001100000 APARATOS TELEF. ALAMB. (NUEVOS PROD.) | 0,30 | 70,50 |
| 8001300000 APARATOS TELEF. INALAMB. (NUEVOS PROD.) | 619,48 | 370,11 |
| 8001700000 CONTESTADOR AUTOMATICO | 13,00 | 0,00 |
| 8001900000 OTROS COSTOS DE VENTA | 19,56 | 251,75 |
| 8002000000 VENTA DE OTROS EQUIPOS | 0,86 | 26,50 |
| 81310 COMISION COBRO SERVICIO TELEFONICO | 11620,18 | 11620,18 |
| 1340 COSTO DE TARJETAS PIN (INTERNET) | 3,30 | 33,30 |
| 1140 TARJETAS TELEFONICAS PREPAGADAS CHIP | 0,00 | 10,00 |
| 1260 COSTO DE TARJETAS PIN- VENTA USD | 307,59 | 309,22 |
| 1261 COSTO DE TARJETAS PIN - VENTA MN | 146,42 | 162,34 |
| 1141 TARJET TELEF PREPAGADAS BANDA MAGNETICA - VENTAS MN | 56,88 | 56,88 |
| 81340 COMISION POR VENTA DE TARJETAS PREPAGADAS | 0,00 | 262,00 |
| 81330 COMISION POR SERVICIOS PRESTADOS (CENTROS COMUNITARIOS) | 0,00 | 240,00 |
| 81110 COMISION POR CENTROS ATENDIDOS | 17379,52 | 17389,32 |
| 81111 PAGO POR COMISION A PROPIETARIOS | 169,48 | 1057,18 |
| 8001901000 TELEF. MOVIL TELEF. MOVIL (ACCESORIOS) | 540,95 | 236,81 |
| 8002202000 TELEF. CELULARES TELEFONIA MOVIL GSM | 1426,61 | 1599,36 |
| 1145 TARJETAS PREPAGADAS TELEFONIA CELULAR | 9,27 | 53,12 |
| 1147 COSTO DE TARJETAS SIM | 83,15 | 196,88 |