



**Estrategia de marketing para la
comercialización de servicios de telefonía IP
para llamadas internacionales en la población
extranjera que vive en el primer cordón del Gran
Buenos Aires.**

Trabajo Científico libre para la obtención del grado de Magister en
Marketing Internacional de la Escuela de Postgrado de Marketing
Internacional -Facultad de Ciencias Económicas

- Universidad Nacional de La Plata -

Profesor Director de Tesis:

Prof. Mg. Jorge Almada

Presentado por:

Carlos Alberto Joya Castellanos

Fecha de entrega: 21/10/2014

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mis padres, hermanos y Amigos por hacer parte de este proyecto...

Como dijo un conocido artista "Vamos dibujando el camino", La EPMI, Liesel Bischoff secretaria académica, el profesor y director de tesis Mg Jorge Almada y la empresa Cortuc S.A, ahora son parte del mismo.

INDICE

AGRADECIMIENTOS.....	2
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	7
1.1 Resumen Ejecutivo.....	7
1.2 Objetivo General.....	9
1.3 Objetivos Específicos	9
1.4 Marco Teórico:.....	10
1.5 Metodología.....	12
CAPITULO II : CARACTERIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES IP.	13
2.1 ¿Qué es VoIP o tecnología IP? ¿Qué es la Telefonía IP?	13
2.2 Evolución de la Tecnología IP	13
2.3 Ventajas de la telefonía IP	14
2.4 Desventajas de la telefonía IP	15
2.5 Tipos de Comunicación en la Telefonía IP.....	16
CAPITULO III: DIMENSION DE LA OPORTUNIDAD	18
3.1 Mercados de la telefonía IP.	18
CAPITULO IV: MERCADO ACTUAL EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES DE LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES IP (TELEFONIA PUBLICA)	21
4.1 Modelo de Locutorios para el mercado de Telefonía Pública en Argentina:.....	22
4.2 Tendencia del mercado de telefonía pública en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la provincia de Buenos Aires.	22
4.3 Nivel tecnológico usado en los locutorios de Argentina.	24
4.4 Empresas proveedoras de telefonía pública:	25
4.5 Precios de la telefonía pública:	25
4.6 Rentabilidad de la telefonía pública en el modelo de locutorios.	26

CAPITULO V: MERCADO POTENCIAL EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES DE LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES IP (TELEFONIA LOCAL, NACIONAL, INTERNACIONAL)	27
5.1 Mercado objetivo	27
5.2 Segmentación Geográfica y Demográfica	27
5.2.1 ¿Qué es el Gran Buenos Aires?	27
5.2.2 ¿Qué es el Primer Cordón del Gran Buenos Aires?	28
5.2.3 Delimitación Geográfica del Potencial de Mercado.	29
5.3 Tamaño del mercado:.....	30
5.4 Potencial de Mercado.....	31
5.5 Evolución del mercado	32
5.6 Descripción de la Oferta	32
CAPITULO VI: ESTRATEGIA DE MARKETING	34
6.1 El Cliente:.....	34
6.1.1. Factores Ambientales a Superar	34
6.2. Los Proveedores	35
6.3 Los Competidores	36
6.3.1 Telefonía IP	36
6.3.2 Internet	36
6.4 Los Sustitutos.....	37
6.5 Análisis FODA (Diagnóstico de la situación).....	38
6.6 Estrategias Competitivas	39
6.6.1 Estrategia de Cartera.....	39
6.6.2 Estrategia de Segmentación	39
6.6.3 Estrategia de Posicionamiento del Servicio.....	40
6.6.4 Estrategia de fidelización	41
6.7 ESTRATEGIA FUNCIONAL (MARKETING MIX).....	41
6.7.1 Producto	41
6.7.1.1 Términos y condiciones para llevar a cabo la comercialización del servicio.	42
6.7.2 Plaza.....	43
6.7.2.1 Canal Directo (OFICINA COMERCIAL).....	43
6.7.2.2 Canal Directo (SITIO WEB	44

6.7.2.3 Capacidades del Equipo Comercial	44
6.7.3. Promoción y Publicidad.....	44
6.7.3.1 Publicidad.....	45
6.7.3.1.1 Radio	45
6.7.3.1.2 Vía Pública.....	46
6.7.3.1.3 Sitio Web:	46
6.7.3.1.4 Activación Interior Oficina – Materiales	46
6.7.3.2 Promoción	46
6.7.3.2.1 Zona Libre WIFI	46
6.7.3.2.2. Plan de Referidos / Recomendados.....	46
6.7.4. Precio:	47
CAPITULO VII: PRESUPUESTO Y CONTROL.....	48
7.1 Inversión Inicial.....	48
7.2 Tabla de Supuestos:	49
7.3 Proyección de Ventas para el primer Año:.....	50
7.4 Proyección de Costos para el primer Año.....	52
7.5 Flujo de Caja	55
7.4.1 Análisis Financiero VAN – TIR – TRI	55
7.6 Escenario Pesimista:.....	56
7.6.1 Análisis Financiero VAN – TIR – TRI (Escenario pesimista)	57
CONCLUSIONES	58
INSTANCIAS SUPERADORAS.....	60
Bibliografía y fuentes de consulta	61

ANEXOS.....	64
ANEXO 1: Evolución del sector de servicios telefónicos en Argentina. total país 2008-2012.....	64
ANEXO 2: Sistema de tarificación convencional utilizado en los locutorios de la republica de Argentina.....	65
ANEXO 3: Sistema de tarificación innovador desarrollado por Fonoglobal y Anura.	66
ANEXO 4: Tamaño del mercado, primer cordón del Gran Buenos Aires.	67
ANEXO 5: Potencial de mercado:	68
ANEXO 6: Volumen de ventas estimado para el primer año en cada una de las localidades:	69
ANEXO 7: Proyección de ventas, periodos 2,3,4,5.....	70
ANEXO 8: Estimación de costos, periodos 2,3,4,5.....	71
ANEXO 9: Proyección consumo de minutos para todos los periodos (Escenario Pesimista).	73
ANEXO 10. Carta de autorización CORTUC S.A	75

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Resumen Ejecutivo

En los últimos años, el crecimiento de los servicios ha demostrado en los profesionales del marketing que esta disciplina no solo es válida para productos de consumo sino también para servicios, esta situación se ve representada en la importancia que le dan las empresas industriales a la venta de servicios y que con el paso del tiempo se han consolidado como una importante fuente de ingreso adicional: servicios de post venta, atención al cliente, etc. que van ligados a la existencia de un producto tangible y permiten generar valor agregado a cada industria en particular.

Sin embargo existen servicios como los de telecomunicaciones que se venden independientemente de un producto tangible.

Santesmases (1994) ¹ expone 4 características diferenciadoras de los servicios: Intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad, caducidad: La intangibilidad induce a observar que los servicios no pueden ser almacenados, la variabilidad implica problemas en la estandarización y control de calidad, la caducidad implica que estos no pueden ser almacenados ni transportados.

Estas 4 características impiden emplear todos los conceptos, técnicas y estrategia de marketing asociadas a la comercialización de productos y delata que los servicios requieren una estrategia de marketing propia.

El interés por desarrollar este tema surge a través de la observación del mercado:

¹ Sainz de Vicuña, J. M. (2007), *El plan de marketing en la práctica*. 343, España: ESIC.

- En el primer cordón del Gran Buenos Aires², existe una marcada presencia de comunidades inmigrantes³, las cuales integran un segmento de mercado que demanda servicios de llamadas internacionales para comunicarse con sus familiares en el exterior.
- La mayor parte de dicha población son seriamente afectados por la escasa oferta de servicios de telecomunicaciones de calidad, proveedores como Telefónica y Telecom no tienen presencia en la zona, dada la dificultad de acceso a las mismas: muchos de estos barrios son asentamientos que de a poco se están urbanizando y es un riesgo para el capital humano y técnico de estas compañías prestar sus servicios allí⁴.

En esta medida me interesa utilizar las herramientas que brinda el marketing de servicios para dar a conocer y vender los servicios de telefonía IP en las urbanizaciones que conforman el primer cordón del Gran Buenos Aires, que permita a la población objetivo, reconocer y aceptar un servicio desarrollado por el avance tecnológico de igual calidad a la telefonía convencional.

Además diseñar una estrategia de marketing para productos intangibles como los servicios de telecomunicaciones IP, para lograr su colocación, posicionamiento, crecimiento en el mercado, fidelización de los clientes y el desarrollo de un beneficio social para la población de esta zona, perjudicada por la escasa oferta de servicios de telecomunicaciones de calidad.

² Los partidos que corresponden al primer cordón del Gran Buenos Aires son: Avellaneda, Lanús, Lomas de Zamora, La Matanza, Morón, Ituizangó, Hurlingham, Tres de Febrero, Vicente López, San Isidro, San Fernando.

³ INDEC. (2010). Publicación del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. Censo del Bicentenario. Resultados definitivos. Serie B N° 2. Recuperado de: <http://www.censo2010.indec.gov.ar/resultadosdefinitivos.asp>

⁴ Las distancias respecto a sus centros de atención y el robo continuo de los cables de cobre con los que se transmite la telefonía convencional o analógica en la zona impiden que estas compañías lleguen al lugar.

La idea de llevar telefonía IP al primer cordón del Gran Buenos Aires radica en las ventajas que la misma ofrece, las cuales toman más relevancia en este nicho de mercado:

- Reducción en los costos: una llamada mediante telefonía IP es en la mayoría de los casos mucho más económica que su equivalente en telefonía convencional.
- Con la telefonía IP se puede realizar una llamada desde cualquier lugar en el que exista conectividad a Internet, esto es una ventaja para las personas que suelen viajar mucho, estas personas pueden llevar su teléfono consigo, teniendo acceso a su servicio de telefonía IP.

1.2 Objetivo General

Diseñar una estrategia de marketing para la comercialización de servicios de telefonía IP para llamadas internacionales en la población extranjera que vive en el primer cordón del Gran Buenos Aires.

1.3 Objetivos Específicos

- Realizar una caracterización del servicio de telecomunicaciones IP para llamadas internacionales.
- Presentar el mercado actual en la provincia de Buenos Aires de los servicios de telecomunicaciones IP.
- Presentar el mercado potencial en la provincia de Buenos Aires de los servicios de telecomunicaciones IP.
- Definir el conjunto de estrategias de marketing para comercializar servicios de telefonía IP para llamadas internacionales en la población extranjera que vive en el primer cordón del Gran Buenos Aires.

1.4 Marco Teórico:

Para diseñar una estrategia de marketing⁵ es indispensable identificar el cliente y las características que influyen en su decisión de compra y a partir de ello utilizar las técnicas de management: matrices de portafolio y variables del marketing mix entre otras herramientas para aplicarlas según la estructura de cada negocio. El presente documento concibe abordar dichas herramientas para llevar a cabo su realización:

Un análisis del mercado en el que sobresalgan las características, necesidades, tendencias, evolución prevista, competidores y posibles productos sustitutos.

Un análisis FODA que permita elaborar un diagnóstico de la situación, detectar los factores externos (Oportunidades y Amenazas) e Internos (Fortalezas y Debilidades) del negocio y adecuar los factores internos a los factores externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva.

El planteo de los objetivos de marketing ligados a los lineamientos corporativos de una empresa y a la posición dentro de un mercado, que implica el desarrollo de nuevos productos y/o la elaboración de estrategias en precio, producto, plaza y promoción para conseguirlos.

También se contempla que vamos a trabajar con servicios, los cuales al momento de elaborar una estrategia comercial, implican un problema, dada su condición de intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad que expone Sainz de Vicuña, en su libro "El plan de marketing en la práctica" donde además propone las siguientes estrategias para darle solución:

⁵ Diferencia entre marketing operativo y Marketing Estratégico: el primero quiere conquistar mercados existentes gestionando producto, punto de venta, precio y promoción, el segundo detecta necesidades y servicios a cubrir, identificando productos y mercados y analizando el atractivo de mercado ciclo de vida y ventas potenciales.

RASGOS ESPECIFICOS	PROBLEMAS COMERCIALES	ESTRATEGIAS COMERCIALES
INTANGIBILIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. No pueden ser almacenados. 2. No pueden protegerse de ser imitados 3. Dificultad para presentarlos y/o documentarlos 4. Problemas de diferenciación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resaltar los atributos más tangibles. 2. Fomentar comunicarse por vía personal: estímulo de comunicación boca-oído 3. Creación de una adecuada imagen corporativa 4. Compromiso de la Comunicación post venta. 5. Utilización de la contabilidad analítica como instrumento de apoyo a la fijación de precios. 6. Precios Paquete.
INSEPARABILIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implicación del cliente en la producción y en la calidad final del servicio prestado. 2. No suele ser posible organizar una producción en masa de los servicios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incidir en la formación del personal que debe estar en contacto con el cliente: Personifican la empresa ante el comprador. 2. Investigación del comportamiento y actitudes del consumidor. 3. Utilizar múltiples puntos de venta bien localizados.
HETEROGENEIDAD (Variabilidad)	<ol style="list-style-type: none"> 1. La estandarización y control de la calidad tienen mayores problemas de implantación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Industrialización de los servicios. 2. Adaptación del servicio a cada cliente individual.
CADUCIDAD (Perecederos)	<ol style="list-style-type: none"> 1. No pueden ser almacenados ni transportados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar estrategias para enfrentarse con la demanda fluctuante: dirigir la demanda hacia las disponibilidades de servicio existentes o dirigir la oferta para adaptarla a las variaciones de la demanda.

Fuente: Sainz de Vicuña, J. (2007). *El plan de marketing en la práctica*. España: ESIC. P 344.

1.5 Metodología

Una investigación exploratoria será la primera herramienta para deducir las causas de la demanda de este novedoso sistema de telefonía.

A través del uso de información cuantitativa proveniente de fuentes de información secundaria con contenidos de datos demográficos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Censos, en adelante INDEC y de la dirección Nacional de Migraciones, en adelante DNM se obtendrá una descripción del potencial de mercado.

Se consultará bibliografía publicada sobre marketing de servicios, marketing estratégico, canales de venta y comunicación; Así mismo se procederá a obtener información de la web site: <http://www.carrieryasoc.com> donde se publican constantemente novedades referidas al mercado de telefonía, Internet y telecomunicaciones en Argentina.

Finalmente y procesando todas las herramientas e información disponible se procederá a elaborar una estrategia de marketing que conlleve a cumplir con los objetivos de la presente tesis.

CAPITULO II : CARACTERIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES IP.

Desde la invención del primer teléfono, las compañías de telecomunicaciones en su afán de adaptarse a las necesidades de los clientes han revolucionado los servicios de telecomunicaciones; los avances tecnológicos en este campo no solo se han caracterizado por la fabricación de nuevos dispositivos telefónicos que permitieron dar movilidad al usuario sino en la vía por la cual se trasmite la comunicación: Las líneas fijas o de cable analógico, se han complementado con la incursión de la telefonía móvil, y el desarrollo para llevar a cabo la transmisión dejó de hacerse por cables de cobre y evolucionó a la fibra óptica, los enlaces satelitales y la transmisión de voz a través de paquetes de datos (tecnología VOIP).

2.1 ¿Qué es VoIP o tecnología IP? ¿Qué es la Telefonía IP?

VoIP proviene del inglés Voice Over Internet Protocol, que significa "voz sobre un protocolo de internet". Es una tecnología para transmitir la voz o señales analógicas de audio a través de una red de paquetes como internet, hacia una dirección IP determinada.

Es importante aclarar los términos Voz sobre IP en adelante VOIP y telefonía IP: VOIP es el conjunto de normas, dispositivos y protocolos que permiten comunicar la voz sobre el protocolo IP. Telefonía IP es el servicio telefónico disponible.

2.2 Evolución de la Tecnología IP

La historia de la telefonía se remonta a 1876 cuando se patentó el primer teléfono fijo⁶ por Alexander Graham Bell.

⁶ Se conoce como teléfono fijo al dispositivo no portátil que se encuentra enlazado con otro teléfono o con una central a través de conductores metálicos.

- El comienzo de la tecnología IP se dio desde 1995 cuando se desarrolló el primer software para transmitir la voz a través de datos por la empresa *Vocaltec, Inc.* Sistema que en su momento comercialmente no dio resultados porque solo funcionaba si dos computadoras tenían instalado el mismo software y hardware y porque las comunicaciones de internet banda ancha apenas se estaban desarrollando⁷.
- En 1998 se comenzaron a fabricar los primeros adaptadores para permitir las primeras comunicaciones de voz de un computador a un teléfono convencional⁸.
- En el año 2000 Mark Spencer un estudiante de la Universidad de Auburn, Alabama, Estados Unidos, desarrollo el software Asterisk⁹: este software es uno de las opciones que hoy en día se utiliza en la configuración de las centrales de telefonía que utilizan las diferentes empresas.
- En 2003 Jan Friis y Niklas Zennstrom desarrollan *SKYPE* que es un software que permite comunicaciones de texto, voz y video sobre internet (VOIP)¹⁰ y que en Diciembre de 2005 llegó a contar con 50 millones de usuarios¹¹.

2.3 Ventajas de la telefonía IP

La primer ventaja y la más importante radica en el costo, una llamada mediante telefonía VOIP es en la mayoría de los casos mucho más barata que su equivalente en telefonía convencional, esto básicamente se debe a que se utiliza la misma red para la transmisión de datos y voz: la telefonía convencional tiene costos fijos que la telefonía IP no tiene, de ahí que esta es más económica.

⁷ Ingeniatic. Recuperado de:

<http://ingeniatic.euitt.upm.es/index.php/tecnologias/item/658-voz-sobre-ip>

⁸Voz-lp-co. Recuperado de: http://voz-ip-co.blogspot.com.ar/2011_07_01_archive.html

⁹ Interred. Recuperado de: <http://interred.wordpress.com/2007/01/09/la-telefonía-ip-una-oportunidad-para-los-paises-pobres/>

¹⁰ Skype. Recuperado de :<http://www.skype.com/es/features/>

¹¹ Voipex. Recuperado de: <http://voipex.blogspot.com.ar/2006/04/historia-de-voip.html>

Usualmente para una llamada entre dos teléfonos IP la llamada es gratuita, cuando se realiza una llamada de un teléfono IP a un teléfono convencional el costo corre a cargo del teléfono IP.

Con VOIP se puede realizar una llamada desde cualquier lugar en donde exista conectividad a Internet. Dado que los teléfonos IP transmiten su información a través de Internet estos pueden ser administrados por su proveedor desde cualquier lugar donde existirá una conexión. Esto es una ventaja para las personas que suelen viajar mucho, estas personas pueden llevar su teléfono consigo siempre teniendo acceso a su servicio de telefonía IP.

La telefonía VOIP entrega características por las cuales las operadoras de telefonía convencional cobran tarifas aparte. Un servicio VOIP puede incluir, identificación de llamadas, servicio de llamadas en espera, servicio de transferencia de llamadas, llamada de 3 líneas (three-way calling).

En base al servicio de identificación de llamadas existen también características avanzadas referentes a la manera en que las llamadas de un teléfono en particular son respondidas. Por ejemplo, con una misma llamada en telefonía IP puede: Desviar la llamada a un teléfono particular, enviar la llamada directamente al correo de voz, dar a la llamada una señal de ocupado, mostrar un mensaje de fuera de servicio.

2.4 Desventajas de la telefonía IP

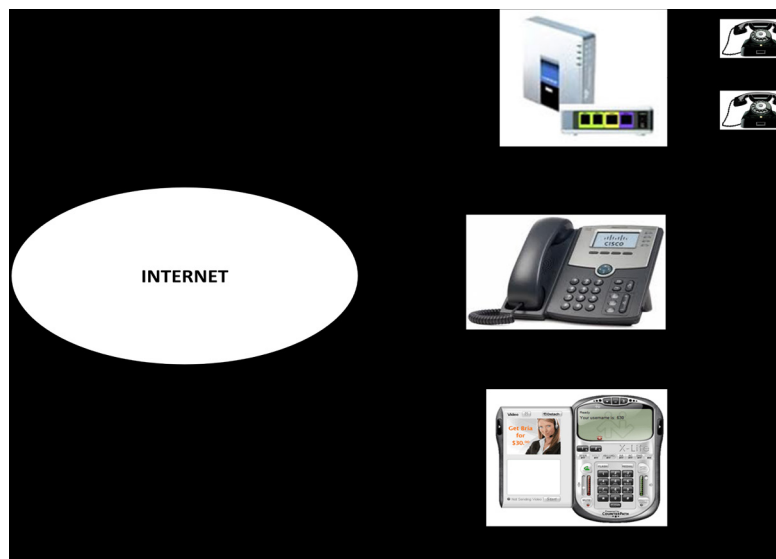
La calidad en la comunicación varía según la conexión a internet: La red de datos transporta la información dividida en paquetes y estos paquetes pueden perderse ocasionando ruidos y ecos en la llamada.

A diferencia de una línea de teléfono analógica (convencional), la telefonía IP necesita de energía eléctrica para funcionar.

El servicio de telefonía IP no permite llamar en la mayoría de los casos, al servicio de emergencias local y en el caso de que permita llamar no funciona el reconocimiento automático de la procedencia del llamado.

2.5 Tipos de Comunicación en la Telefonía IP

Gráfico N1: Tecnología empleada para la transmisión de voz por internet.



Fuente: Elaboración Propia

Existen varias formas para poder realizar una llamada a través de la tecnología VOIP:

- A través de un ATA: (Analog Telephone Adaptor). Este adaptador permite conectar teléfonos comunes (que se utilizan en la telefonía convencional) a un computador o la red para utilizar la telefonía IP. El adaptador (ATA) es un transformador de analógico a digital. Este toma la señal de la línea de teléfono tradicional y la convierte en datos digitales listos para ser transmitidos a través de internet, estos adaptadores son configurados previamente y basta con conectarlo a un modem para que funcione.
- A través de Teléfonos IP (hardphones): Estos teléfonos a primera vista se ven como los teléfonos convencionales, con un tubo, una base y cables. Sin embargo los teléfonos IP, en lugar de tener una ficha RJ-11 para conectar a las líneas de teléfono convencional, vienen con una ficha RJ-45 para conectar directamente al router de la red y tienen todo el hardware y software necesario para manejar correctamente las llamadas IP.
- Computadora a Computadora: Esta es la manera más fácil de utilizar telefonía IP, todo lo que se necesita es un micrófono, parlantes y una tarjeta de sonido, además de una conexión a internet preferentemente de banda ancha,

exceptuando los costos del servicio de internet usualmente no existe cargo alguno por este tipo de comunicaciones IP entre computadora y computadora, no importando las distancias.

- A través de cualquier teléfono celular con acceso a internet es posible hacer llamadas IP a personas que utilicen este tipo de teléfonos siempre que exista conectividad a internet. Caso: *SKYPE, LINE, VIBER*.
- Si se quiere conservar un número geográfico para llevarlo a otro lugar del mundo es necesario instalar un softphone (un software) en un teléfono inteligente o en una computadora y en ambos casos, para poder realizar o recibir una llamada se debe tener conexión a internet.

Un ejemplo de este servicio, es el nuevo servicio *TUGO* que ofrece la empresa de telefonía móvil en Argentina Movistar, una aplicación exclusiva que permite al usuario instalar su número celular en otros dispositivos y comunicarse a través de internet, con *TUGO* se puede llevar un número de celular con numeración geográfica de Argentina en tablets, notebooks y Pcs a cualquier parte del mundo¹².

¹² Movistar. Recuperado de: <http://www.movistar.com.ar/tugo/>

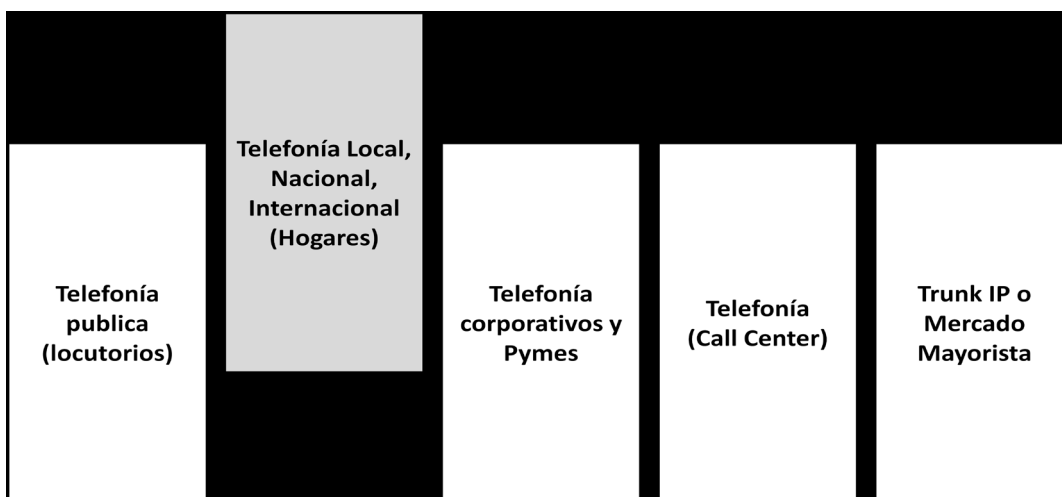
CAPITULO III: DIMENSION DE LA OPORTUNIDAD

3.1 Mercados de la telefonía IP.

Dadas las ventajas que la telefonía IP ofrece sobre la telefonía convencional y la conjugación de otros factores del entorno externo como: la insuficiente inversión estatal y privada en redes de telefonía móvil que conlleva a fallas constantes en la comunicación de los usuarios por la saturación de la red y deja zonas sin cobertura; los altos costos por parte de la telefonía móvil, la presencia de compañías multinacionales en el país que necesitan comunicarse con sus filiales en el exterior, el gran número de inmigrantes que viven en el país, entre otros.

En la Argentina, este tipo de tecnología permite atacar diferentes segmentos de mercado, los cuales se ven representados en el gráfico No 2.

Gráfico N0 2: Segmentos de mercado de la tecnología IP



Fuente: Elaboración Propia.

- Telefonía Pública: comercializada a través de locutorios¹³.
- Telefonía fija: Comercializada en los hogares.
- PBX Centrales virtuales y líneas fijas: Comercializadas en grandes y pequeñas empresas con un servicio desarrollado a medida.
- Telefonía Call Center: Comercializando minutos a través de un servidor IP.
- Trunk IP o mercado Mayorista: Comercializando minutos a través de un servidor IP.

Como se verá en el siguiente capítulo, el 50% de las empresas de servicios de telefonía IP que existen en la Argentina, atienden el mercado mayorista y empresarial y solo un 10% tiene presencia en el primer cordón del Gran Buenos Aires, operando en el mercado de la telefonía pública a través del modelo de locutorios.

La estrategia de marketing a desarrollar pretende hacer foco en la comercialización de minutos a través de la telefonía IP, llegando al usuario final de la cadena de valor del modelo de negocios llamado locutorio, mediante la comercialización del servicio en los hogares del primer cordón del Gran Buenos Aires donde como se verá en el capítulo V, además de convivir la mayor parte de extranjeros con nacionalidades de Perú, Paraguay y Bolivia se presentan las siguientes condiciones de mercado que hacen de este servicio una oportunidad de negocio:

- Al igual que la telefonía rural en los países en vía de desarrollo, donde las compañías operadoras de telefonía no invierten porque la demanda de abonados no es suficiente para cubrir los estándares de equipamiento y operación y el costo de mantenimiento es muy alto por el desplazamiento del capital de trabajo a zonas alejadas o de difícil accesos. En el primer cordón del Gran Buenos Aires, existe una situación particular, en la que las principales compañías operadoras de telefonía en la Argentina como Telefónica y Telecom no quieren hacer inversión para extender su red de cobertura hacia estos barrios, uno de los motivos es por barreras sociales que impiden llevar a cabo su comercialización: Muchos de los barrios que constituyen el primer cordón del Gran Buenos Aires son asentamientos urbanos declarados zonas de emergencia y representan un riesgo

¹³ Un locutorio es un local comercial que ofrece el servicio de llamadas telefónicas a través de teléfonos públicos instalados en cabinas, con un precio más económico que una llamada residencial.

para el capital humano y técnico que puede llegar a brindar la prestación del servicio de telefonía convencional en esta zona, mencionando como factor principal el robo de los cables de cobre o fibra óptica.

- Ante la falta de una línea de teléfono o internet en el hogar los habitantes tienen que comunicarse con sus familiares en el exterior a través de un locutorio moviendo una importante cifra de minutos al exterior.
- Así como en la zona de estudio los habitantes no cuentan con una línea de teléfono fijo en el hogar, tampoco tienen acceso al servicio de internet.

Teniendo en cuenta estas características y conociendo que la telefonía IP funciona a través de internet; se pretende comercializar los siguientes servicios:

Servicio de telefonía local (LOC), telefonía larga distancia nacional (LDN), telefonía larga distancia internacional (LDI) y Valor Agregado de acceso a Internet en el área de cobertura que se detallará en el capítulo 5, empleando para cada caso en particular el acceso al servicio a través de enlaces Wireles,¹⁴ con el fin de evitar el problema de robos de cable de cobre y/o Fibra Óptica

¹⁴ Es la transmisión del servicio a través de equipos inalámbricos, la señal se envía desde un punto donde si prestan los servicios las grandes compañías.

CAPITULO IV: MERCADO ACTUAL EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES DE LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES IP (TELEFONIA PUBLICA)

En el año 2006 en Argentina se constituyo la Cámara Argentina de trasmisión de voz y datos bajo protocolos no tradicionales y comunicaciones convergentes (CATIP) que es una agrupación que representa a los prestadores de servicios de telecomunicaciones IP en el país¹⁵.

Al año 2014 la cámara está compuesta por 27 socios que brindan servicios con tecnología VOIP y atacan los mercados mayoristas y minoristas del tráfico de minutos IP que se mueven dentro del país y a nivel global.

De las 27 empresas que componen la CATIP, todas brindan servicios de telefonía IP para llamadas locales, nacionales, internacionales y celulares sin crédito y conjugan algunos servicios de valor agregado.

Sin embargo 13¹⁶ de ellas atacan el mercado mayorista wholesale IP, trunk IP o de soluciones empresariales, 10¹⁷ brindan servicios de telefonía, internet y televisión en las provincias de Argentina o en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 3¹⁸ de ellas promueven sus productos en el primer cordón del Gran Buenos Aires a través de la telefonía pública con el modelo de locutorios, captando el tráfico de llamadas

¹⁵ Camara Argentina de Telefonía IP. Recuperado de: <http://www.catip.org.ar/catip-institucional.php>

¹⁶ <http://www.telesmart.com.ar/productos.htm>, <http://www.globalservices.bt.com/uk/en/products>,
<http://www.cross-soluciones.com/>, <http://www.pccp.net.ar/>,
<http://www.sondeos.com.ar/productos.html>, <http://www.ridsa.com.ar/>,
<http://www.sionbusiness.com/>, <http://www.jujuyinternet.com.ar/>, <http://www.datco.com.ar/>,
<http://www.ifxnetworks.com/>, <http://www.anura.com.ar/>, <http://www.cotelcam.com.ar/index.html>

¹⁷ <http://www.telviso.com.ar/>, <http://www.gigared.com.ar/>, <http://www.iplan.com.ar/>,
<http://www.express.com.ar/cableexpress-salta/>, <https://www.telecentro.com.ar/index.html>,
<http://www.ip-tel.com.ar/>, <http://www.metrotel.com.ar/>,

<http://www.cotelcam.com.ar/index.html>, <http://www.aginet.com.ar/>, <http://www.phonecallsrl.com.ar/>

¹⁸ <http://www.fonoglobal.com.ar/>, <http://www.Anura.com.ar/>, <http://www.telemundo10.com.ar/>

internacionales de los inmigrantes que viven allí, solo 1 vende servicio de valor agregado de internet¹⁹ en esta misma zona y 1 más vende servicio de telefonía en el segundo cordón del Gran Buenos Aires²⁰

La ausencia de un proveedor de telefonía fija en el primer cordón del Gran Buenos Aires y la falta de cobertura por parte de las empresas de telefonía móvil, obliga a sus habitantes a comunicarse a través del modelo de locutorios que presenta la telefonía pública.

Sin embargo, la tendencia del mercado de telefonía pública en la Argentina a través del modelo de locutorios infiere que estos van a desaparecer, condicionado al desarrollo, urbanización y contexto económico de las ciudades.

4.1 Modelo de Locutorios para el mercado de Telefonía Pública en Argentina:

Para explicar el comportamiento actual en el mercado de los locutorios en la provincia de Buenos Aires se ha procedido a realizar una clasificación comercial definida según el número de cabinas que pueda poseer un local y presentada a continuación:

- Locutorio Tipo A: Más de 8 cabinas.
- Locutorio Tipo B: entre 5 y 7 cabinas.
- Locutorio Tipo C: entre 3 y 4 cabinas.
- Locutorio Tipo D: 2 cabinas o menos.

4.2 Tendencia del mercado de telefonía pública en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la provincia de Buenos Aires.

Según cifras del INDEC en el año 2008 existían 148.322 líneas de teléfonos públicos en el país, para el año 2012 este número se redujo a 114.967, lo que representa una caída del 22,5% en 4 años²¹.

La caída en la demanda de este servicio a nivel nacional se da principalmente y entre otros factores: al acceso de la población al servicio telefónico residencial, a la incursión y

¹⁹ <http://jumpnet.com.ar/>

²⁰ <http://www.comunicacionesdeloeste.com/index.html>

²¹ Ver Anexo 1: Tendencia del mercado.

desarrollo de la telefonía móvil y a la presión inflacionaria que impacta en el aumento de precios de los alquileres de los locales comerciales de los locutorios.

Por estos factores, en las principales ciudades del país, el modelo de locutorio descrito como tipo (A) ha desaparecido y la tendencia apunta a locales comerciales tipo (D).

La ciudad Autónoma de Buenos Aires es un ejemplo de ello, allí, los grandes locutorios con más de 8 cabinas han reestructurado sus negocios y se han constituido locales comerciales conformados por polirubros²² que combinan diferentes servicios para ser rentables, entre ellos la inclusión de no más de 2 cabinas en sus locales.

Sin embargo en el primer cordón del Gran Buenos Aires los factores ya mencionados como el subdesarrollo de las zonas, el difícil acceso a los servicios básicos de telecomunicaciones, el aún accesible precio de los alquileres de locales comerciales y la cantidad de población extranjera que allí habita, hace que el modelo de locutorio por ahora siga siendo rentable.

La experiencia observada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires indica que el mercado se transforma, no porque la demanda de un servicio como el que prestan los locutorios haya cedido, sino porque la inflación licua las ganancias de los locutorista y este modelo de negocio deja de ser rentable.

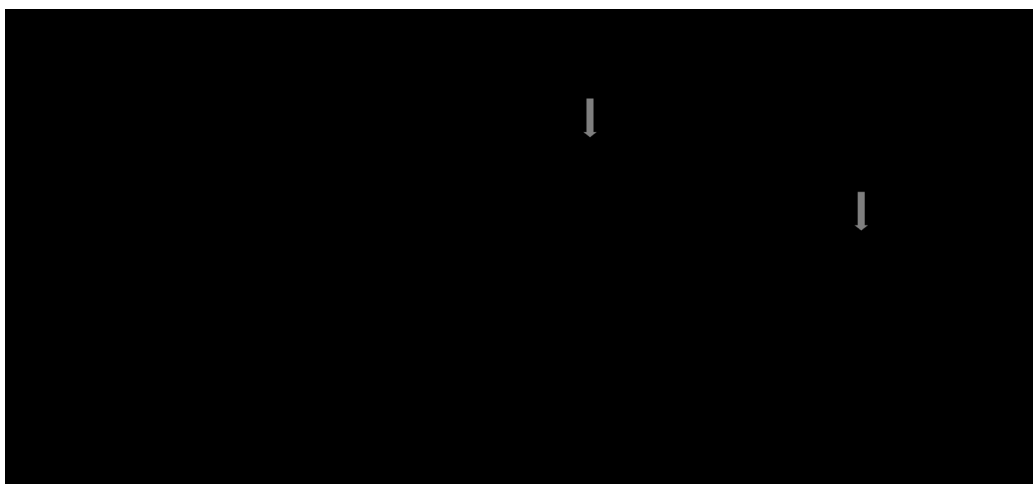
A Agosto de 2014 el modelo de locutorios tipo (A) en el primer cordón del Gran Buenos Aires se sostiene, pero el mercado apunta a la constitución de nuevos locales Comerciales Tipo (B) y (C)²³.

En la Gráfico 3 se revela el ciclo de vida de los locutorios y la tendencia que marcan en la provincia de Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

²² Polirubro es un local Comercial que brinda distintos tipos de servicios como cabinas telefónicas, Clber, Carga Virtual, Kiosco, Fotocopias.

²³ Experiencia en las zonas de estudio. Trabajo de campo.

Gráfico N3: Ciclo de vida de los locutorios en la provincia de Buenos Aires.



Fuente: Elaboración Propia

- Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
 - Locutorio Tipo A: Más de 8 cabinas, En etapa de declive
 - Locutorio Tipo B: entre 5 y 7 cabinas, En etapa de declive
 - Locutorio Tipo C: entre 3 y 4 cabinas, En etapa de declive
 - Locutorio Tipo D: 2 cabinas o menos, En etapa de madurez

- Provincia de Buenos Aires: Primer Cordón del Gran Buenos Aires
 - Locutorio Tipo A: Más de 8 cabinas, En etapa de Declive
 - Locutorio Tipo B: entre 5 y 7 cabinas, En etapa de Madurez
 - Locutorio Tipo C: entre 3 y 4 cabinas, En etapa de Crecimiento
 - Locutorio Tipo D: 2 cabinas o menos, En etapa de Introducción

4.3 Nivel tecnológico usado en los locutorios de Argentina.

- Locutorios con tecnología convencional²⁴: Este servicio lo brindan compañías como Telefónica, Telecom, IDT, LEVEL 3 e IPLAN: se basa en la instalación de un visor convencional, un teléfono particular y un sistema de tarificación en la computadora (ver Anexo 2), el usuario no tiene acceso al control del historial de sus llamadas, las empresas envían una factura mensual al propietario del local para realizar el cobro.

²⁴ La telefonía utilizada es analógica o celular.

- Locutorios con telefonía IP: Funcionan a través de la instalación de adaptadores telefónicos ATA, el sistema de tarificación es igual al de la tecnología convencional. El usuario debe tener internet en su local para que la telefonía funcione. En la mayoría de los casos no hay un control del ancho de banda y la comunicación no se escucha bien.
- Locutorios con telefonía IP con software desarrollado: En Argentina hay dos empresas²⁵ que desarrollaron un software de tarificación online en el que el cliente puede revisar su consumo en tiempo real. Además utilizan teléfonos IP marca Cisco (Anexo 3) que poseen audio de alta definición y mejoran la calidad de la comunicación.

4.4 Empresas proveedoras de telefonía pública:

- Grandes empresas: Telefónica, Telecom, IPLAN, Level 3, IDT.
- Pymes con tecnología IP y un grado de calidad alto: Fonoglobal, Anura.
- Pymes con tecnología IP en desarrollo: Telemundo 10, Phone Call
- Proveedores informales: Revendedores de los servicios de Telefónica, Telecom, Level 3, IDT.

La tecnología IP con sus bajos costos permite brindar mayor margen de comisión al locutorista y por esto se impone sobre la telefonía convencional.

4.5 Precios de la telefonía pública:

Según la Comisión Nacional de Comunicaciones en la Argentina, “los precios del servicio de telefonía pública prestados en régimen de competencia serán libres... estos precios no pueden ser discriminatorios significando esto que el precio del servicio de telefonía pública debe ser el mismo para toda un área del servicio local²⁶”. En referencia a esto, el nivel de competencia obliga que los precios en telefonía pública en la provincia de Buenos Aires tiendan a estar estandarizados por las diferentes compañías que brindan el servicio:

²⁵ Las empresas son fonoglobal y Anura.

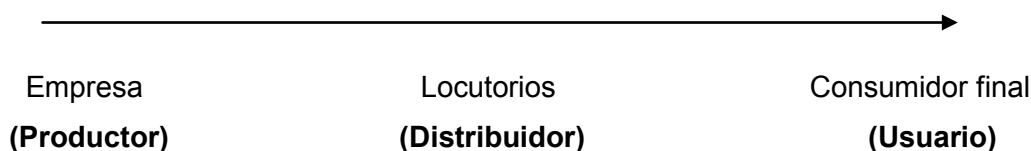
²⁶ CNC (1998). *Resolución 1122/98. (Boletín Oficial N0 28898, 15/5/98) Apruebanse el reglamento de telefonía pública y el plan nacional de licencias de telefonía pública*. Recuperado de: http://www.cnc.gov.ar/normativa/sc1122_98.pdf

Llamadas locales: \$0,50 (IVA incluido); Llamados Nacionales: \$1 (IVA incluido)
 Llamados Internacionales, países limítrofes: \$2,00 (IVA incluido); Llamados a Celular sin Crédito: \$2 - \$2,50 (IVA incluido).

La creciente inflación de los últimos años en el país, infiere a pensar que los precios tenderán a subir en el futuro. En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la demanda de este mercado pide precios altos que generen más margen de rentabilidad.

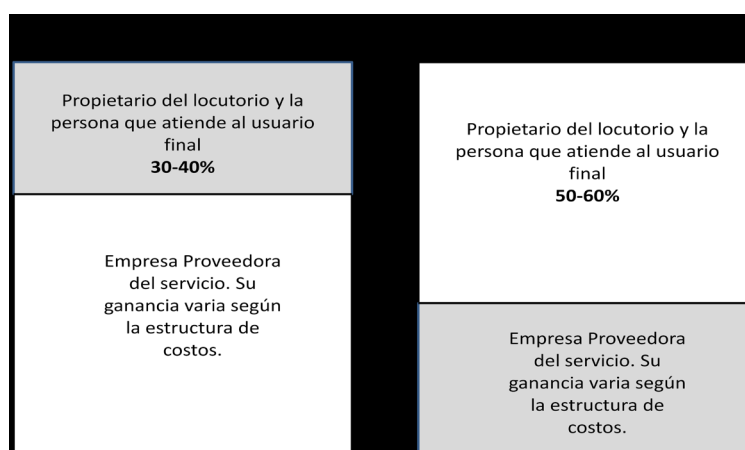
4.6 Rentabilidad de la telefonía pública en el modelo de locutorios.

El negocio está planteado mediante un canal de distribución indirecto corto:



En el cual el precio por minuto al consumidor final está compuesto por el costo que la empresa impone al locutorista más el margen de ganancia del locutorista.

Gráfico N4: Escala de rentabilidad de la telefonía pública en la provincia de Buenos Aires.



Fuente: Elaboración Propia.

Algunas empresas proveedoras para poder entregar un mayor margen al comerciante, definen un costo y el comerciante define el precio al usuario final; en el caso del primer cordón del Gran Buenos Aires, si se llega al usuario final (telefonía residencial) que es el propósito de esta estrategia de marketing, la empresa proveedora del servicio puede quedarse con el 30-40% de rentabilidad que está dejando al locutorista e incluso bajar el precio de los minutos internacionales establecido por el mercado.

CAPITULO V: MERCADO POTENCIAL EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES DE LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES IP (TELEFONIA LOCAL, NACIONAL, INTERNACIONAL).

Una vez definidas las posibilidades de mercado que tiene la telefonía IP en la provincia de Buenos Aires y determinado el mercado actual de la telefonía pública, el siguiente paso se enfoca en la caracterización del segmento de mercado a atacar: A quien le vamos a vender.

5.1 Mercado objetivo

Como mencionado anteriormente, una tendencia observada en la provincia de Buenos Aires es que la población extranjera proveniente de países limítrofes como Bolivia, Paraguay y Perú, se agrupan en barrios formados por los mismos connacionales, los cuales ante la dificultad de tener una línea de teléfono en el hogar, acuden al servicio que brindan los locutorios para comunicarse con sus familiares en el exterior.

Dado esto, nuestro mercado objetivo es el cliente final que compone la cadena de valor del modelo de locutorios presentado en el capítulo IV, es decir, la población inmigrante que realiza llamadas al exterior a través del modelo de locutorios y que habita el primer cordón del Gran Buenos Aires.

5.2 Segmentación Geográfica y Demográfica

5.2.1 ¿Qué es el Gran Buenos Aires?

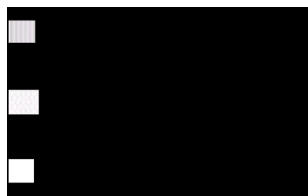
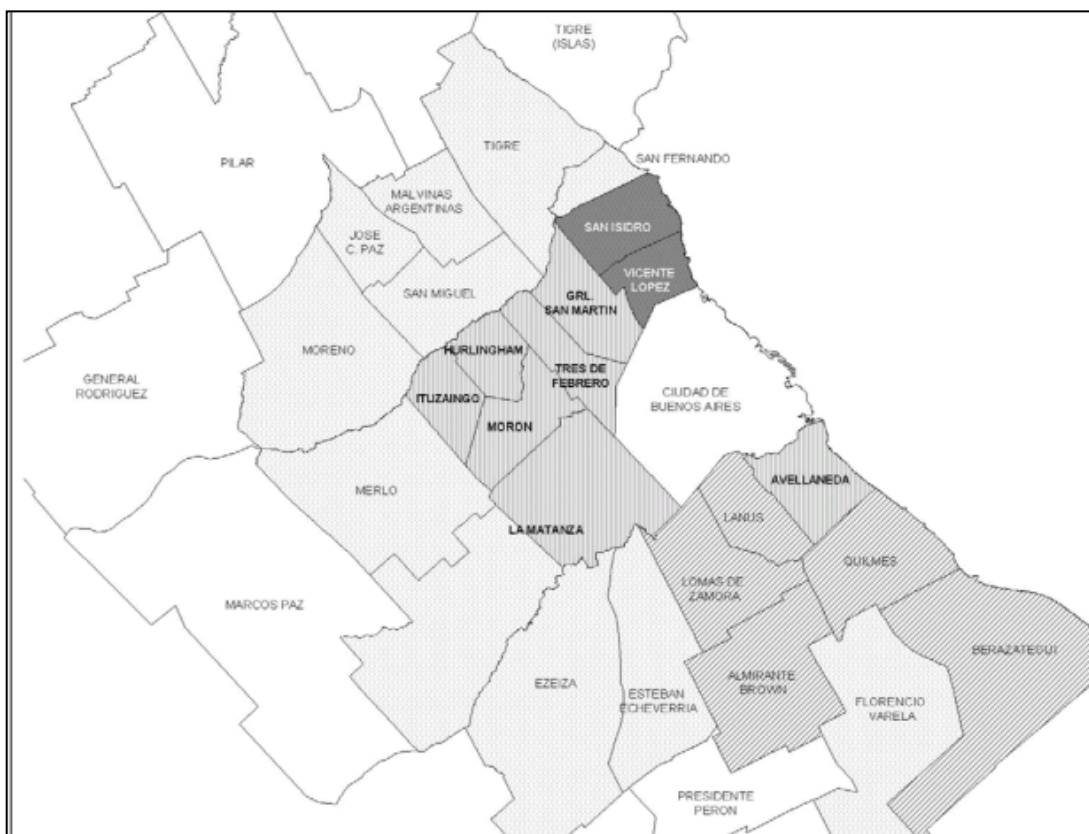
Basado en la denominación que utiliza el INDEC en la mayoría de sus programas de trabajo tanto en el área económica como social, el Gran Buenos Aires se define como la conglomeración de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o Capital Federal y los 24 partidos que conforman el cono urbano bonaerense. De esta manera cuando se utiliza la expresión Gran buenos Aires se incluye a Capital Federal, y cuando se refiere a los partidos que lo componen, se utiliza la expresión partidos del Gran Buenos Aires.

Los 24 partidos del Gran Buenos Aires son: (1) Almirante Brown, (2) Avellaneda, (3) Berazategui, (4) Esteban Echeverría, (5) Ezeiza, (6) Florencio Varela, (7) General San Martín, (8) Hurlingham, (9) Ituzaingó, (10) José C. Paz, (11) La Matanza, (12) Lanús, (13) Lomas de Zamora, (14) Malvinas Argentinas, (15) Merlo, (16) Moreno, (17) Morón, (18) Quilmes, (19) San Fernando, (20) San Isidro, (21) San Miguel, (22) Tigre, (23) Tres de Febrero y (24) Vicente López.

5.2.2 ¿Qué es el Primer Cordón del Gran Buenos Aires?

La noción cordón, tiene una connotación estrictamente de continuidad geográfica: el primer cordón se representa como un anillo de partidos que rodean a la ciudad de Buenos Aires, el segundo cordón como un anillo sucesivo que abarca partidos más alejados de la ciudad de Buenos Aires, también se habla de un tercer cordón de partidos más alejados.

Gráfico No 5: Composición geográfica del Gran Buenos Aires.



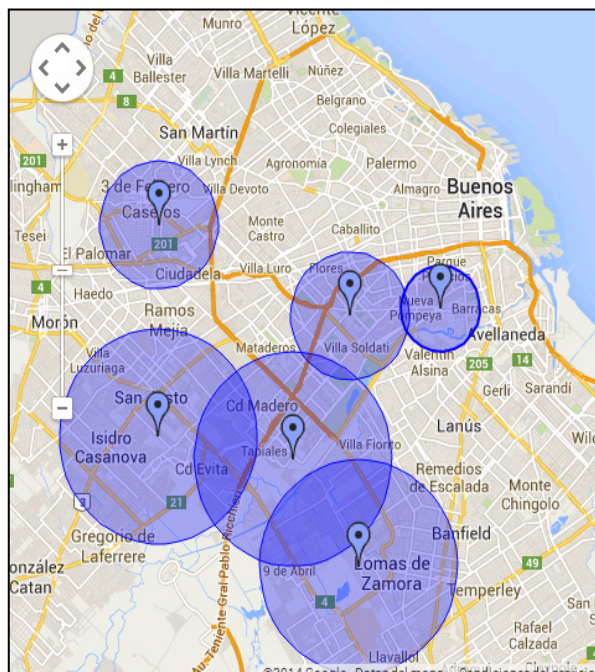
Fuente: Elaboración Propia: Datos, INDEC

“Cuando el INDEC habla de las características del primer, segundo o tercer cordón, se da por supuesta una cierta homogeneidad de la población en ellos incluida”²⁷.

Los partidos que corresponden al primer cordón del Gran Buenos Aires son: Avellaneda, Lanús, Lomas de Zamora, La Matanza, Morón, Ituizangó, Hurlingham, Tres de Febrero, Vicente López, San Isidro, San Fernando. En el gráfico 5 se muestra la posición geográfica de cada partido.

5.2.3 Delimitación Geográfica del Potencial de Mercado.

Gráfico No 6: Delimitación de zonas en donde existen urbanizaciones compuestas por inmigrantes.



Fuente: elaboración Propia, trabajo de Campo.

En el gráfico No 6 se identifican las zonas en donde a través de la observación en campo se ha detectado la necesidad o demanda de líneas de telefonía residencial y servicio de valor agregado de Internet, las cuales son habitadas en mayor parte por comunidades organizadas de Bolivia, Paraguay y Perú; no tienen cobertura de telefonía Móvil o la misma presenta muchas fallas y no llegan las grandes empresas proveedoras de

²⁷ INDEC (2005). *Publicaciones del INDEC*. Recuperado de: <http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/1/folleto%20gba.pdf>

telefonía fija e internet en Argentina como Telefónica, Telecom, Metrotel, Telecentro, Iplan:

- Partido de la Matanza:
 - Barrio Villa Celina
 - Barrio La tablada
 - Barrio Ciudad Madero
 - Barrio Ciudad Evita

- Lomas de Zamora:
 - Barrio 9 de abril
 - Barrio la Esperanza
 - Barrio Ingeniero Budge

- Lanús Oeste:
 - Barrio: Villa Fiorito

- Ciudad Autónoma de Buenos Aires
 - Barrio Villa Soldati
 - Barrio Villa Lugano
 - Barracas (NO APLICA PARA ESTE PROYECTO)
 - **Villa 31 Retiro. (NO APLICA EN ESTE PROYECTO)**²⁸

5.3 Tamaño del mercado:

Según el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010, elaborado por el INDEC, en los partidos que componen el primer cordón del Gran Buenos Aires existen 1.508.428 hogares de los cuales, el 29% de estos no posee una línea de teléfono fijo (ver Anexo 4) y los partidos con menor acceso a una línea de teléfono son la Matanza y Lomas de Zamora con el 40% y 34% respectivamente de las viviendas, que son los principales focos de acción de esta estrategia.

²⁸ Se mencionan estos barrios dada la cantidad de inmigrantes que conviven en los mismos. Sin embargo ante la dificultad para acceder a estas zonas se excluyen del pronóstico de ventas y se prevé que la estrategia de marketing propuesta puede ser utilizada a futuro en estas zonas.

Por otro lado, las cifras de la Dirección Nacional de Migraciones (DNM) indican que en la republica de Argentina el colectivo de inmigrantes crece año a año; en 2012 se tramitaron 162.403 radicaciones para obtener la residencia temporaria, (35.539 más que en 2011), de las cuales el 41% corresponden a tramites hechos por inmigrantes de nacionalidad paraguaya, 26% de nacionalidad boliviana, 17% de nacionalidad peruana y 8% de nacionalidad colombiana. En suma estas 4 nacionalidades abarcan el 92% de los tramites de residencia temporaria resueltos por la DNM.

Nacionalidad	Tramite en 2012	Participación
Paraguay	66.583	41%
Bolivia	42.008	26%
Perú	28.057	17%
Colombia	12.354	8%
Total	162.403	92%

Fuente: Elaboración Propia. Datos: Dirección Nacional de Migraciones (DNM)

Estas cifras revelan el desarrollo de un colectivo de inmigrantes compuesto por más de 20 países de diferente procedencia, que integran un segmento de mercado en el que además del sector de telecomunicaciones se ofrecen diversas oportunidades de negocio: Giros de divisas, pasajes, comida autóctona.

5.4 Potencial de Mercado

Según estadísticas provistas por el INDEC, en el primer cordón del Gran Buenos Aires habitan 408.185 habitantes nacidos en otro país y solo en el partido de la Matanza habitan más de 150.000²⁹ personas.

En la localidad de Villa Celina que integra el partido de la matanza se estima que viven alrededor de 25.000 habitantes extranjeros.

²⁹ INDEC. (2010). *Publicación del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. Censo del Bicentenario*. Recuperado de: <http://www.censo2010.indec.gov.ar/resultadosdefinitivos.asp>

Número de habitantes de la población objetivo.	25000
Número de Viviendas estimadas en el barrio	4800 ³⁰

Otro dato importante y representativo es el tráfico de minutos internacionales que se mueve en los barrios demarcados en el gráfico No 6, según una fuente privada, nuestro potencial de mercado consume aproximadamente 1,5 millones de minutos al mes, 18 millones al año, comercializados a través del modelo de locutorios, Calling Card y celulares.

5.5 Evolución del mercado

Tal como se ha señalado en los capítulos anteriores, los habitantes de las zonas señaladas en el gráfico No 6, no tienen acceso a los servicios de telefonía básica residencial e internet.

Para comunicarse con sus familiares en el exterior utilizan el modelo de locutorios, sin embargo la presión inflacionaria que atraviesa el país obliga a que los locutorios que brindan acceso al servicio de telefonía en estos barrios aumenten los precios en los minutos internacionales para seguir siendo rentables. Este hecho impulsa esta idea de negocio de penetrar un mercado existente que no ha explotado el servicio a comercializar.

5.6 Descripción de la Oferta

Una vez aclarado esto y conociendo el factor de inexistencia de proveedores de internet de calidad en la zona que permita un buen funcionamiento de la telefonía IP, los servicios a prestar en la zona son:

- Acceso a Internet: se dará a través de enlaces wireles: Los terminales a emplear por los usuarios serán módems ADSL³¹ con velocidades de conexión de 1 Mbps a 10 Mbps³².

³⁰ Relevamiento de Campo (Ver Anexo 5)

³¹ Línea de abonado digital asimétrica

³² Megabit por segundo

- Telefonía Local (LOC), Telefonía Larga Distancia Nacional (LDN), Telefonía Distancia Internacional (LDI), con los siguientes servicios adicionales: Numeración Local, identificación de llamadas, servicio de llamadas en espera, numeración Local de Bolivia (En los barrios en donde hay mayor presencia de comunidades bolivianas).

CAPITULO VI: ESTRATEGIA DE MARKETING

6.1 El Cliente:

Como lo expone Wilensky³³ (1997), entender un negocio implica identificar y reconocer a los verdaderos clientes:

Algunos negocios dependen de la preferencia y el gusto personal (como las bebidas alcohólicas o los cosméticos), otros dependen del consenso de una pareja (como los electrodomésticos, viajes o turismo), del gusto de los hijos (zapatillas o chocolates) o de la recomendación de los amigos (seguros o restaurantes); otros negocios se caracterizan por la total falta de lealtad de consumidores que van rotando (marcas de champú, jabón de tocador); Hay negocios que dependen del hombre y de sus rasgos característicos como la búsqueda del poder a través del dinero, el prestigio y la jerarquía laboral, lo que resulta clave en tarjetas de crédito como American Express y automóviles deportivos como Ferrari.

En nuestro caso nos enfrentamos a un cliente bastante particular, nuestro **Target** serán los inmigrantes con nacionalidades de Bolivia, Perú, Paraguay que residen en el primer cordón del Gran Buenos Aires. Un segmento con poder adquisitivo, aprovechado por pocas empresas centralizadas en este tipo de mercados.

6.1.1. Factores Ambientales a Superar

Las diferentes conversaciones mantenidas con los actuales clientes de la empresa fonoglobal, permiten visualizar barreras culturales, sociales, personales y psicológicas a las que nos debemos enfrentar.

³³ Wilensky, A. (1997). claves de la estrategia competitiva. Recuperado de <http://www.fundacionosde.com.ar/pdf/biblioteca/claves.pdf>. Buenos Aires: Fundación OSDE.. Pág. 47.

- Culturalmente están acostumbrados a recurrir al locutorio para hablar por teléfono, sin considerar la posibilidad de comunicarse utilizando tecnologías nuevas, más fidedignas y más económicas. Existe una aversión al uso de la tecnología.
- Orientado a lo personal, los más jóvenes (Menores de 20 años están mejor predispuestos a utilizar nuevas tecnologías, de comunicación que los mayores de 20 años, muchos de ellos ni siquiera saben que es un correo electrónico o tienen acceso a una computadora.
- Recordemos que nuestro target son personas extranjeras con un nivel social bajo y alto porcentaje de población casi analfabeta.
- En el entorno familiar la decisión de adoptar una forma innovadora de comunicación es por consenso familiar donde los más jóvenes están más acostumbrados a manejarse con internet y nuevas modalidades de comunicación y aportan sus experiencias y conocimientos en la materia para influenciar positivamente en la decisión de compra.
- Una tendencia observada es que los inmigrantes se agrupan con sus connacionales con el fin de conseguir apoyo, avivar recuerdos y mantener vivas sus costumbres. Dado esto, el poder de influencia que tiene un individuo sobre otro en la toma de una decisión sobresale en este mercado.

Para superar estas barreras se propone aplicar una estrategia conjunta de segmentación, diferenciación, penetración y fidelización de mercado: hablar el mismo idioma, transmitir confianza y proximidad y la importancia de brindar un servicio diferenciado y de calidad que se difunda en el boca a boca.

La estrategia de ventas se apoyara en distintas acciones de marketing y publicidad durante la introducción y crecimiento del servicio.

6.2. Los Proveedores

Trabajar con productos que se dominan en mercados que se conocen aumenta las probabilidades de éxito para una empresa. Es por esto que el desarrollo de este servicio se enmarca bajo el supuesto de utilizar la estructura técnica y operativa de la empresa Cortuc S.A, la cual posee fuerte presencia en el segmento de locutorios dentro del target

de mercado seleccionado y una red IP construida capaz de llevar a cabo la ejecución de la estrategia propuesta.

Para llevar el servicio de telefonía e internet a nuestro target, se tendrá que contratar el servicio de internet en un nodo principal para luego distribuirlo a la población objetivo mediante enlaces wireles: En Argentina y según la ubicación geográfica existen distintos proveedores de internet corporativo que pueden servir al presente proyecto como proveedores del servicio de internet: IPLAN, FIBERCORP, SPEEDY, METROTEL y TELECENTRO son los principales.

6.3 Los Competidores

6.3.1 Telefonía IP: NO EXISTEN

6.3.2 Internet: Para tener impacto en el desarrollo y penetración del servicio, se plantea diferenciarse en calidad con los demás proveedores que ofrecen servicio de internet en la zona.

PROPUESTA	COMPETENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Control del ancho de banda, en horas pico, se garantiza al cliente el 50% del ancho de banda ofrecido. • Soporte técnico en menos de 24 hs. • Oficina administrativa con un canal de servicio al cliente. • Además del servicio de Internet ofrecemos una línea de teléfono IP. • Control en tiempo real sobre la facturación de la línea de teléfono. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tienen control sobre el ancho de banda vendido, lo cual repercute en mala calidad del servicio. (Generalmente en horas pico no tienen servicio). • Saturan su red y reducen considerablemente la velocidad vendida al cliente • Demoras en brindar soporte técnico. • No cuentan con un canal de servicio al cliente. • Es la única opción con la que cuentan los habitantes de las localidades a atacar. • Precios de internet bajos.

Fuente: Investigación y Elaboración Propia.

6.4 Los Sustitutos

LOCUTORIOS Y CIBER: En nuestros nichos de mercado la opción que tienen los habitantes para comunicarse con sus familiares en el exterior se da a través del modelo de locutorios.

LÍNEA IP OFRECIDA (ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN)	LOCUTORIOS Y CIBER
<ul style="list-style-type: none">• Valor por minuto con destinos Bolivia fijo y Móvil: \$1,75• Valor por minuto con destinos en llamadas locales: \$0,25• Control de la facturación de las llamadas en tiempo real.• Comodidad para hablar desde el hogar.	<ul style="list-style-type: none">• Valor por minuto con destinos a Bolivia fijo y Móvil: \$2.00• Valor por minuto con destinos en llamadas locales: \$0,50• Valor por hora de Internet: \$7.00

Fuente: Investigación y Elaboración Propia.

6.5 Análisis FODA (Diagnóstico de la situación)

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Mejores tarifas en destinos internacionales. • Rapidez en el servicio técnico. • Red propia. • Conocimiento del mercado de las telecomunicaciones • Conocimiento del target. • Ventajas de la telefonía Voip • Baja Inversión Inicial 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado mal atendido • Conglomerado de inmigrantes en una misma zona. • Necesidad del servicio. • Competencia débil. • Mercado de locutorios en etapa de madurez. • Target adverso al uso de la tecnología. • Aumento de precios de la telefonía pública hacia destinos internacionales. • Altos precios de la telefonía móvil hacia destinos internacionales. • No llega la red Celular. • Altos precios por utilizar una computadora en un CIBER. • El costo de internet Banda Ancha tiende a bajar.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Límites establecidos en el ancho de banda por la tecnología inalámbrica a utilizar. • Sistema de cobro. • Distancia a un punto de pago para cargar crédito. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El avance de la tecnología • Incursión de la telefonía móvil • Urbanización de las Villas • Know – How • Variación del tipo de cambio. • Inflación • Cultura de utilizar los locutorios. • Temor por exceso en el cobro de la factura de telefonía. • Precio alto en comparación con el mercado para ofrecer buena calidad en el servicio de internet. • Ubicación Geográfica.

Fuente: Investigación y Elaboración Propia.

La estrategia consiste en adecuar nuestros factores internos a los factores externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva.

6.6 Estrategias Competitivas

6.6.1 Estrategia de Cartera: Ante un mercado actual como es el de la telefonía pública a través del locutorio y un servicio (locutorio) que se encuentra en su fase de madurez, la estrategia de cartera a definir es el desarrollo de un nuevo producto que en nuestro caso es el servicio de internet y telefonía IP bajo el criterio de trasladar el “locutorio y Ciber a la casa” de nuestro target.

MATRIZ DE ANSOFF

MERCADO / PRODUCTOS	ACTUALES	NUEVOS
ACTUALES	Penetración de Mercado	Desarrollo de nuevos productos
NUEVO	Desarrollo de Nuevos Mercados	Diversificación.

Fuente: Wilensky, A. (1994). *Marketing Estratégico*. Buenos Aires: Norma

Nos movemos en un mercado que está imponiendo una regeneración o adaptación del servicio a las necesidades de los usuarios.

6.6.2 Estrategia de Segmentación:

A través de la descripción del mercado potencial hemos definido nuestra estrategia de segmentación enfocándonos directamente a la población inmigrante que vive en el primer Cordón del Gran Buenos Aires.

Segmentación	Descripción	Escala de Valores para elegir un producto	Estrategia de Segmentación recomendable
INMIGRANTE 1	Comunidad de Bolivianos, Peruanos y Paraguayos que viven en el primer Cordón del Gran Buenos Aires	<ul style="list-style-type: none"> • Precio. • Calidad del servicio. • Servicio al cliente. • Transparencia. 	Segmento estratégico prioritario ³⁴
INMIGRANTE 2	Comunidad de inmigrantes resto del mundo.	<ul style="list-style-type: none"> • Precio. • Calidad del servicio. • Servicio al cliente. • Transparencia. 	No es Segmento estratégico
POBLACION ARGENTINA	Población Argentina residente en el primer Cordón del Gran Buenos Aires	<ul style="list-style-type: none"> • Precio • Promociones 	No es segmento estratégico

Fuente: Investigación y Elaboración Propia.

6.6.3 Estrategia de Posicionamiento del Servicio³⁵

Tipo de segmento	Escala de Valores para elegir un producto	Estrategia de posicionamiento
Segmento estratégico prioritario	<ul style="list-style-type: none"> • Precio. • Calidad del servicio. • Servicio al cliente. • Transparencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente: Contratando personal extranjero (Se sienten identificados) • Calidad: Respuesta rápida en soporte técnico. • Transparencia: Confianza y Proximidad.

Fuente: Investigación y Elaboración Propia.

³⁴ Segmento en el cual se va a concentrar el esfuerzo comercial y de Marketing.

³⁵ Como quiero que me perciban los segmentos estratégicos decididos.

6.6.4 Estrategia de fidelización: Reducir posibles motivos de descontento o insatisfacción tras la compra del servicio.

CENTRO DE ATENCION AL CLIENTE (NUMERO GRATUITO)	Para atender quejas, sugerencias y brindar soporte técnico.
CONTACTO FRECUENTE CON EL CLIENTE	Al momento de la instalación del servicio se deberá llamar al cliente y despejar todas las dudas. (Pago de su factura, número de teléfono asignado, número de reclamaciones).
SERVICIOS DE VALOR AGREGADO	Desarrollo de nuevos servicios que completen la cartera.

Fuente: Investigación y Elaboración Propia.

6.7 ESTRATEGIA FUNCIONAL (MARKETING MIX)

6.7.1 Producto

La estrategia a utilizar es de diferenciación:

- Lograr un alto índice de calidad
- Alcanzar la mayor cobertura posible en la zona

Como se observa en el análisis FODA una de las amenazas en el mercado es la cultura de utilizar el locutorio, la aversión a la tecnología y el temor al cobro de una factura alta en el caso de la línea de teléfono IP.

Al diseñar la oferta se consideraron las cinco dimensiones del producto, que expone Kotler³⁶ “cada nivel de producto agrega valor al producto, y en su conjunto, estas 5 dimensiones conforman la jerarquía de valor para el consumidor”.

³⁶ Kotler, P., Lane K. (2006) *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Se diseñó un producto que satisface la necesidad del cliente y va más allá de su deseo.

BENEFICIO CENTRAL	Línea de teléfono IP
PRODUCTO BASICO	Se entrega un teléfono en comodato con la instalación
PRODUCTO ESPERADO	El precio a destinos internacionales será inferior a la tarifa vigente en los locutorios.
PRODUCTO AMPLIADO	El sistema será en prepago, el cliente puede hacer una recarga de su línea de teléfono en cualquier pago fácil o rapipago y tendrá una opción (*123) para consultar su saldo cada vez que lo desee.
PRODUCTO POTENCIAL	Para los clientes de nacionalidad Boliviana ofrecemos “la posibilidad de tener un número geográfico de Bolivia en Argentina”.

Fuente: Investigación y Elaboración Propia.

6.7.1.1 Términos y condiciones para llevar a cabo la comercialización del servicio.

Al llevar el servicio de telefonía IP en estas zonas es importante que el usuario reconozca los principales términos y condiciones bajo las cuales se prestarán los precedentes servicios:

- 1) El usuario deberá comprender que el servicio no es un servicio de telefonía convencional y que existen diferencias entre las líneas de teléfono analógicas y digitales.
- 2) El usuario tendrá un número local exclusivo de AMBA³⁷ (011) para recibir llamadas. Al recibir una llamada a este número, la llamada es redireccionada al número de equipo IP del usuario en la plataforma desarrollada.
- 3) El servicio básico ofrecido es de transmisión de voz a través de tecnología IP y permite a los usuarios realizar llamados entrantes y salientes a cualquier usuario de la red de telefonía pública mundial.
- 4) El usuario deberá comprender que el servicio de telefonía IP, no permite llamar en la mayoría de los casos al servicio de emergencias local. Y que en el caso de que permita llamar no funciona el reconocimiento automático de la procedencia del llamado.

³⁷ Área Metropolitana de Buenos Aires.

- 5) El usuario deberá entender que el servicio no funciona en caso de falta de electricidad.
- 6) Se facturarán todos los cargos mensuales en forma anticipada, los cargos por minutos de llamadas se cobran en prepago. La duración de las comunicaciones serán redondeadas hacia arriba al minuto más próximo.
- 7) Asimismo la atención al cliente se realizará mediante un sistema personalizado de atención telefónica permanente desde una oficina comercial donde se canalizarán los reclamos, ayuda técnica, reparaciones, sugerencias, etc.

6.7.2 Plaza

6.7.2.1 Canal Directo (OFICINA COMERCIAL): Para penetrar el mercado se propone alquilar una oficina comercial en el barrio de Villa Celina: Se selecciona esta localidad por las siguientes razones:

- 1) La cantidad de viviendas que existen allí que se estima llega a 4800 según relevamiento de campo (ver Anexo 5 mapa de Celina).
- 2) La cantidad de habitantes que según cálculos del INDEC es de 25.000.
- 3) La posición geográfica del barrio: que facilita el acceso al mismo.
- 4) El mayor grado de urbanización comparado con las demás zonas.
- 5) El aumento en los costos de alquiler de los locales que prestan servicios de locutorios producto sustituto de nuestro servicio y que influye directamente en el cierre de los mismos.

La oficina será solo comercial y por motivos de seguridad no estará permitido recibir dinero bajo ningún motivo. La introducción del producto se hace fuerte en este nicho de mercado y se proyecta el desarrollo de la misma a largo plazo en las demás localidades. Se proyecta contratar un asesor comercial que brinde información y asesoría sobre el servicio ofertado.

CANTIDAD DE ASESORES	SALARIO FIJO	SALARIO VARIABLE	JORNADA LABORAL	FRANCOS SEMANALES
1	\$8532 ³⁸	\$2500	8 HS DIARIAS	1

Fuente: Investigación y Elaboración Propia.

El vendedor tendrá un salario de \$8532 netos a cobrar más una comisión variable de acuerdo a los objetivos de metas alcanzadas.

Tendrá que cumplir con 8 horas diarias de trabajo, en turnos rotativos trabajando sábados y domingos y un día de descanso en la semana.

Durante el primer Año, el objetivo de ventas es de 200 líneas de teléfono; para superar este objetivo, se deberán instalar 20 líneas por mes.

En la primera fase de comercialización, el objetivo de ventas mensual es de 30 altas. Cada alta trae para el comercial una comisión de \$50 y si cumple el objetivo mensual de ventas se otorga un premio adicional de \$1000.

6.7.2.2 Canal Directo (SITIO WEB): Promoción del sitio Web.

6.7.2.3 Capacidades del Equipo Comercial

El equipo de ventas debe tener conocimiento del servicio, debe ser capaz de transmitir información y por sobre todo ser seguro de sí mismo. Todo los vendedores deben ser excelentes en compromiso, comportamiento, calidad y servicio al cliente, un target inmigrante confía en otro inmigrante no necesariamente de la misma nacionalidad, así que el personal contratado debe ser EXTRANJERO.

6.7.3. Promoción y Publicidad

OBJETIVO 1: Incentivar el USO de la telefonía fija en los hogares del mercado elegido.

OBJETIVO 2: Informar los beneficios del Servicio ofrecido

OBJETIVO 3: Generar Interés y compra.

³⁸ Neto a Cobrar según Escala Salarial Vigente hasta marzo de 2015:

<http://jorgevega.com.ar/laboral/71-empleados-comercio-escala-salarial-2014.html>

OBJETIVO 4: Fortalecer el conocimiento y recordación de marca teniendo en cuenta que es un negocio B2C, con el fin de fomentar una barrera de entrada a otros competidores.

De esta manera la campaña inicialmente será de tipo informativa y se llevara a cabo durante los primeros 3 meses de lanzamiento del servicio. Bajo el eslogan “Tenga una cabina de locutorio en su Casa” “Comuníquese con sus seres queridos desde la comodidad de su hogar”

6.7.3.1 Publicidad

6.7.3.1.1 Radio: Se elige por las siguientes características:

- Alta Penetración
- Oferta de Emisoras locales que llegan directamente a nuestro target
- Implementación Inmediata
- Auditiva: parte del target no sabe leer
- Segmentación geográfica

En las localidades delimitadas como zona de influencia de nuestra estrategia de marketing, existe una gran cantidad de emisoras locales informarles que llegan directamente a nuestro target Objetivo. Por este motivo se contrataran dos emisoras:

EMISORA	ALCANCE	FRECUENCIA	PRESUPUESTO MENSUAL
Zona5control	Puente la Noria, Olimpo, la salada, barrio Hernández, Tapiales, Madero, Tablada, Mataderos, Lugano y Villa Celina	89.5 FM	\$500 x mes, el anuncio se trasmite cada hora
Expresión latina	Monte Grande, Olimpo, Soldati, Mataderos, Lugano, La tablada, Tapiales, Madero.	100.5 FM	\$600 x mes, el anuncio se trasmite cada hora

Fuente: Investigación y Elaboración Propia.

6.7.3.1.2 Vía Pública: Se elige por las siguientes características:

- Acceso Gratuito
- Variedad de Formatos y Calidades: Se repartirán volantes, se instalaran pasacalles en el barrio de Celina, y se promoverá la zona wifi.
- Permite tener presencia en los lugares cercanos a donde se realiza la compra.
- Segmentación Geográfica.

6.7.3.1.3 Sitio Web:

Activación de Campaña en Google Adwords en el area geográfica delimitada como potencial de mercado

6.7.3.1.4 Activación Interior Oficina – Materiales

AFICHES	CARTELES
ESTANTES	VOLANTES

6.7.3.2 Promoción:

6.7.3.2.1 Zona Libre WIFI

En un perímetro de 100 mts a la oficina comercial se ofrecerá acceso a internet WI-FI gratis, solicitando datos de contacto como requisito para acceder a la red.

Objetivos:

- Generar una base de datos que sirva al equipo comercial para generar ventas.
- Brindar al cliente la posibilidad de conocer el servicio de internet antes de comprarlo.
- Generar recordación de marca: Utilizando la marca como nombre de la red.

6.7.3.2.2. Plan de Referidos / Recomendados³⁹: En esta estrategia de publicidad se refleja la confianza del proyecto: Hacer las cosas bien es la mejor publicidad, además de promover el servicio con la diferenciación y calidad planteada. Se lanza el plan referidos

³⁹ Esta promoción será válida para las primeras 100 personas.

que consiste en cargar \$50 en la línea de teléfono por cada referido que un cliente nuestro nos presente.

Objetivo: Impulsar las ventas mediante la acción del boca-boca

Herramientas:

- A través de la web, un cliente nuestro debe dejar su Nombre y la información básica de contacto del cliente referido.

6.7.4. Precio:

Respecto al abono mensual se tiene en cuenta que con el avance de la tecnología el precio de Internet banda Ancha tiende a bajar por lo cual nos da un margen para jugar con el precio o el producto y ofrecer más velocidad. Se propone un ajuste en el precio en el periodo 2, según el índice de inflación proyectado.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación		30,0%	30,0%	27,0%	25,0%
Abono por Mes	\$ 365	\$ 465	\$ 465	\$ 591	\$ 591

Fuente: Elaboración Propia.

El precio establecido de \$365 en el primer año se toma en base a los precios por servicio de internet ofrecidos en la zona. Los cuales según el proveedor y el servicio ofrecido varían entre \$150 y \$250.

El precio de las tarifas a minutos internacionales durante el primer año se establece en 1,75 para llamadas a Bolivia, \$1.00 para llamadas a Paraguay, \$1.00 para Llamadas a Perú. Precios por debajo de la tarifa que ofrecen los locutorios, con el fin de lograr penetrar el mercado.

A partir del segundo Año se espera que el producto siga en su fase de crecimiento y la tarifa se actualiza a \$2.00 a Bolivia. El margen que ofrece la telefonía IP y la variabilidad en costos que la misma implica, nos coloca en una buena posición para definir el precio al consumidor final según el precio de mercado y no a través de un margen de ganancia.

CAPITULO VII: PRESUPUESTO Y CONTROL

Con la información de mercado analizada anteriormente, la definición de los servicios a comercializar y la estrategia de marketing planteada, el presente capítulo se centra en los objetivos de ventas para el primer año, el cashflow proyectado a 4 años y el análisis de la viabilidad del proyecto.

7.1 Inversión Inicial

Detalle	Costo Estimado Pesos Arg.
Gastos de Instalación (Pintura, Diseño)	\$ 10.000
Muebles y Equipos de Oficina	\$ 20.000
Instalación de Alarmas y seguridad en el local	\$ 10.000
Alquiler del local	\$ 15.000
Adecuación de la Red	\$ 80.000
Infraestructura	\$ 135.000
Impresión de tarjetas, folletos promocionales	\$ 10.000
Carteles	\$ 20.000
Alquiler espacio Aéreo para Cartel	\$ 3.000
Publicidad en Radio	\$ 2.000
Marketing y Publicidad	\$ 35.000
TOTAL	\$ 170.000

Para calcular la inversión inicial se deben detallar los datos antes de que inicie la puesta en marcha del proyecto. La adecuación de la red de la empresa fonoglobal para asistir la demanda proyectada implica una inversión en infraestructura técnica contemplada en la tabla de Inversión inicial.

Los demás costos en Infraestructura se ven reflejados en el contrato y alquiler de la oficina comercial en el barrio de Villa Celina y gastos iniciales en publicidad y Marketing.

Para Estimar la proyección de Ventas y el flujo Neto del proyecto se tomaron en cuenta los siguientes supuestos:

7.2 Tabla de Supuestos:

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasas Esperadas	Inflación Esperada		30,0% ⁴⁰	30,0%	27,0%	25,0%
	Tasa de Cambio		11,2	11,2	12	12
	Churn ⁴¹ (Abandono de clientes)		25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
	Crecimiento de Clientes Nuevos Esperado		10,0%	10,0%	10,0%	10,0%

Cientes Activos	Nuevos Clientes	287	293	323	355	391
	Clientes Renovados	267	267	420	557	684
	Total Clientes Activos	267	560	743	912	1075

Abono por Cliente	Abono por Mes		\$ 465	\$ 465	\$ 591	\$ 591
	Meses del año		12	12	12	12
	Abono por Año	\$ 2.404⁴²	\$ 5.580	\$ 5.580	\$ 7.087	\$ 7.092

Consumo de minutos	Consumo Anual esperado por cliente	860 ⁴³	1.200	1.200	1.200	1.200
---------------------------	------------------------------------	-------------------	-------	-------	-------	-------

⁴⁰ Se toma basado en un promedio entre los índices proyectados por el Gobierno Nacional a través del INDEC y consultoras privadas: Citigroup, Santander, Banco Galicia, Elypsis y Empiria.

⁴¹ Bajas / Clientes Activos: Según la web <http://dataminingchile.com/index.php>, una empresa experta en recopilación de datos y estadísticas. La tasa Churn para Latinoamérica en la industria de las telecomunicaciones promedia el 30% anual.

⁴² Este valor es el total de Ventas del Año 1 dividido en el Número de clientes Instalados en ese mismo año: Se utiliza para calcular la sumatoria de aportes de los nuevos clientes del año 2 suponiendo que el histórico de ventas y Churn del Año 1 se mantienen constantes.

⁴³ Sumatoria del consumo promedio esperado por cliente en el año 1, también se toma como base para el cálculo de los clientes nuevos en los periodos siguientes.

7.3 Proyección de Ventas para el primer Año:

Según la proyección estimada de líneas instaladas en la localidad de Villa Celina⁴⁴, en el primer año se estaría llegando a obtener tan solo el 4% del potencial de mercado.

		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL AÑO 1
	Churn (Abandono de clientes)	0%	0%	0%	0%	0%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	
	Crecimiento de Clientes Nuevos Esperado		0%	0%	-30% ⁴⁵	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	

Cientes Activos	Nuevos Clientes	30	30	30	21	21	21	22	22	22	22	23	23	
	Clientes Renovados	0	30	60	90	111	130	149	168	187	206	225	244	
	Total Clientes Activos	30	60	90	111	132	152	171	190	210	229	248	267	

Abono por Cliente	Abono por Mes	\$ 365	\$ 365	\$ 365	\$ 365	\$ 365	\$ 365	\$ 365	\$ 365	\$ 365	\$ 365	\$ 365	\$ 365	
	Total Recaudado Clientes Activos	\$ 10.950	\$ 21.900	\$ 32.850	\$ 40.515	\$ 48.257	\$ 55.352	\$ 62.419	\$ 69.459	\$ 76.473	\$ 83.462	\$ 90.428	\$ 97.372	

Ingresos por Abono	Total Ventas clientes Nuevos	\$ 10.950	\$ 21.900	\$ 32.850	\$ 40.515	\$ 48.257	\$ 55.352	\$ 62.419	\$ 69.459	\$ 76.473	\$ 83.462	\$ 90.428	\$ 97.372	\$ 689.437
---------------------------	------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

	Precio Unitario x Alta (\$900)	\$ 27.000	\$ 27.000	\$ 27.000	\$ 18.900	\$ 19.089	\$ 19.280	\$ 19.473	\$ 19.667	\$ 19.864	\$ 20.063	\$ 20.263	\$ 20.466	\$ 258.065
--	--------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

⁴⁴ Ver Anexo 6

⁴⁵ Se proyecta una caída del 30% en las altas del mes (4), comparado con el mes anterior, la fuerza de la estrategia de marketing implica una demanda más alta del producto en los primeros tres meses de lanzamiento.

Consumo de minutos	Promedio de minutos Esperado por cliente	20	40	50	50	50	50	100	100	100	100	100	100	
	Minutos Totales	600	2.400	4.500	5.550	6.611	7.582	17.101	19.030	20.951	22.866	24.775	26.677	158.644
Proyección Destinos	Bolivia (80%)	480	1.920	3.600	4.440	5.288	6.066	13.681	15.224	16.761	18.293	19.820	21.342	126.915
	Perú (10%)	60	240	450	555	661	758	1.710	1.903	2.095	2.287	2.477	2.668	15.864
	Paraguay (10%)	60	240	450	555	661	758	1.710	1.903	2.095	2.287	2.477	2.668	15.864
Precio Promedio por minuto	Bolivia	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75
	Perú	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00
	Paraguay	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00
Total Ingresos por Consumo de Minutos	Total Ventas Minutos a Bolivia	\$ 840	\$ 3.360	\$ 6.300	\$ 7.770	\$ 9.255	10.615	\$ 23.941	\$ 26.642	\$ 29.332	\$ 32.013	\$ 34.685	\$ 37.348	\$ 222.101
	Total Ventas Minutos a Paraguay	\$ 60	\$ 240	\$ 450	\$ 555	\$ 661	\$ 758	\$ 1.710	\$ 1.903	\$ 2.095	\$ 2.287	\$ 2.477	\$ 2.668	\$ 15.864
	Total Ventas Minutos a Peru	\$ 60	\$ 240	\$ 450	\$ 555	\$ 661	\$ 758	\$ 1.710	\$ 1.903	\$ 2.095	\$ 2.287	\$ 2.477	\$ 2.668	\$ 237.966
	Total Ventas Minutos	\$ 960	\$ 3.840	\$ 7.200	\$ 8.880	10.577	12.132	\$ 27.362	\$ 30.448	\$ 33.522	\$ 36.586	\$ 39.640	\$ 42.684	\$ 253.830

Total Ingresos	Total Ingresos por Ventas \$ (Pesos Argentinos)	\$ 38.910	\$ 52.740	\$ 67.050	\$ 68.295	\$ 77.922	\$ 86.764	\$ 109.253	\$ 119.574	\$ 129.859	\$ 140.111	\$ 150.332	\$ 160.522	\$ 1.201.332
-----------------------	---	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	--------------

Ventas Previstas		Año 1
Zona	Cuota %	287
VILLA CELINA	60,00%	172
LA TABLADA	3,00%	9
CIUDAD MADERO	3,00%	9
CIUDAD EVITA	3,00%	9
9 DE ABRIL	5,00%	14
LA ESPERANZA	5,00%	14

Ventas Previstas		Año 1
Zona	Cuota %	287
INGENIERO BUDGE	10,00%	29
VILLA FIORITO	3,00%	9
VILLA SOLDATI	5,00%	14
VILLA LUGANO	3,00%	9
Total	100,00%	287

7.4 Proyección de Costos para el primer Año

		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL Año 1
--	--	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------	-------------

	Churn (Abandono de clientes)		0%	0%	0%	0%	0%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
	Crecimiento de Clientes Nuevos Esperado			0%	0%	-30%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%

CLIENTES ACTIVOS	Nuevos Clientes		30	30	30	21	21	21	22	22	22	22	23	23
	Clientes Renovados		0	30	60	90	111	130	149	168	187	206	225	244
	Total Clientes Activos		30	60	90	111	132	152	171	190	210	229	248	267

	USD	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
		Nano Stations ⁴⁶	120 ⁴⁷	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 25.200	\$ 25.452	\$ 25.707	\$ 25.964	\$ 26.223	\$ 26.485	\$ 26.750	\$ 27.018	\$ 27.288
Grandstream ht 502 ⁴⁸	50	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 10.500	\$ 10.605	\$ 10.711	\$ 10.818	\$ 10.926	\$ 11.036	\$ 11.146	\$ 11.257	\$ 11.370		
Teléfono	10	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 2.100	\$ 2.121	\$ 2.142	\$ 2.164	\$ 2.185	\$ 2.207	\$ 2.229	\$ 2.251	\$ 2.274		
Otros	20	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 4.200	\$ 4.242	\$ 4.284	\$ 4.327	\$ 4.371	\$ 4.414	\$ 4.458	\$ 4.503	\$ 4.548		
COSTOS UNITARIO INSTALACIÓN	total costos unitarios x instalación	200	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 42.000	\$ 42.420	\$ 42.844	\$ 43.273	\$ 43.705	\$ 44.142	\$ 44.584	\$ 45.030	\$ 45.480	\$ 573.478

⁴⁶ Es un dispositivo wifi o antena inalámbrica que se utiliza para establecer una conexión punto a punto wifi. Lo fabrica Ubiquiti y se pueden hacer conexiones a distancias considerables siempre que haya visión directa entre dos antenas. Con este dispositivo se pretende llevar el servicio de internet a la población objetivo.

⁴⁷ Tipo de cambio primer Año: \$10

⁴⁸ Es un Adaptador Telefónico Análogo (ATA), mencionado en el capítulo II; con el que se puede acceder al servicio de Telefonía IP y realizar llamadas sobre internet usando un teléfono común y sin necesidad de computador, a este equipo se le asigna un número geográfico de Argentina por la empresa proveedora del servicio y puede ser conectado y recibir y hacer llamadas como si lo estuviese haciendo desde Argentina en cualquier parte del mundo donde exista internet.

CONSUMO DE MINUTOS	Promedio de minutos		20	40	50	50	50	100	100	100	100	100	100	100	
	Minutos Totales		600	2.400	4.500	5.550	6.611	7.582	17.101	19.030	20.951	22.866	24.775	26.677	
PROYECCIÓN DESTINOS	Bolivia	80%	480	1.920	3.600	4.440	5.288	6.066	13.681	15.224	16.761	18.293	19.820	21.342	
	Perú	10%	60	240	450	555	661	758	1.710	1.903	2.095	2.287	2.477	2.668	
	Paraguay	10%	60	240	450	555	661	758	1.710	1.903	2.095	2.287	2.477	2.668	
COSTO PROMEDIO POR MINUTO	Bolivia		\$ 1,44	\$ 1,44	\$ 1,44	\$ 1,44	\$ 1,44	\$ 1,44	\$ 1,44	\$ 1,44	\$ 1,44	\$ 1,44	\$ 1,44	\$ 1,44	
	Perú		\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	
	Paraguay		\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30	
TOTAL COSTOS POR CONSUMO DE MINUTOS	Minutos a Bolivia		\$ 691	\$ 2.765	\$ 5.184	\$ 6.394	\$ 7.615	\$ 8.735	\$ 19.700	\$ 21.922	\$ 24.136	\$ 26.342	\$ 28.541	\$ 30.732	
	Minutos a Paraguay		\$ 12	\$ 48	\$ 90	\$ 111	\$ 132	\$ 152	\$ 342	\$ 381	\$ 419	\$ 457	\$ 495	\$ 534	
	Minutos a Perú		\$ 18	\$ 72	\$ 135	\$ 167	\$ 198	\$ 227	\$ 513	\$ 571	\$ 629	\$ 686	\$ 743	\$ 800	
	Costo Minutos Total		\$ 721	\$ 2.885	\$ 5.409	\$ 6.671	\$ 7.946	\$ 9.114	\$ 20.555	\$ 22.874	\$ 25.184	\$ 27.485	\$ 29.779	\$ 32.066	\$ 190.690

TOTAL COSTO INTERNET	Cantidad de clientes activos		30	60	90	111	132	152	171	190	210	229	248	267	
	Ancho de banda vendido (megas) ⁴⁹		60	120	180	222	264	303	342	381	419	457	495	534	
	Sobresuscripción ⁵⁰		20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	
	Ancho de banda contratado (megas)		12	24	36	44	53	61	68	76	84	91	99	107	
	Costo ancho de banda por mega		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	
	Costo ancho de banda total		\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 18.000	\$ 22.200	\$ 26.442	\$ 30.330	\$ 34.202	\$ 38.060	\$ 41.903	\$ 45.733	\$ 49.550	\$ 53.355	\$ 377.774

⁴⁹ Venta promedio de 2 Megabits de velocidad por cliente

⁵⁰ En telecomunicaciones se utiliza este término para hacer referencia a la cantidad de ancho de banda vendida en función de la realmente utilizada por la empresa prestadora del servicio: Cuando el porcentaje se acerca a 100 quiere decir que se está vendiendo 1 a 1 el servicio es decir se presta un servicio dedicado. Un 20% de sobresuscripción significa que por cada 5 Megabit vendido se utiliza 1 Megabit que es compartido entre los 5 usuarios.

COSTOS DE MERCADEO		Presupuesto x Mes													
	Campana google Adwords	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 18.000
	Imprenta y Carteles		\$ 5.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5.000	\$ 15.000
	Promociones plan referidos		\$ 0	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 2.100	\$ 2.121	\$ 2.142	\$ 2.164	\$ 2.185	\$ 2.207	\$ 2.229	\$ 2.251	\$ 2.274	\$ 25.674
	Medios	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 12.000
	Total publicidad		\$ 7.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 4.600	\$ 4.621	\$ 4.642	\$ 9.664	\$ 4.685	\$ 4.707	\$ 4.729	\$ 4.751	\$ 9.774	\$ 70.674

COSTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS	Alquiler oficina		\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 60.000
	Gastos Servicios publicos		\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 12.000
	Salario Vendedor		\$ 11.032	\$ 11.032	\$ 11.032	\$ 11.032	\$ 11.032	\$ 11.032	\$ 11.032	\$ 11.032	\$ 11.032	\$ 11.032	\$ 11.032	\$ 11.032	\$ 132.384
	Salario Administrativo		\$ 8.451	\$ 8.451	\$ 8.451	\$ 8.451	\$ 8.451	\$ 8.451	\$ 8.451	\$ 8.451	\$ 8.451	\$ 8.451	\$ 8.451	\$ 8.451	\$ 101.412
	Soporte Técnico		\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 48.000
	Total Personal		\$ 29.483	\$ 29.483	\$ 25.483	\$ 25.483	\$ 25.483	\$ 25.483	\$ 25.483	\$ 25.483	\$ 25.483	\$ 25.483	\$ 25.483	\$ 25.483	\$ 353.796

TOTAL EGRESOS \$ (PESOS ARGENTINOS)	\$ 1.566.412
--	-------------------------------

7.5 Flujo de Caja

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	-\$ 170.000				
Ventas Líneas Nuevas (Cargo de Instalación 900 x Unidad)	\$ 258.065	\$ 264.105	\$ 290.515	\$ 319.567	\$ 351.524
Ventas de Servicios Internet Nuevos	\$ 689.437	\$ 705.572	\$ 776.130	\$ 853.743	\$ 939.117
Ventas de Servicios Abonos Años Anteriores		\$ 1.488.591	\$ 2.344.531	\$ 3.948.805	\$ 4.852.501
Ingresos por Consumo de Minutos	\$ 253.830	\$ 1.210.081	\$ 1.604.798	\$ 1.970.559	\$ 2.321.576
Total Ingresos	\$ 1.031.332	\$ 3.668.349	\$ 5.015.974	\$ 7.092.673	\$ 8.464.717

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de Instalación	\$ 573.478	\$ 657.328	\$ 723.061	\$ 852.179	\$ 937.396
Costo de Internet	\$ 377.774	\$ 793.325	\$ 1.052.099	\$ 1.291.891	\$ 1.522.017
Costo de Minutos	\$ 190.690	\$ 808.065	\$ 1.071.648	\$ 1.315.895	\$ 1.550.297
Costos Administrativos	\$ 353.796	\$ 459.935	\$ 597.915	\$ 759.352	\$ 949.190
Costos Publicidad y Promoción	\$ 70.674	\$ 57.837	\$ 57.837	\$ 57.837	\$ 57.837
Total Egresos	\$ 1.566.412	\$ 2.776.489	\$ 3.502.560	\$ 4.277.154	\$ 5.016.737

MARGEN BRUTO	-\$ 535.079	\$ 891.860	\$ 1.513.414	\$ 2.815.519	\$ 3.447.980
IMPUESTOS (30%)	\$ 0	\$ 267.558	\$ 454.024	\$ 844.656	\$ 1.034.394
BENEFICIO BRUTO	-\$ 535.079	\$ 624.302	\$ 1.059.390	\$ 1.970.863	\$ 2.413.586

TD	0,2345
TIR ⁵¹	167%
VAN ⁵²	\$ 2.229.683
TRI ⁵³	0,8

7.5.1 Análisis Financiero VAN – TIR – TRI

El periodo de recuperación de la inversión para este proyecto, de acuerdo a sus flujos netos de efectivo, es de 0,8 periodos. Además de esto el valor presente Neto es positivo, el proyecto maximiza la inversión en \$2.229,683, comparando el costos de oportunidad de invertir en un depósito a plazo fijo con una tasa de interés del 23,45% que según

⁵¹ Tasa Interna de Retorno

⁵² Valor Presente Neto

⁵³ Periodo recuperación de la inversión.

relevamiento de bancos es la más alta y la otorga el banco ICBC⁵⁴, por último la Tasa Interna de Retorno es del 167% se puede explicar porque el costo de inversión inicial es muy bajo, lo cual hace financieramente viable el proyecto.

7.6 Escenario Pesimista:

Dado que esta estrategia de marketing está enfocada en lograr que el cliente final utilice las líneas de teléfonos, y que el mayor margen de ganancia se ve representado en esta variable, se plantea un escenario pesimista en el que la proyección del consumo de minutos esperados sea un 50% inferior al escenario inicial, manteniendo todas las demás variables iguales.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	-\$ 170.000				
Ventas Líneas Nuevas (Cargo de Instalación 900 x Unidad)	\$ 258.065	\$ 264.105	\$ 290.515	\$ 319.567	\$ 351.524
Ventas de Servicios Internet Nuevos	\$ 689.437	\$ 705.572	\$ 776.130	\$ 853.743	\$ 939.117
Ventas de Servicios Abonos Años Anteriores		\$ 1.488.591	\$ 2.344.531	\$ 3.948.805	\$ 4.852.501
Ingresos por Consumo de Minutos	\$ 126.915	\$ 605.040	\$ 802.399	\$ 985.279	\$ 1.160.788
Total Ingresos	\$ 904.417	\$ 3.063.309	\$ 4.213.575	\$ 6.107.394	\$ 7.303.929

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de Instalación	\$ 573.478	\$ 657.328	\$ 723.061	\$ 852.179	\$ 937.396
Costo de Internet	\$ 377.774	\$ 793.325	\$ 1.052.099	\$ 1.291.891	\$ 1.522.017
Costo de Minutos	\$ 95.345	\$ 404.033	\$ 535.824	\$ 657.948	\$ 775.148
Costos Administrativos	\$ 353.796	\$ 459.935	\$ 597.915	\$ 759.352	\$ 949.190
Costos Publicidad y Promoción	\$ 70.674	\$ 57.837	\$ 57.837	\$ 57.837	\$ 57.837
Total Egresos	\$ 1.471.067	\$ 2.372.457	\$ 2.966.736	\$ 3.619.207	\$ 4.241.589

MARGEN BRUTO	-\$ 566.650	\$ 690.852	\$ 1.246.839	\$ 2.488.187	\$ 3.062.341
IMPUESTOS (30%)	\$ 0	\$ 207.256	\$ 374.052	\$ 746.456	\$ 918.702
BENEFICIO BRUTO	-\$ 566.650	\$ 483.597	\$ 872.787	\$ 1.741.731	\$ 2.143.638

⁵⁴ <http://www.zonabancos.com/ar/productos-bancarios/plazos-fijos/58399-plazo-fijo-icbc-plazo-fijo-tradicional.aspx>

7.6.1 Análisis Financiero VAN – TIR – TRI (Escenario pesimista)

TD	0,2345
TIR	135%
VAN	\$ 1.819.792
TRI	0,9

En este escenario se obtiene una TIR del 135%, un valor presente Neto positivo y el periodo de recuperación de la inversión inicial es de 0,9. Con lo cual se demuestra la rentabilidad del proyecto. En el Anexo 10 se pueden observar los detalles del flujo de caja.

CONCLUSIONES

- En el primer cordón del Gran Buenos Aires, es común encontrar personas de diferentes nacionalidades, que revelan el desarrollo de un colectivo de inmigrantes, los cuales integran un segmento de mercado en el que se ofrecen diversas oportunidades de negocio: Una de estas oportunidades es la demanda de llamadas internacionales para comunicarse con sus familiares en su país de origen.
- Los partidos que corresponden al primer cordón del Gran Buenos Aires son afectados por la escasa oferta a servicios de telecomunicaciones básicos como Internet y Telefonía Fija residencial.
- Las distancias geográficas y los problemas sociales debido al robo continuo de los cables de cobre y/o fibra óptica, impiden que los principales operadores de telefonía en la Argentina como Telefónica y Telecom desarrollen su red en esta zona.
- En estos momentos para sortear este problema, los habitantes de la comunidad usan servicios de muy mala calidad ofrecidos por empresas informales, recurriendo a la telefonía pública bajo el modelo de locutorios para comunicarse con sus familiares en el exterior.
- Según el análisis del mercado de la telefonía pública presentado en este trabajo, el modelo de locutorios en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se encuentra en el ciclo de declive debido a factores externos como la incursión y desarrollo de la telefonía móvil y a la presión inflacionaria que impacta en el aumento de precios de los alquileres de los locales comerciales.
- En la provincia de Buenos Aires, el modelo de locutorios aún es rentable dado el gran número de inmigrantes que utilizan el servicio, sin embargo por las presiones inflacionarias que atraviesa el país se intuye que en el corto plazo éstos tiendan a desaparecer y se constituyan locales bajo el modelo de negocios polirubro, con precios por minuto con destino internacional más altos. Se determinó que su ciclo de vida se encuentra en etapa de madurez.
- Se estableció como mercado objetivo el cliente final que compone la cadena de valor del modelo de locutorios: es decir la población inmigrante que realiza

llamadas al exterior a través del modelo de locutorios y que habita en el primer cordón del Gran Buenos Aires.

- Se detectó como un problema a superar la aversión al uso de la tecnología por parte de nuestro target: culturalmente acostumbrado a recurrir al locutorio para hablar por teléfono. sin considerar la posibilidad de comunicarse utilizando tecnologías nuevas, más fidedignas y más económicas.
- La experiencia de trabajo en la zona permitió conocer el cliente y desarrollar un producto basado en sus necesidades: Internet + telefonía basada en tecnología IP, llevando a cabo la instalación a través de enlaces wireles, lo cual permite evadir los problemas que afrontan las grandes empresas como el robo de cables de cobre y/o fibra óptica.
- Para superar las diferentes barreras sociales que impone nuestro target, se propone aplicar una estrategia conjunta de segmentación, diferenciación, penetración y fidelización: tendiendo como principales variables el precio, calidad y servicio al cliente: hablar el mismo idioma, transmitir confianza y proximidad y la importancia de brindar un servicio diferenciado y de calidad que se difunda en el boca a boca.
- El análisis financiero detalla un proyecto financieramente viable, La TIR es del 167%, el valor presente neto es positivo y la inversión se recupera en 0,8 periodos. Esto se puede explicar porque estamos vendiendo un servicio con una inversión inicial relativamente baja.
- Además de brindar un beneficio financiero, la puesta en marcha de este proyecto genera un beneficio social para la población del primer cordón del Gran Buenos Aires, ofreciendo mayor acceso al conocimiento, formación e inclusión de las personas.

INSTANCIAS SUPERADORAS

- El desarrollo constante de la tecnología IP permite innovar y desarrollar diferentes productos en materia de telecomunicaciones, por lo tanto para futuros escenarios se proyecta generar servicios de valor agregado a la cartera de clientes obtenida; presentando como sugerencia trabajar en el desarrollo de productos que en materia de telefonía den movilidad al usuario final.

Bibliografía y fuentes de consulta

Libros Impresos

- Fernández, P., y Bajac, H. (2003). *La gestión del marketing de servicios*. Argentina: Granica S.A
- Kotler, P., Lane K. (2006) *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lovelock, C. (1997). *Mercadotecnia de servicios*. México: Prentice Hall.
- París, J. A. (2009). *Marketing esencial un enfoque latinoamericano*. Buenos Aires: Errepar.
- Pelton, L., Strutton D. y Lumpkin, J. (2005). *Canales de marketing y distribución comercial*. México: Mc Graw-Hill.
- Sainz de Vicuña, J. (2007). *El plan de marketing en la práctica*. España: ESIC.
- Schiffman, L., y Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson Educación.
- Wilensky, A. (1994). *Marketing Estratégico*. Buenos Aires: Norma

Libros en Versión Electrónica

- Wilensky, A. (1997). claves de la estrategia competitiva. Recuperado de <http://www.fundacionosde.com.ar/pdf/biblioteca/claves.pdf>. Buenos Aires: Fundación OSDE.

Organismos y entidades

- CNC (1998). *Resolución 1122/98. (Boletín Oficial N0 28898, 15/5/98) Apruebanse el reglamento de telefonía pública y el plan nacional de licencias de telefonía pública*. Recuperado de: http://www.cnc.gov.ar/normativa/sc1122_98.pdf

- Dirección Nacional de Migraciones. (2012). *Coordinación de estadísticas y análisis*. Recuperado de: <http://www.migraciones.gov.ar/accesible/?estadisticas>
- INDEC. (2010). *Publicación del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. Censo del Bicentenario*. Recuperado de: <http://www.censo2010.indec.gov.ar/resultadosdefinitivos.asp>
- INDEC (2005). *Publicaciones del INDEC*. Recuperado de: <http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/1/folleto%20gba.pdf>

Publicaciones electrónicas periódicas

- Carrier & Asociados. Recuperado de: <http://www.carrieryasoc.com>

Internet

- Aginet [<http://www.aginet.com.ar>]
- Anura [<http://www.anura.com.ar>]
- Comunicaciones del Oeste [<http://www.comunicacionesdeloeste.com/index.html>]
- Catip [<http://www.catip.org.ar/catip-institucional.php>]
- Cotelcam [<http://www.cotelcam.com.ar/indexhtml>]
- Cross soluciones [<http://www.cross-soluciones.com>]
- Datamingchile [<http://datamingchile.com/index.php>]
- Datco [<http://www.datco.com.ar>]
- Express [<http://www.express.com.ar/cableexpress-salta>]
- Fonoglobal [<http://www.fonoglobal.com.ar>]
- Gigared [<http://www.gigared.com.ar>]
- Globalservices [<http://www.globalservices.bt.com/uk/en/products>]
- IFX Networks [<http://www.ifxnetworks.com>]
- Ingeniatic [<http://ingeniatic.euitt.upm.es/index.php/tecnologias/item/658-voz-sobre-ip>]
- Interred. [<http://interred.wordpress.com/2007/01/09/la-telefonía-ip-una-oportunidad-para-los-paises-pobres>]
- IPLAN [<http://www.iplan.com.ar>]
- IP Tel [<http://www.ip-tel.com.ar>]

- Jorge vega [<http://jorgevega.com.ar/laboral/71-empleados-comercio-escala-salarial-2014.html>]
- Jujuyinternet [<http://www.jujuyinternet.com.ar>]
- Jumpnet [<http://jumpnet.com.ar>]
- Metrotel [<http://www.metrotel.com.ar>]
- Movistar [<http://www.movistar.com.ar/tugo>]
- Pccp [<http://www.pccp.net.ar>]
- Phonecall[<http://www.phonecallsrl.com.ar>]
- Ridsa [<http://www.ridsa.com.ar>]
- Sionbusiness [<http://www.sionbusiness.com>]
- Skype [<http://www.skype.com/es/features/>]
- Sondeos [<http://www.sondeos.com.ar/productos.html>]
- Telcentro [<https://www.telecentro.com.ar/index.html>]
- Telesmart [<http://www.telesmart.com.ar/productos.htm>]
- Telemundo 10 [<http://www.telemundo10.com.ar>]
- Telviso [<http://www.telviso.com.ar>]
- Voipex [<http://voipex.blogspot.com.ar/2006/04/historia-de-voip.html>]
- Voz-lp-co [http://voz-ip-co.blogspot.com.ar/2011_07_01_archive.html]
- Zona Bancos [<http://www.zonabancos.com/ar/productos-bancarios/plazos-fijos/58399-plazo-fijo-icbc-plazo-fijo-tradicional.aspx>]

ANEXOS

ANEXO 1: Evolución del sector de servicios telefónicos en Argentina. total país 2008-2012

Indicadores del servicio telefónico	Unidad de medida	2008	2009	2010	2011	2012
Servicio telefónico básico						
Líneas instaladas	Cantidad	9.323.539	9.422.234	9.536.303	9.630.892	9.664.178
Líneas en servicio	Cantidad	9.016.240	9.079.754	9.264.632	9.423.931	9.239.099
Líneas digitales	Cantidad	8.960.426	9.024.478	9.069.711	9.423.931	9.239.099
Grado de digitalización de la red	Porcentaje	100	100	100	100	100
Teléfonos de uso público	Cantidad	148.322	146.715	138.576	140.625	114.967
Peticiones de líneas pendientes	Cantidad
Líneas en servicio/100 habitantes ⁽¹⁾	Cantidad/100 habitantes	24	24	24
Servicio telefónico móvil celular	Unidades en servicio	43.584.099	49.547.621	53.631.757	57.854.242	58.308.429

Calculado en base a datos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001 para los años 2007 a 2010.

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

ANEXO 2: Sistema de tarificación convencional utilizado en los locutorios de la republica de Argentina.

Se utiliza un teléfono convencional y se adapta un tarifador que indica al cliente final el costo, duración y número telefónico marcado.



Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO 3: Sistema de tarificación innovador desarrollado por Fonoglobal y Anura.

Se utiliza un teléfono IP marca CISCO, el visor de tarificación está incorporado en el teléfono. Además de tener audio de entrada y salida HD⁵⁵, brinda al cliente la posibilidad de colocar el audio en altavoz: una herramienta útil, dado que muchos de los clientes finales van al locutorio en grupo y el altavoz brinda la posibilidad de hablar a mas de dos personas en una conversación.



Los clientes (Locutoristas) tienen un usuario y una contraseña para acceder a través del sitio web al sistema y revisar la liquidación, historial de llamados y saldo en el momento que lo requiera.

⁵⁵ Alta Definición.

ANEXO 4: Tamaño del mercado, primer cordón del Gran Buenos Aires.

Provincia de Buenos Aires. Hogares por disponibilidad de bienes, según partido. Año 2010

Partido	Total de hogares	Disponibilidad de bienes								
		Heladera		Computadora		Teléfono celular		teléfono de línea		
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
Avellaneda	113.142	110.472	2.670	61.138	52.004	94.509	18.633	84.148	28.994	26%
Hurlingham	55.122	53.896	1.226	28.322	26.800	46.914	8.208	39.314	15.808	29%
Ituzaingó	51.444	50.636	808	29.446	21.998	44.511	6.933	39.839	11.605	23%
La Matanza	484.909	462.862	22.047	203.321	281.588	410.658	74.251	290.968	193.941	40%
Lanús	149.594	146.584	3.010	77.665	71.929	123.477	26.117	113.276	36.318	24%
Lomas de Zamora	188.844	180.669	8.175	87.928	100.916	157.836	31.008	124.040	64.804	34%
Morón	106.902	105.534	1.368	63.443	43.459	90.788	16.114	87.308	19.594	18%
San Fernando	49.384	47.751	1.633	26.371	23.013	41.887	7.497	36.252	13.132	27%
San Isidro	97.213	96.153	1.060	67.297	29.916	84.995	12.218	84.430	12.783	13%
Tres de Febrero	112.588	110.620	1.968	62.522	50.066	94.434	18.154	89.121	23.467	21%
Vicente López	99.286	98.450	836	70.411	28.875	86.661	12.625	88.161	11.125	11%
Total	1.508.428	1.463.627	44.801	777.864	730.564	1.276.670	231.758	1.076.857	431.571	29%

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

ANEXO 5: Potencial de mercado:

Se estima que en el barrio de Villa Celina existen aproximadamente 400 manzanas y cada una tiene 12 casas. Este potencial de mercado puede ser más grande dado que en cada casa se subalquilan habitaciones para familias en particular.



Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 6: Volumen de ventas estimado para el primer año en cada una de las localidades:

A continuación se proyecta el volumen de ventas estimado para el primer año en cada una de las localidades:

Ventas Previstas		Año 1
Zona	Cuota %	287
VILLA CELINA	60,0%	172
LA TABLADA	3,0%	9
CIUDAD MADERO	3,0%	9
CIUDAD EVITA	3,0%	9
9 DE ABRIL	5,0%	14
LA ESPERANZA	5,0%	14
INGENIERO BUDGE	10,0%	29
VILLA FIORITO	3,0%	9
VILLA SOLDATI	5,0%	14
VILLA LUGANO	3,0%	9
Total	100,0%	287

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 7: Proyección de ventas, periodos 2,3,4,5

		TASA	TOTAL AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TASAS ESPERADAS	Inflación Esperada			30,0%	30,0%	27,0%	25,0%
	Tasa de Cambio			11,2	11,2	12	12
	Churn (Abandono de clientes)			25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
	Crecimiento de Clientes Nuevos Esperado			10,0%	10,0%	10,0%	10,0%

CLIENTES ACTIVOS	Nuevos Clientes		287	293	323	355	391
	Clientes Renovados			267	420	557	684
	Total Clientes Activos			560	743	912	1075

ABONO POR CLIENTE	Abono por Mes			\$ 465	\$ 465	\$ 591	\$ 591
	Meses del año			12	12	12	12
	Abono por Año			\$ 5.580	\$ 5.580	\$ 7.087	\$ 7.092

INGRESOS POR ABONO	Total Ventas clientes Nuevos		\$ 689.437	\$ 705.572	\$ 776.130	\$ 853.743	\$ 939.117
	Ventas Abonos Años Anteriores			\$ 1.488.591	\$ 2.344.531	\$ 3.948.805	\$ 4.852.501
	Total Ingresos por Abono			\$ 2.194.164	\$ 3.120.661	\$ 4.802.547	\$ 5.791.618

CONSUMO DE MINUTOS ESPERADO POR CLIENTE	Promedio de minutos			1.200	1.200	1.200	1.200
	Minutos Totales		158.644	672.267	891.554	1.094.755	1.289.764

PROYECCIÓN DE MINUTOS CONSUMIDOS CON DESTINO INTERNACIONAL	Bolivia	80%	126.915	537.814	713.243	875.804	1.031.811
	Perú	10%	15.864	67.227	89.155	109.475	128.976
	Paraguay	10%	15.864	67.227	89.155	109.475	128.976

PRECIO PROMEDIO POR MINUTO PRINCIPALES DESTINOS I	Bolivia		\$ 1,75	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00
	Perú		\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00
	Paraguay		\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00

TOTAL INGRESOS POR CONSUMO DE MINUTOS	Total Ventas Minutos a Bolivia		\$ 222.101	\$ 1.075.627	\$ 1.426.487	\$ 1.751.608	\$ 2.063.623
	Total Ventas Minutos a Paraguay		\$ 15.864	\$ 67.227	\$ 89.155	\$ 109.475	\$ 128.976
	Total Ventas Minutos a Perú		\$ 237.966	\$ 67.227	\$ 89.155	\$ 109.475	\$ 128.976
	Total Ventas Minutos		\$ 253.830	\$ 1.210.081	\$ 1.604.798	\$ 1.970.559	\$ 2.321.576

Total ingresos Cargo Instalación	Precio Unitario x Alta \$900		\$ 258.065	\$ 264.105	\$ 290.515	\$ 319.567	\$ 351.524
---	-------------------------------------	--	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Total Ingresos	Total Ingresos por Ventas \$ (Pesos Argentinos)		\$ 1.201.332	\$ 3.668.349	\$ 5.015.974	\$ 7.092.673	\$ 8.464.717
-----------------------	--	--	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

ANEXO 8: Estimación de costos, periodos 2,3,4,5.

			TOTAL Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Churn (Abandono de clientes)			25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
	Crecimiento de Clientes Nuevos Esperado			10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
CLIENTES ACTIVOS	Nuevos Clientes			293	323	355	391
	Clientes Renovados			267	420	557	684
	Total Clientes Activos			560	743	912	1075
COSTOS UNITARIO INSTALACIÓN		PRECIO USD		Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Nano Stations	120		\$ 394.397	\$ 433.836	\$ 511.307	\$ 562.438
	Grandstream ht 502	50		\$ 164.332	\$ 180.765	\$ 213.045	\$ 234.349
	Teléfono	10		\$ 32.866	\$ 36.153	\$ 42.609	\$ 46.870
	Otros	20		\$ 65.733	\$ 72.306	\$ 85.218	\$ 93.740
	TOTAL COSTOS UNITARIOS x INSTALACION	200		\$ 573.478	\$ 657.328	\$ 723.061	\$ 852.179

CONSUMO DE MINUTOS ESPERADO POR CLIENTE	Promedio de minutos			1.200	1.200	1.200	1.200
	Minutos Totales			672.267	891.554	1.094.755	1.289.764

PROYECCIÓN DE MINUTOS	Bolivia	80%		537.814	713.243	875.804	1.031.811
	Peru	10%		67.227	89.155	109.475	128.976
	Paraguay	10%		67.227	89.155	109.475	128.976

COSTO PROMEDIO POR MINUTO A PRINCIPALES DESTINOS INTERNACIONALES	Bolivia			\$ 1,44	\$ 1,44	\$ 1,44	\$ 1,44
	Perú			\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20
	Paraguay			\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30

TOTAL COSTOS POR CONSUMO DE MINUTOS	Minutos a Bolivia			\$ 774.452	\$ 1.027.070	\$ 1.261.158	\$ 1.485.809
	Minutos a Paraguay			\$ 13.445	\$ 17.831	\$ 21.895	\$ 25.795
	Minutos a Perú			\$ 20.168	\$ 26.747	\$ 32.843	\$ 38.693
	Costo Minutos Total			\$ 190.690	\$ 808.065	\$ 1.071.648	\$ 1.315.895

TOTAL COSTO INTERNET	Cantidad de clientes activos			560	743	912	1.075
	Ancho de banda vendido (megas)			1.120	1.486	1.825	2.150
	Sobresuscripción			20%	20%	15%	15%
	ancho de banda contratado (megas)			224	297	274	322
	Costo ancho de banda por mega			\$ 560	\$ 448	\$ 480	\$ 480
	Costo ancho de banda total			\$ 377.774	\$ 793.325	\$ 1.052.099	\$ 1.291.891

COSTOS DE MERCADEO		Presupuesto x Mes		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	Campaña Google Adwords	\$ 1.500	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
	Imprenta y Carteles		\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
	Promociones plan referidos		\$ 25.674	\$ 12.837	\$ 12.837	\$ 12.837	\$ 12.837
	Medios	\$ 1.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
	Total publicidad		\$ 70.674	\$ 57.837	\$ 57.837	\$ 57.837	\$ 57.837

COSTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS	Alquiler oficina		\$ 60.000	\$ 78.000	\$ 101.400	\$ 128.778	\$ 160.973
	Gastos Servicios públicos		\$ 12.000	\$ 15.600	\$ 20.280	\$ 25.756	\$ 32.195
	Salario Vendedor		\$ 132.384	\$ 172.099	\$ 223.729	\$ 284.136	\$ 355.170
	Salario Administrativo		\$ 101.412	\$ 131.836	\$ 171.386	\$ 217.661	\$ 272.076
	SopORTE Técnico		\$ 48.000	\$ 62.400	\$ 81.120	\$ 103.022	\$ 128.778
	Total Personal		\$ 353.796	\$ 459.935	\$ 597.915	\$ 759.352	\$ 949.190

ANEXO 9: Proyección consumo de minutos para todos los periodos (Escenario Pesimista).

	Tasa	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL Año 1
Total Clientes Activos		30	60	90	111	132	152	171	190	210	229	248	267	
Consumo de minutos esperado por cliente	Promedio de minutos	10	20	25	25	25	25	50	50	50	50	50	50	
	Minutos Totales	300	1.200	2.250	2.775	3.305	3.791	8.551	9.515	10.476	11.433	12.387	13.339	
Proyección esperada de minutos consumidos con Destino Internacional	Bolivia	80%	240	960	1.800	2.220	2.644	3.033	6.840	7.612	8.381	9.147	9.910	10.671
	Peru	10%	30	120	225	278	331	379	855	951	1.048	1.143	1.239	1.334
	Paraguay	10%	30	120	225	278	331	379	855	951	1.048	1.143	1.239	1.334
Precio Promedio por minuto a principales destinos internacionales	Bolivia		\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 1,75
	Peru		\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00
	Paraguay		\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00
Total Ingresos por Consumo de Minutos	Total Ventas Minutos a Bolivia		\$ 420	\$ 1.680	\$ 3.150	\$ 3.885	\$ 4.627	\$ 5.308	\$ 11.971	\$ 13.321	\$ 14.666	\$ 16.006	\$ 17.342	\$ 18.674
	Total Ventas Minutos a Paraguay		\$ 30	\$ 120	\$ 225	\$ 278	\$ 331	\$ 379	\$ 855	\$ 951	\$ 1.048	\$ 1.143	\$ 1.239	\$ 1.334
	Total Ventas Minutos a Peru		\$ 30	\$ 120	\$ 225	\$ 278	\$ 331	\$ 379	\$ 855	\$ 951	\$ 1.048	\$ 1.143	\$ 1.239	\$ 1.334
	Total Ventas Minutos		\$ 480	\$ 1.920	\$ 3.600	\$ 4.440	\$ 5.288	\$ 6.066	\$ 13.681	\$ 15.224	\$ 16.761	\$ 18.293	\$ 19.820	\$ 21.342
Costo Promedio por minuto a principales destinos internacionales	Bolivia		\$ 1,44	\$ 1,44	\$ 1,44	\$ 1,44	\$ 1,44	\$ 1,44	\$ 1,44	\$ 1,44	\$ 1,44	\$ 1,44	\$ 1,44	\$ 1,44
	Peru		\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20
	Paraguay		\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30
Total Costos por Consumo de Minutos	Minutos a Bolivia		\$ 346	\$ 1.382	\$ 2.592	\$ 3.197	\$ 3.808	\$ 4.367	\$ 9.850	\$ 10.961	\$ 12.068	\$ 13.171	\$ 14.270	\$ 15.366
	Minutos a Paraguay		\$ 6	\$ 24	\$ 45	\$ 56	\$ 66	\$ 76	\$ 171	\$ 190	\$ 210	\$ 229	\$ 248	\$ 267
	Minutos a Peru		\$ 9	\$ 36	\$ 68	\$ 83	\$ 99	\$ 114	\$ 257	\$ 285	\$ 314	\$ 343	\$ 372	\$ 400
	Costo Minutos Total		\$ 361	\$ 1.442	\$ 2.705	\$ 3.336	\$ 3.973	\$ 4.557	\$ 10.278	\$ 11.437	\$ 12.592	\$ 13.743	\$ 14.890	\$ 16.033
Beneficio Bruto		\$ 119	\$ 478	\$ 896	\$ 1.104	\$ 1.315	\$ 1.509	\$ 3.403	\$ 3.787	\$ 4.169	\$ 4.550	\$ 4.930	\$ 5.309	\$ 31.570

Tasa	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
------	-------	-------	-------	-------

Clientes Activos	Nuevos Clientes		293	323	355	391
	Clientes Renovados		267	420	557	684
	Total Clientes Activos		560	743	912	1075
Consumo de minutos esperado por cliente	Promedio de minutos		600	600	600	600
	Minutos Totales		336.134	445.777	547.377	644.882
Proyección esperada de minutos consumidos con Destino Internacional	Bolivia	80%	268.907	356.622	437.902	515.906
	Perú	10%	33.613	44.578	54.738	64.488
	Paraguay	10%	33.613	44.578	54.738	64.488
Precio Promedio por minuto a principales destinos internacionales	Bolivia		\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00
	Peru		\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00
	Paraguay		\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00
Total Ingresos por Consumo de Minutos	Total Ventas Minutos a Bolivia		\$ 537.814	\$ 713.243	\$ 875.804	\$ 1.031.811
	Total Ventas Minutos a Paraguay		\$ 33.613	\$ 44.578	\$ 54.738	\$ 64.488
	Total Ventas Minutos a Peru		\$ 33.613	\$ 44.578	\$ 54.738	\$ 64.488
	Total Ventas Minutos		\$ 605.040	\$ 802.399	\$ 985.279	\$ 1.160.788

Costo Promedio por minuto a principales destinos internacionales	Bolivia		\$ 1,44	\$ 1,44	\$ 1,44	\$ 1,44
	Peru		\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20
	Paraguay		\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30
Total Costos por Consumo de Minutos	Minutos a Bolivia		\$ 387.226	\$ 513.535	\$ 630.579	\$ 742.904
	Minutos a Paraguay		\$ 6.723	\$ 8.916	\$ 10.948	\$ 12.898
	Minutos a Peru		\$ 10.084	\$ 13.373	\$ 16.421	\$ 19.346
	Costo Minutos Total		\$ 404.033	\$ 535.824	\$ 657.948	\$ 775.148

ANEXO 10. Carta de autorización CORTUC S.A

ACLARACION

"Declaro bajo juramento que esta tesis fue elaborada por mí, que no utilicé ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias y que no utilicé frases o párrafos de otros autores y que este trabajo de tesis nunca ha sido presentado ante un comité de evaluación de tesis y que no transgrede derechos de terceros."