

Maestría:

Maestría en Dirección Comercial y Marketing | CMO 23

Título del Trabajo Final:

Análisis de viabilidad e impacto para la incorporación de internet gratis a la cartera de productos de Telefónica de Argentina S.A.

Autor:

Lic. Hernán Ricardo Mojoli Cuello

ID: 1039821

Director del Trabajo Final:

Zuccherino, Santiago Daniel

Grado Obtenido por el director:

Magister en Marketing.

Institución a la que pertenece:

UADE

Cohorte 23

Agosto 2014

Abstract

Technology has always been present and has also contributed to mankind in varying degrees. What we can see now is that every day it is producing not only great changes in the way we live but also a strong impact in the way we do business.-

At the same time this technological change is speeding up each time strongly in the marketing objectives and consequently in the significant increase in productivity. These technological transformations have taken place in the whole world since the mid-nineties, especially the expansion and overlapping of information technology and communication within production process. This has led to the conclusion that we are facing a radical change, perhaps much greater than the previously so called "Revolutions".

Consequently, immersed in this scenario, companies have the need to develop business models which combine commercial value with social value. For this reason, they elaborate a strategy to create private and public value and users collaborate in spreading the offers so that they can feel an important as well as an integral part of the projects.

Nowadays 2.7 billion people are connected to the Internet which means 39% of the world population. This is why one of the present challenges must be how to connect to other users so as to make it possible what Henry Ford said eighty years ago: "True progress makes technology available to all".

For all these reasons, this study comes to show how important it is for the Internet suppliers to understand the technological and social environment to be able to restructure the deals and products trying to anticipate new trends to remain sustainably profitable.

Índice

1. Objetivo general.....	4
2. Objetivos particulares	4
3. Estado Actual del conocimiento	5
4. Marco Teórico.....	9
5. Marco Metodológico	15
6. Introducción	16
7. Capítulo I: Así es Telefónica de Argentina S.A	18
8. Capítulo II: El acceso a internet de Telefónica: “Speedy”	20
9. Capítulo III: Mercado de internet en la Argentina	23
10. Capítulo IV: Gratis. Un precio más que interesante	28
11. Capítulo V: “Speedy Universal”. La nueva propuesta	32
12. Capítulo VI: Demanda potencial. Potenciando la demanda	45
13. Capítulo VII: Táctica y estrategia. Buscando la mejor comercialización	54
14. Conclusión.....	59
15. Bibliografía.....	61
16. Anexos.....	67

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de este trabajo de investigación es, basado en una situación real de mercado, analizar la posibilidad de introducir a la cartera de servicios de internet de Telefónica de Argentina S.A un producto con características limitadas que brinde acceso a banda ancha dentro de la zona de incumbencia de la compañía en forma gratuita para el año 2014/2015, con el fin de estimar el impacto económico y comercial de dicha acción.

OBJETIVOS PARTICULARES

Se destacan a continuación los correspondientes objetivos particulares del presente trabajo:

- Pormenorizar el área de negocios donde opera Telefónica de Argentina S.A brindando un marco detallado de las características principales de dicha compañía.
- Enumerar y caracterizar los productos de internet que brinda la empresa en cuestión para el segmento “residencial” conformando la actual cartera de servicios.
- Describir el mercado de internet en la Argentina.
- Comprender la importancia del concepto de “gratuito” y detallar los beneficios de incorporar un modelo de negocios basado en él.
- Establecer las particularidades que conforman el carácter de “limitado” en el producto a ofrecer reforzando las diferencias técnicas con otros productos de banda ancha y demostrando los instrumentos en que se basa la decisión.
- Estimar demanda potencial identificando y describiendo oportunidades asociadas al proyecto.
- Determinar la estrategia y táctica comercial buscando definiciones que conviertan a la comercialización del producto en un proyecto rentable.

Nota Metodológica: Cada Objetivo Particular será trabajado en los distintos capítulos del siguiente Trabajo de Investigación con el fin de facilitar la corrección y desarrollo.

ESTADO ACTUAL DEL CONOCIMIENTO

Al momento de la presente investigación se han encontrado diversos autores que abordan el tema de investigación pero con una perspectiva distinta a lo que se plantea en este trabajo. A continuación se enumeraran los principales referentes y sus aportes al estado del arte.

Los orígenes del marketing son casi tan antiguos como la comercialización de bienes y servicios por parte del hombre, y representan un proceso complejo, compuesto por diversos estamentos y elementos. Así es como Philip Kotler (2007) en su libro *“Marketing, versión para Latinoamérica”* observa que mucha gente considera que el marketing solo consiste en vender y hacer publicidad, lo cual es evidente ya que cotidianamente somos bombardeados con comerciales televisivos, ofertas por correo directo, llamadas de ventas y avisos por internet. No obstante, las ventas y la publicidad son solo la punta del iceberg del marketing.

Así es como a la hora de profundizar el análisis es posible encontrar distintas clasificaciones. Respecto a estas, es de destacar que se conocen diferentes tipos de Marketing dependiendo el objeto de estudio en el que hagan foco. Reconociendo estas diferencias y sus caracterizaciones, es que Christopher Lovelock (2009) en su trabajo *“Marketing de Servicios”* afirma que los servicios requieren un enfoque distintivo de marketing, puesto que el contexto y las tareas suelen diferir en aspectos importantes de las del sector de manufactura. Para tener éxito como directivo de marketing en un negocio de servicios, es necesario que no solo se comprenda los conceptos y herramientas fundamentales del marketing, sino que también se conozca cómo utilizarlas de manera efectiva. Por ende además de entender las diferenciaciones entre los distintos tipos de Marketing y sus especializaciones, el autor entiende que en mercados como los actuales, sumamente competitivos, los ejecutivos de esta disciplina progresan al re repensar de manera continua la forma de hacer negocios; al buscar formas innovadoras para servir mejor a sus clientes; al tomar ventaja de los nuevos desarrollos y al implementar de manera eficiente la estrategia de marketing.

Del mismo modo es como Peter Drucker (2002) en "*Escritos fundamentales*" aporta ideas primordiales que si bien aparentan ser simples son necesariamente relevantes a la hora de completar el estado actual del conocimiento. En este, uno de sus tantos libros, afirma que el propósito de una empresa es crear clientes. A su vez, para lograrlo, las mismas deben cumplir dos funciones básicas, ellas son: Marketing: su objetivo consiste en conocer y comprender a los clientes de forma tal que los productos y servicios respondan a sus necesidades; e Innovación: la cual consiste en convertir las necesidades de la sociedad en oportunidades para realizar negocios rentables. Este simple pero contundente mensaje permite comprender lo importante que es, y debe ser continuamente para las empresas, vislumbrar y reconocer las necesidades de los clientes (y por ende también la de los "no clientes"¹) para mediante un proceso de innovación poder acercar los productos y/o servicios que mas se ajusten a sus necesidades y poder adquisitivo.

Los mercados cambian, son dinámicos y emiten señales constantemente las cuales deben ser "leídas" por las empresas y en especial los directores de marketing. Es por esto que Michel Porter (2006) dedica gran parte de sus investigaciones a describir y caracterizar estas señales del mercado, dotándolas de una importancia relevante, a un punto tal que permita rediseñar acciones estratégicas eficaces. Dilucida entonces que sí se quiere interpretar bien las señales se debe efectuar un análisis básico del competidor: conocer sus metas futuras, sus suposiciones acerca del mercado y de sí mismo, sus estrategias y capacidades actuales. Leer las señales del mercado, categoría de segundo orden en el análisis de la competencia, se funda en juicios sutiles sobre los competidores y en la comparación entre los aspectos conocidos de las situaciones y su comportamiento. Mencionado autor en el año 2006, en su obra "*Estrategia competitiva*" aporta esta visión, junto a otras determinantes a en el área estratégica.

¹ Caracterización hecha tanto para los clientes que aun no poseen el servicio ofrecido como los que lo poseen pero con servicios de la competencia.

Desde tiempos atrás, las compañías se han lanzado a competir de frente con el propósito de alcanzar un crecimiento rentable y sostenido. Han luchado por conseguir una ventaja competitiva, han batallado por participación en el mercado y se han esforzado por diferenciarse. Sin embargo, en las industrias saturadas de hoy, la competencia directa no produce otra cosa que lo que W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005) dieron en llamar “Océanos Rojos” (rivales que pelean por una reserva de utilidades cada vez mas reducida). En sus análisis cuestionan todo lo que se creía sobre la forma de alcanzar el éxito estratégico. Los citados autores sostienen que aunque la mayoría de las compañías compiten dentro de esos “océanos rojos”, esta estrategia cada vez ofrece menos posibilidades de generar crecimiento rentable en el futuro. Del mismo modo plantean que las empresas líderes del mañana no lograrán el éxito batallando contra sus competidores sino creando “océanos azules” de espacios de mercados seguros listos para crecer. Esos movimientos estratégicos, denominados “*innovación en valor*”, generan grandes saltos de valor tanto para la empresa como para sus compradores, con lo cual los rivales quedan obsoletos y se desata toda una nueva demanda.

Ahora bien, al momento de hacer foco en el objeto de estudio se encuentra que el acceso a internet es una necesidad y al mismo tiempo una solicitud por parte de todos los habitantes del mundo independientemente del nivel socio económico que posea. Así es como muchas empresas y asociaciones están comenzando a ver en lo “gratis” un precio muy conveniente que permite alcanzar un número mayor de clientes saltando barreras y mitos pre establecidos. De esta manera fue como donde otros ven pobreza, C. K Prahalad (2005) ve oportunidades. En su libro “*Oportunidad de negocios en la base de la pirámide*” presenta proyectos corporativos de empresas en India, Brasil, Perú y México para afianzar su idea de que los pobres no son víctimas, sino consumidores en potencia y como, a través de proyectos como los que describe en detalle, las empresas pueden ayudarle a la “base de la pirámide” a salir de la pobreza y al mismo tiempo generar utilidades para las compañías que abastezcan de productos y servicios a este estamento de la citada pirámide.

Continuando con el análisis anterior pero llevado a un nivel local es como Alfredo Sainz (2009) en *“Negocios Exitosos Argentinos”* introduce en la Argentina la idea de la caída de uno de los preceptos del marketing más antiguos. Expone casos que proponen la idea de que posicionar una marca en el segmento ABC1² tal vez no sea un buen negocio. La crisis económica mundial y el crecimiento sostenido de la población en los sectores de menores ingresos se instalan como las grandes preocupaciones actuales de las compañías de consumo masivo y la suerte de las marcas hoy se define en nuestro país en gran medida en el conurbano bonaerense profundo o zonas alejadas de las grandes ciudades. Además, el autor plantea una pregunta que aparenta ser sencilla pero no es menor: ¿Cómo las empresas pueden acercarse a este segmento?

Siguiendo esta última pregunta planteada, autores aseguran que una posible forma de acercarse a este fragmento de la población es mediante el negocio de lo gratuito. Una tendencia tan radical como la denominada “revolución digital” requiere un absoluto cambio de mentalidad: regalando es posible hacer dinero. Google, Facebook o Wikipedia ofrecen excelente ejemplos. El entorno virtual, donde los costos tienden inevitablemente a cero, marca esta nueva evolución del mercado que ya se transformo en tendencia. Cris Anderson (2009) en *“Gratis. El futuro de un precio radical”*, expone sus pensamientos sobre el tópico y puntualiza que si en el siglo XX lo gratuito era una estrategia de marketing, una forma de desplazar el pago de un producto a otro, hoy es una fuerza económica totalmente nueva, un modelo de mercado que requiere una mentalidad empresarial revolucionaria. De esta forma, concluye aseverando que la empresa actual precisa conocer a fondo las posibilidades del precio cero. Antes o después, dice el autor, todas las empresas van a tener que discurrir como usar la gratuidad si quieren ser competitivas.

Por último, es importante resaltar dos propuestas que se están planteando y masificando en relación al acceso a internet y la gratuidad. El fundador de Facebook, Mark Zuckerberg, creó una alianza con otras grandes empresas tecnológicas como

² ABC1. Nomenclatura que caracteriza al Nivel socio económico Alto.

Samsung y Nokia para llevar Internet a precios más accesibles a miles de millones de personas. A esta alianza pertenecen también empresas como Ericsson, Opera y el fabricante de chips Qualcomm. El objetivo de **Internet.org** (www.internet.org 02/11/2013) es llevar Internet a 5.000 millones de personas que hoy están excluidas por cuestiones, en su gran mayoría, económicas. Entre otras cosas, la alianza quiere contribuir al desarrollo de smartphones más baratos y a ampliar la cobertura de la red de Internet. Zuckerberg publicó un comunicado de prensa en el que diseña un plan de conexión mundial y lo declara un derecho básico. Según el fundador de la mayor red social, debe haber importantes mejoras en la tecnología y los modelos sociales, a través de un acceso a Internet muy económico o gratis. No menos importante es el proyecto que encara el gigante de Internet Google, uno de los principales rivales de Facebook, el cual quiere jugar también un papel preponderante en el acceso a Internet en los países en desarrollo. Para ello está probando, entre otros, el "**Proyecto Loon**" (http://www.google.com/intl/es-419/loon/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Global_semBK_es 02/11/2013), una red de globos aerostáticos suspendidos a unos 20 kilómetros de altura y cuya labor es proporcionar Internet a regiones que no cuentan con la infraestructura adecuada.

MARCO TEORICO

Al haber definido como tema de investigación el denominado "Marketing de producto" es necesario introducir algunas definiciones, comenzando desde lo general para llegar luego a lo más específico en análisis. Es por ello que debe quedar claro que el **Marketing** "es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, con valor agregado, con los clientes. Por lo tanto definimos el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus

clientes y establecen relaciones solidas con ellos para obtener a cambio valor de estos” (Kotler, 2007:4).

Desprendiéndose de esta definición, es preciso comprender como las empresas materializan el valor para sus clientes. Así es como según Kotler (2007) las necesidades y los deseos de los consumidores se satisfacen gracias una *“oferta integral de marketing”* la cual puede estar constituida no solo por productos físicos, sino también servicios, información, experiencias ofrecidas, etc. Por ello, es necesario delinear que se entiende por **servicios** a las *“actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes, sistemas; sin embargo, por lo general, no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados”* (Lovelock, 2009:15).

A partir de estas definiciones, se desprende la importancia del concepto de **Valor** tanto desde la visión del cliente como desde la del prestador del servicio. *“Atraer y retener clientes podría ser una tarea difícil. A menudo los clientes se enfrentan a una muestra confusa de productos y servicios para elegir. Un cliente compra a la empresa que ofrece el mayor valor percibido por el cliente, es decir, la evaluación que hace el cliente respecto de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing, en comparación las ofertas de los competidores” [...]* *“Con frecuencia los clientes no juzgan los valores y los costos del producto de manera precisa ni objetiva, sino que actúan de acuerdo con el valor percibido. [...]”* (Kotler, 2007:13). Por su parte Lovelock (2009) destaca la dificultad que existe en la evaluación de importantes características del servicio antes de su uso y la valoración de la calidad del propio desempeño. Por último y con el fin de completar la descripción del valor, se resalta la llamada **innovación en valor** descrita por Kim y Mauborgne quienes la describen como *“la piedra angular de la estrategia del océano azul. Le hemos dado ese nombre*

porque en lugar de girar alrededor de la victoria sobre la competencia, el objetivo es lograr que esta pierda toda importancia al dar un gran salto cualitativo en valor tanto para los compradores como para la compañía, abriendo de paso un espacio nuevo y desconocido en el mercado. En la innovación en valor se pone igual énfasis en el valor que en la innovación” (Kim y Mauborgne, 2005:17).

En determinadas ocasiones las empresas equivocan el camino y basan sus estrategias en un producto/servicio o idea y no le dan importancia a las relaciones necesarias que deben existir entre los distintos conceptos integradores del marketing para alcanzar el éxito. Estas concepciones deben estar alineadas y procurar no caer en el concepto llamado **miopía del Marketing** (Theodore Levitt’s en <http://www.commerce.uct.ac.za/managementstudies/Courses/bus2010s/2007/Nicole%20Frey/Readings/Journal%20Articles/Classics/Marketing%20Myopia.pdf> 27/10/2013) el cual refuerza la idea de entender a un producto o servicio como una herramienta para resolver un problema determinado del consumidor. De esta forma, con una visión más amplia y focalizada en la solución brindada y no en el producto ofrecido, permitirá definir al mercado de referencia en términos de la necesidad a la cual apunta satisfacer y no así solo en el producto o servicio que se posee.

Ahora bien, toda esta planeación y servicios, valores, innovaciones, objetivos y visión se materializan como función administrativa a través del **plan de marketing**. El mismo es *“un documento escrito que proyecta la gestión para un periodo próximo, que puede ser anual, semestral, trimestral, bimestral o mensual. La investigación de mercados y los planteamientos estratégicos suministran los insumos de esa propuesta y el plan se desarrollan en tres etapas fundamentales:*

- *El análisis de la situación, tanto al nivel interno de la empresa, como externo del mercado.*
- *El establecimiento de objetivos, que enfoquen el mercado meta, al cual se estima el producto.*

- *La formulación de las estrategias, específicas para lograr objetivos.* (Orozco, 1999:4).

Dentro de este plan detallado anteriormente, entre otros puntos destacados, es fundamental confeccionar lo que Lovelock (2009) llama una efectiva estrategia de **fijación de precios**, entendiendo con claridad sus costos, el valor creado para los clientes y la estrategia de precios de sus competidores. Otro desafío que enumera el autor consiste en relacionar el valor que los clientes perciben en un servicio con el precio que están dispuestos a pagar (o no pagar) por él y luego, por último, es importante resaltar que las empresas tienen la imperiosa necesidad de cuidar que sus escalas de precios no se vuelvan complejas y difíciles de comparar, para no confundir a los clientes. La política de una creación deliberada de escalas de precios confusas, incluyendo el ocultamiento de ciertos costos que solo se vuelven evidentes para los clientes después del uso, puede provocar acusaciones de conducta poco ética, pérdida de la confianza y de la satisfacción del cliente.

Todas estas acciones, deben estar enfocadas y enmarcadas dentro de un **mercado** determinado ya que no todos se comportan de la misma manera, poseen los mismos integrantes (tamaño) ni poseen las mismas necesidades. Entonces se entiende por mercado como *“el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio”*. (Kotler, 2007:7).

Entonces, como se resalto anteriormente, no todos los mercados son iguales. Para poder caracterizar y describir estos mercados es necesario focalizar llevando adelante lo que conocemos como proceso de investigación. Así es como Orozco (1999) asegura que el **proceso de investigación de mercados** comprende dos etapas básicas: la planificación y la ejecución, donde la primera tiene por objetivo formular el problema del marketing, enfocar la investigación y diseñar las acciones a ejecutar, mientras que la segunda comprende la ejecución y el control de la investigación. Del mismo modo, el autor mencionado asegura que para facilitar y asegurar el logro de los objetivos

planteados en el plan de marketing es necesario **segmentar** este mercado y describe al proceso de segmentación como *“dividir el mercado global en subconjuntos, con características de intereses mas específicos y homogéneos, dirigidos a concentrar los esfuerzos del marketing hacia una solución mas efectiva y a lograr una mejor eficiencia en la utilización de los recursos. La segmentación proporciona ventajas porque:*

- *Simplifica los planes de marketing.*
- *Concentra la atención al dirigirlos a mercados específicos.*
- *Facilita la identificación y evaluación de las oportunidades del mercado.*
- *Se hacen más nítidas las estrategias de marketing.*
- *Racionaliza la asignación de los recursos. (Orozco, 1999:544).*

También es necesario destacar que son muchas las ocasiones en que las empresas deben definir acciones que orienten a delinear un **posicionamiento**. Así es como *“el posicionamiento comienza con un producto, esto es, una mercancía, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona, tal vez usted mismo. Sin embargo, el posicionamiento no es lo que usted hace con un producto, sino lo que hace con la mente del cliente prospecto, esto es, como posiciona el producto en la mente de este. Por ello es incorrecto hablar del concepto “posicionamiento de producto”, como si usted hiciera algo con el producto mismo. Lo anterior no implica que en el posicionamiento no haya cambios, los hay; pero las modificaciones hechas en el nombre, el precio y el empaque no son, en modo alguno, cambios en el producto. Se trata solo de modificaciones superficiales, realizadas para garantizar una posición importante en la mente del prospecto”.* (Ries y Trout, 2002:3).

Es primordial, a fin de continuar con el trabajo de investigación, diferenciar claramente la noción que subyace de la palabra **valor** versus la de **precio**. Cuando se habla de valor, desde un análisis ético de la palabra, se hace referencia a *“la propiedad de los objetos que representa su nivel de importancia”* (<http://lema.rae.es/drae/?val=VALOR>, 19/09/2013) y se entiende por precio al pago o recompensa asignado a la obtención de un bien o servicio o, más en general, una mercancía cualquiera o como lo define la Real

Academia Española “valor pecuniario en que se estima algo” (<http://lema.rae.es/drae/>, 19/09/2013). Es por esto, que un producto o servicio puede tener un alto valor y precio nulo, o como se dice comúnmente, gratis. Este vocablo posee una capacidad asombrosa para transformar la percepción del consumidor, crear mercados nuevos y destruir antiguos, para lograr que casi cualquier producto se convierta todavía más atractivo. Gratis, no significa “sin beneficio” muy por el contrario puede generar beneficios directos al consumidor y de forma directa o indirecta a la compañía que lo brinda. Así es como se debe comprender que *“lo gratis no es nada nuevo, pero está cambiando. Y lo está haciendo de maneras que nos está haciendo repensar algunas de nuestras nociones básicas sobre la conducta humana y los incentivos económicos”* (Anderson, 2009:22). Esta afirmación permite comprender la importancia de brindar un producto o servicio sin una contraprestación directa, pero al mismo tiempo, alerta sobre los cambios en los consumidores, y señales que deben captar rápidamente las empresas proveedoras de ellos. Por tanto se expone el punto de vista de **gratis**, visión donde se remarca que *“en las lenguas latinas, como el francés, el castellano y el italiano, el significado de gratis resulta menos enrevesado porque tienen dos palabras para ello. Una se deriva del latín “iber” (libre) y la otra del latín gratis (contracción de gratiis, “por nada” y de ahí “sin recompensa” o precio cero). En castellano, por ejemplo, libre es una cosa buena (libertad de expresión, por ejemplo), mientras que gratis suele ser tomado a menudo por un truco de marketing. En inglés, sin embargo, las dos palabras están entrelazadas en una única palabra “free”. Esto tiene ventajas de marketing: la connotación positiva de “libertad” hace que bajen nuestras defensas ante los trucos de los vendedores. Pero también introduce ambigüedad”*. (Anderson, 2009:35).

Para ir concluyendo, es preciso desarrollar la hipótesis insertada en el mundo de los negocios por el autor C.K. Prahalad ya que condice fuertemente con una parte importante de la población objeto de este estudio, y debe actuar como factor determinante a la hora de confeccionar el trabajo de investigación final. El autor citado, asegura que es posible crear un modelo de negocio rentable para las compañías, y al

mismo tiempo sirva para las comunidades más pobres. Conocido es el término de **base de la pirámide**, caracterización que nuclea a los cuatro mil millones de personas de bajos ingresos que habitan e interactúan en la economía mundial. *“La mayor parte de la población del mundo, constituyen la base de la pirámide económica y nuevas mediciones empíricas de su poder de compra agregado y su comportamiento como consumidores, sugieren oportunidades significativas para satisfacer sus necesidades a través de estrategias de mercado, aumentando su productividad e ingresos y facilitar su entrada a la economía formal generando un doble efecto: **económico y social**”.* (C. K. Prahalad, 2005:22).

Dentro del mismo eje, pero a nivel nacional se encuentra a autores tal como Sainz (2009) el cual afirma que el interés del sector privado por los mercados de la base de la pirámide está aumentando. Las compañías multinacionales han sido pioneras, especialmente en los sectores de alimentos y productos de consumo masivo. Así mismo, importantes compañías que operan en el ámbito nacional han demostrado encontrarse entre las más innovadoras en satisfacer las necesidades de los consumidores y productores de la base de la pirámide, especialmente en sectores como vivienda, agricultura, bienes de consumo y servicios financieros (<http://pdf.wri.org/n4b-esp.pdf>, 21/09/2013). En este contexto, cabe resaltar la importancia de comprender este fenómeno y la existencia dentro del territorio nacional, constituyendo claramente un mercado objetivo para la propuesta de investigación que se presenta en este trabajo.

MARCO METODOLOGICO

El presente trabajo se abordará a través de una metodología cualitativa ya que se buscará obtener datos descriptivos mediante entrevistas individuales y en profundidad como así también la utilización de fuentes secundarias.

En cuanto al diseño metodológico será de tipo exploratorio y descriptivo. Exploratorio ya que se busca caracterizar un tema de investigación poco estudiado en la Argentina

debido a su incipiente aparición y descriptivo ya que se procura plasmar y describir como se manifiesta determinados fenómenos. De esta forma se buscará familiarizarse con estos fenómenos poco conocidos y obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo un seguimiento e investigación sobre el contexto particular.

INTRODUCCIÓN

La globalización económica, simultáneamente causa y efecto, hoy ya no se podría entender sin el funcionamiento de las redes informáticas que permiten comunicaciones instantáneas de un lugar a otro del mundo sin barreras espaciales ni temporales. Gracias a la infraestructura de las telecomunicaciones y de internet cualquier empresa del mundo puede extender hoy su ámbito de acción alrededor de todo el planeta tierra. A su vez, la economía globalizada es cada vez más una economía dominada por los grandes grupos económicos internacionales, pero esta posición de liderazgo no se obtuvo gracias a una estructura rígida o de gran volumen. En los períodos de transición como el que se atraviesa actualmente se producen inevitables movimientos y reacomodamientos que puede modificar la colocación de las piezas sobre “el tablero”. Especialmente las corporaciones multinacionales devenidas en globales, están en constante transición, auto-creando niveles de orden para luego adaptarse y cambiar nuevamente. Nuevas estructuras para incursionar en nuevos mercados que requieren nuevos productos o servicios que a su vez requieren nuevas estructuras y nuevos tipos de comunicación confeccionan un círculo constante aunque necesariamente con una imperiosa premura de innovar.

Esta necesidad de innovar para ser competitivos en el mercado global donde el “romper fronteras” y crear alianzas estratégicas se ha convertido en la única posibilidad de sobrevivir y de preservar o incrementar la participación en el mercado, es una de las mas fuertes presiones que se ejercen sobre las organizaciones.

Ante este escenario queda evidenciado y justificada la necesidad por parte de las empresas de fomentar y crear espacios para transformar. Lo interesante es que hoy en día se tienen distintos modos de innovar. Algunas compañías entienden por innovar a incorporar nuevos productos, servicios o procesos como así también desarrollar nuevas tecnológicas entre otros ejemplos. Pero es necesario entender que existe otra posibilidad de innovar, y tiene más que ver con otras formas de desarrollo: comprender la evolución de los mercados, saber cuándo cambiar y cuando no, crecer haciendo que otros crezcan, o simplemente brindando un servicio de valor a costo cero. Es por esto que se puede asegurar que una buena forma de innovar es “corriendo fronteras”, significado que encierra la posibilidad de innovar en negocios que ya existen, utilizando antecedentes previos, con productos que vienen “madurados” desde antes. Ahí se puede encontrar la clave, no solamente en descubrir productos o servicios rupturistas o nuevas tecnologías, sino también en mover fronteras del negocio que nadie antes había movido.

El presente trabajo de investigación busca demostrar la posibilidad que tiene la compañía en estudio (Telefónica de Argentina S.A), haciendo uso de su condición de líder en la industria de telecomunicaciones, de lanzar al mercado un acceso de banda ancha gratuito, generando un cambio de paradigma en el mercado y utilizando la última opción de innovación presentada en el párrafo anterior. De esta manera se comienza describiendo tanto a la compañía como el actual mercado, para luego dar lugar a la descripción de la propuesta propiamente dicha caracterizando tanto al producto como a sus determinantes técnicos para luego por último hacer foco en el análisis comercial intentando buscar las posibilidades que permitan lograr que el proyecto se convierta rentable.

CAPITULO I: ASI ES TELEFONICA DE ARGENTINA S.A

La empresa en estudio, en este caso Telefónica de Argentina S.A, es una de las mayores compañías de telecomunicaciones en el mundo, con operaciones en tres continentes y 25 países.

En la Argentina, a partir del Decreto 62/90 de 1990 se llamó a concurso Público Internacional para la privatización del servicio público de Telecomunicaciones, y para ello se dividió la red telefónica en dos áreas geográficas: Norte y Sur, quedando el primero para la compañía Telecom y la segunda zona para la empresa citada. (http://www.cnc.gov.ar/ciudadanos/telefonía_fija/index.asp#iconsumo, 05/12/2013). A partir de allí Telefónica es uno de los operadores líderes de telecomunicaciones integradas, gracias a ofrecer servicios de telefonía fija, móvil como así también acceso a internet además de proveer contenidos y una gran cantidad de prestaciones y aplicaciones de las áreas de las TICs (Tecnologías de la información). Como dato adicional se destaca que gestiona 17 millones de accesos móviles con su marca Movistar y mas de 6 millones de clientes de telefonía fija, con 1.6 millones de accesos de banda ancha divididos entre clientes finales y corporativos.

Todo este volumen de gestión lo lleva adelante con mas de 24.000 empleados directos y 1569 empresas proveedoras distribuidos en todo el país y conformando distintas áreas y unidades de negocio.

Actualmente la compañía se centra en dos ejes estratégicos para su modelo de gestión con el cliente interno y externo: **la calidad** y **la innovación**. Esa estrategia, que encuentra su razón de ser en la satisfacción de las expectativas de los clientes y en el perfeccionamiento de los procesos internos, es un factor estratégico clave que permite consolidar la ventaja competitiva de la compañía en un mercado altamente exigente y demandante. (<http://www.telefonica.com.ar/telefonicaenargentina/>, 26/11/2013).

Así también es como la empresa comprende que asiste a una nueva etapa del desarrollo histórico denominada “Sociedad de la Información y el Conocimiento (o SIC)”,

donde el explosivo crecimiento y utilización de las nuevas Tecnologías en Informática y Comunicaciones (TIC) están generando cambios sustanciales y multidimensionales en la forma de vivir la realidad e incluso, en la manera de percibirla. Por esto, consciente de esta coyuntura y de las posibilidades latentes que entraña, la compañía se propuso aportar una iniciativa más en línea con su estrategia de promover la Sociedad de la Información y el Conocimiento en la Argentina y de reducir los índices que señalan la denominada “brecha digital” en el país. Se trata del Programa Tendencias Digitales (<http://planetatelefonica.com.ar/tendenciasdigitales/>, 26/11/2013). El programa busca generar un genuino aporte al debate y avance del estado de las nuevas tecnologías e Internet, temas comúnmente denominados bajo el concepto de TIC. El programa establece un espacio de reflexión sobre estos temas, a través de un ciclo de seminarios de especialistas en universidades de todo el país.

A su vez, Telefónica de Argentina S.A se encuentra en medio de un fuerte viraje a nivel estratégico. Propone un cambio de paradigma y actitudes fundamentales que deben tener los colaboradores para hacer frente al competitivo mercado en el que está inmersa.³ Es por todo esto que la organización se propone “mejorar la vida de las personas, facilitar el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las comunidades donde opera, proporcionándoles servicios innovadores basados en las Tecnologías de la Información y las comunicaciones”. (<http://www.telefonica.com.ar/telefonicaenargentina/>, 27/11/2013).

Toda esta información no es menor a fin de entender el momento particular que está atravesando la compañía. Desde su casa matriz situada en España pasando por todas sus filiales se insta a sus empleados a pensar “out of the box”, incorporando acciones y creaciones innovadoras que se adapten a los mercados en los que están operando. Comprendiendo esta coyuntura, es posible pensar que el proyecto de incorporar una oferta de acceso de banda ancha gratis parece estar sumamente alineado con el plan estratégico y con el perfil que sus directivos quieren brindarle a la empresa y por todo

³ Ver Anexo I: “Plan Be More_”.

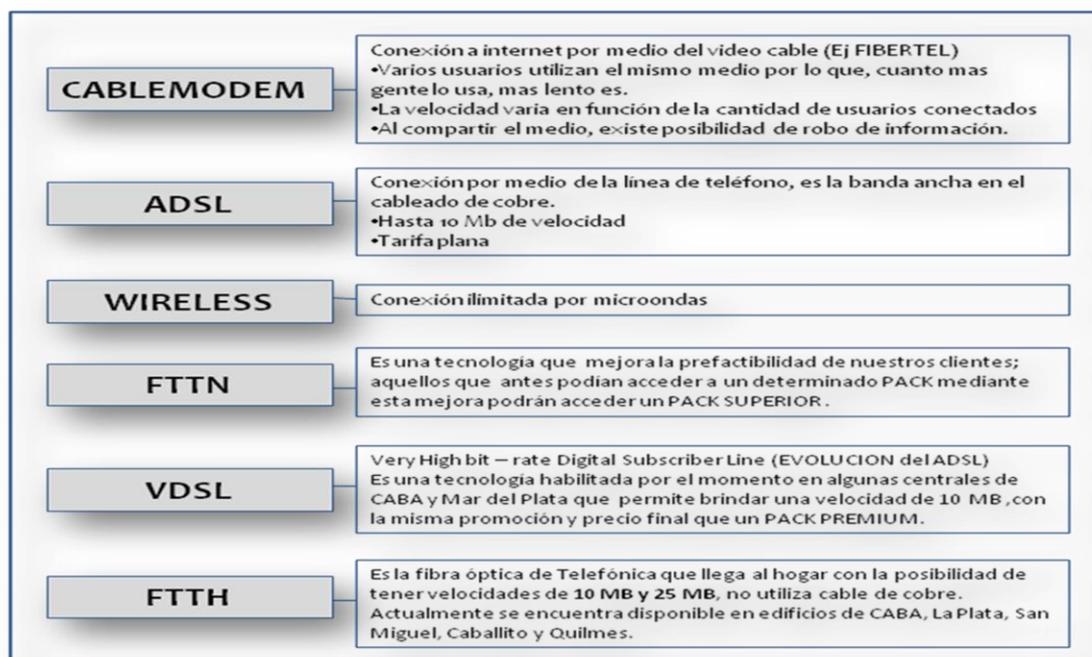
esto debería contar con el apoyo de los directivos sumado a la totalidad de las áreas intervinientes.

CAPITULO II: El acceso a internet de Telefónica: “Speedy”

Banda ancha normalmente describe a las conexiones de Internet que funcionan entre 5 y 2000 veces más rápido que las anteriores tecnologías de marcación por Internet (Dial Up). El concepto de banda ancha combina la capacidad de conexión (anchura de banda) y la velocidad.

A su vez es posible brindar el servicio mediante diferentes tecnologías descritas en el gráfico I.

Gráfico I: Diferentes formas de acceso de banda Ancha



Fuente: Elaboración Propia

La compañía en estudio brinda, dependiendo la zona y el tipo de clientes, diferentes tipos de acceso, pero en este caso en particular, para clientes residenciales es masivo el uso de la tecnología ADSL⁴.



“Speedy” es el acceso de banda ancha de alta velocidad brindado por Telefónica de Argentina S.A que utiliza el par de cobre ya instalado (dato importante a tener en cuenta a fin de entender el mercado objetivo del proyecto) y provee un acceso a internet las 24hs a tarifa telefónica plana lo que permite estar conectado sin restricción de tiempo.

Existen actualmente dos posibilidades de instalación. La denominada “Tradicional”, la cual consta de una instancia en la que un técnico se dirige a la casa del cliente para realizar la conexión del servicio o la denominada “Kit Autoinstalable”, la cual permite al cliente de forma muy sencilla y descripta mediante folletería y videos tutoriales instalarse él mismo la conexión gracias a un Kit que le llega a su domicilio vía correo. La primera modalidad tiene un costo (difiere la zona en la que se solicite el servicio) mientras que el segundo es totalmente gratis.

A su vez, el servicio de banda ancha, es generalmente comercializado en forma paquetizada o mas comúnmente llamado en “bundle” al cual se le agregan servicios de valor agregado sobre el teléfono (tarifa plana de llamadas locales, tarifa plana de llamadas a celulares, etc.) como así también complementarios al servicio principal de

⁴ ADSL. Asimetric Digital Subscriber Line

acceso a internet como por ejemplo “Dr. Speedy”, “Napster”, “Terabox”, “Numero Speedy”, “OnVideo” entre muchos otros⁵. De esta manera se abre un abanico de posibilidades para los clientes que acceden al alta del servicio como así también, por parte de la compañía, la posibilidad de generar desde el primer momento o mediante acciones de venta (generalmente telegestión out) un mayor ARPU⁶.

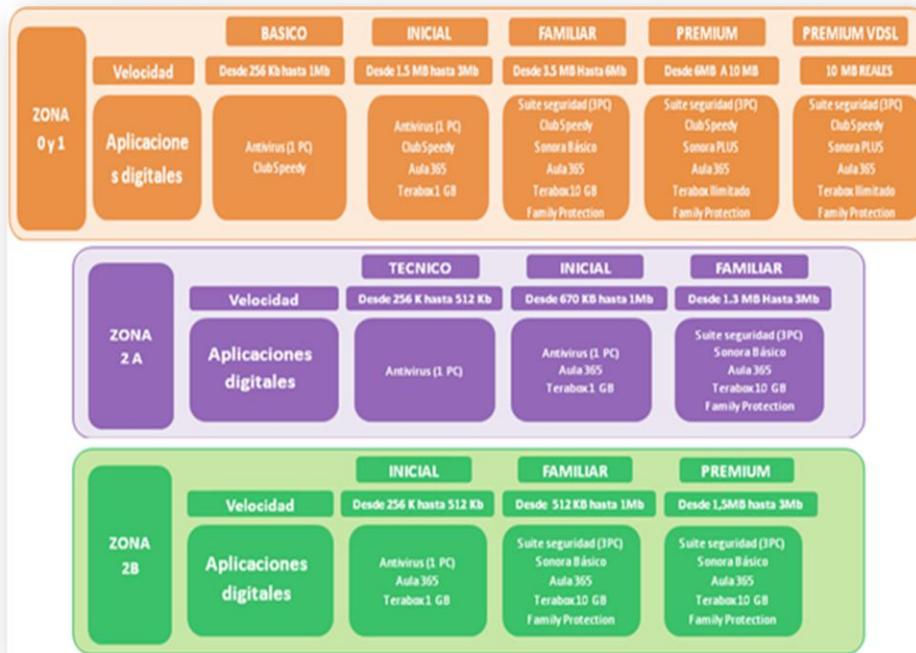
Ahora bien, al momento de analizar la política de precios utilizada por la compañía se ve una segmentación tanto geográfica como así también por presencia y relevancia de otras empresas que brindan el mismo servicio (zonas de alta o baja competencia). Este tipo de “micro-segmentación” permite a la compañía modificar su política de precios de forma fácil, rápida y minuciosa, brindando al área de marketing una herramienta muy importante. Este punto también toma relevancia a la hora de contextualizar el trabajo de investigación ya que esta herramienta permite focalizar el lanzamiento del producto en zonas claramente especificadas, sin impactar o facilitar la “canibalización” de otros productos o promociones.

Actualmente la oferta de acceso de banda ancha se compone de distintos paquetes o “propuestas de valor” diferenciadas por las zonas de competencia (alta o baja), las velocidades de navegación y los servicios de valor agregado que contiene cada oferta. Esta posibilidad también toma relevancia al pensar en un producto a ofrecer ya que permite paquetizar o adicionar servicios de valor agregado a un posible producto limitado, que a pesar de no generar ingresos por abono fidelice al usuario al momento de tener que valorar su acceso a banda ancha. Cada una de estas ofertas se detalla en el grafico II.

⁵ <http://www.speedy.com.ar/clientes/>

⁶ ARPU. Average Revenue Per User. Promedio de ingresos por usuario.

Gráfico II: Detalle de ofertas de Speedy por Zonas y paquetes



Fuente: Información confidencial de la empresa. Gráfico de elaboración propia.

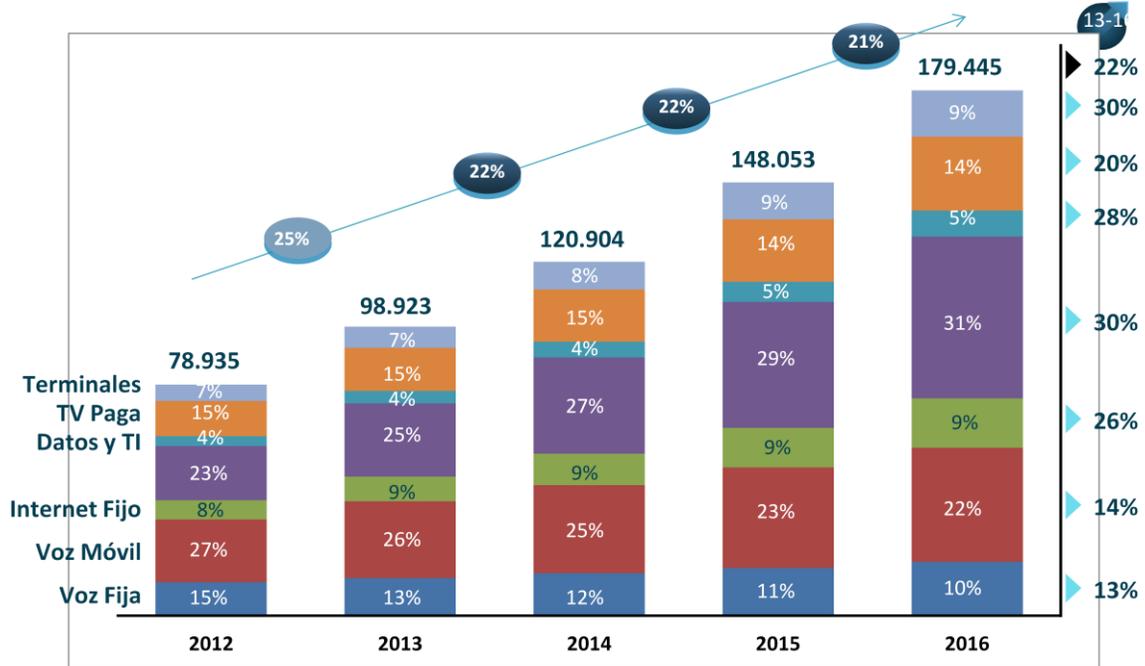
CAPITULO III: Mercado de internet en la Argentina

Para continuar con el análisis es imperioso detenerse y comprender el mercado de las telecomunicaciones, incluyendo el de internet a nivel global, para luego focalizar en la zona de incumbencia de la empresa en análisis.

El gráfico III permite visualizar como el mercado de las telecomunicaciones continuará creciendo impulsado principalmente por el consumo de los datos móviles. Este tipo de acceso podría ser visto como un competidor del acceso de banda ancha residencial pero por el momento y a fin de este estudio se decide tomarlo como complementario teniendo en cuenta las distintas posibilidades (y principalmente restrictiva velocidad) que permite un acceso a internet vía 3G⁷ versus uno vía ADSL. Se destaca también el crecimiento del mercado de internet fijo de un 26% presupuestado desde 2013 a 2016.

⁷ Al momento de la confección de este trabajo final se comienza con la licitación del espectro 4G o LTE.

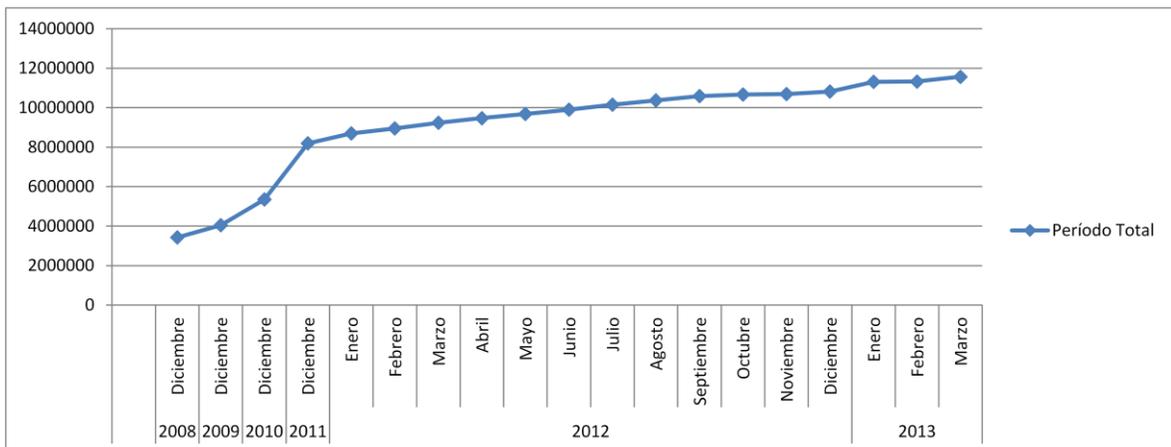
Grafico III: Evolución del Mercado de las Telecomunicaciones 2012-2016 Miles de MM de \$



Fuente: Información confidencial de la empresa. Grafico de elaboración propia.

El acceso a internet de uso residencial en nuestro país continúa con un fuerte y constante crecimiento registrando tasas interanuales que superan el 10%, configurando de esta forma un mercado en decidida expansión y desarrollo. En el grafico IV puede observarse este fenómeno repasando evolución desde el año 2008.

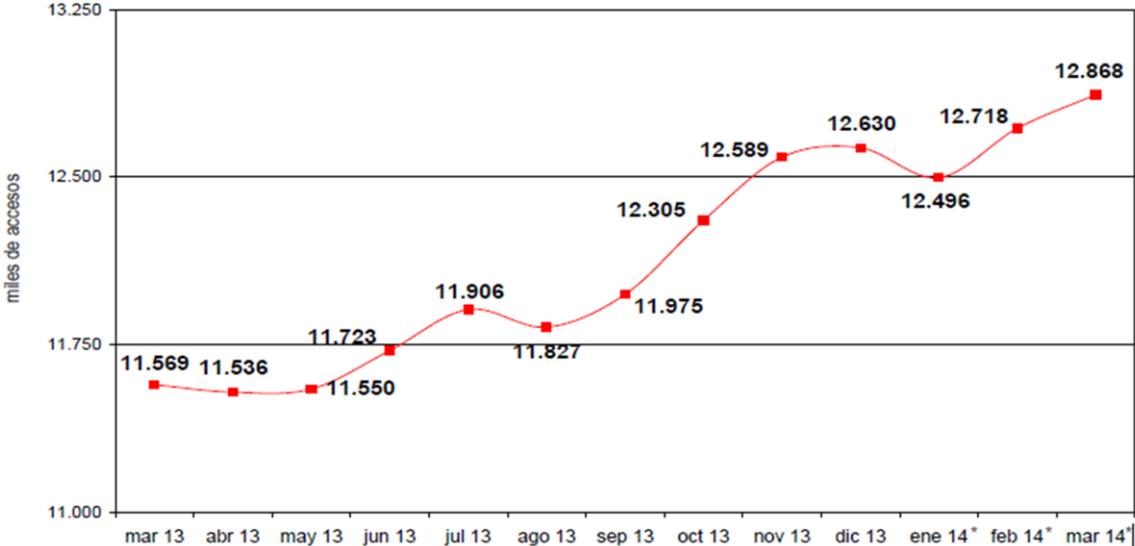
Grafico IV: Accesos Residenciales a Internet



Fuente: INDEC. Grafico de elaboración propia.

Ahora bien, el último informe brindado por el INDEC⁸ da cuenta que en el mes de marzo de 2014 se registraron un total de 12.868.054 accesos a internet activos⁹, considerando el mismo periodo, y comparándolo con el año anterior los accesos crecieron un 11.3%. Esta evolución se ve reflejada en el grafico V demostrando que la tendencia de crecimiento se mantiene por encima de los dos dígitos. Los ratios mencionados remarcan la actual baja penetración de internet en algunos sectores del país y caracterizan un mercado poco saturado y con grandes posibilidades de expansión.

Grafico V: Accesos Residenciales a Internet :Marzo 13 a Marzo 14



Fuente: INDEC.

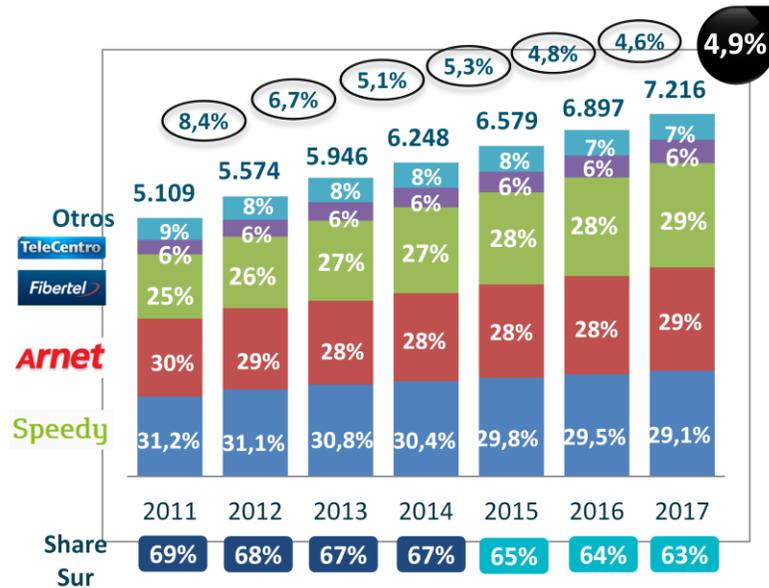
Cuando se busca predecir el crecimiento para los años venideros, estudios propios de la empresa como realizados por consultoras privadas demuestran una caída en el ritmo de crecimiento apalancada en el contexto macro (ver anexo II “Contexto país. Situación actual del consumo”). Este crecimiento, aunque mas “lento” se refleja en el grafico VI incorporando datos de “market sheare” de años anteriores y previsiones para los próximos tres años, y se entiende según la visión de MW, Jefe de Estrategia de Telefónica (entrevistado) ya que “a mayor penetración se desacelera el crecimiento del

⁸ INDEC. Instituto Nacional de encuestas y censos.

⁹ Incluye accesos de Cable modem, ADSL, Wairles y Banda Ancha Móvil (inalámbricas).

mercado, la causa es que falta penetrar sectores de mas bajos ingresos”. Se visualiza que Speedy es la banda ancha líder en el mercado (visión total país), seguido muy de cerca por Arnet (la banda ancha de la empresa Telecom) y por Fibertel (empresa proveedora de internet del grupo Clarín).

Grafico VI: Mercado Total País en Miles de Accesos. CAGR 14-17

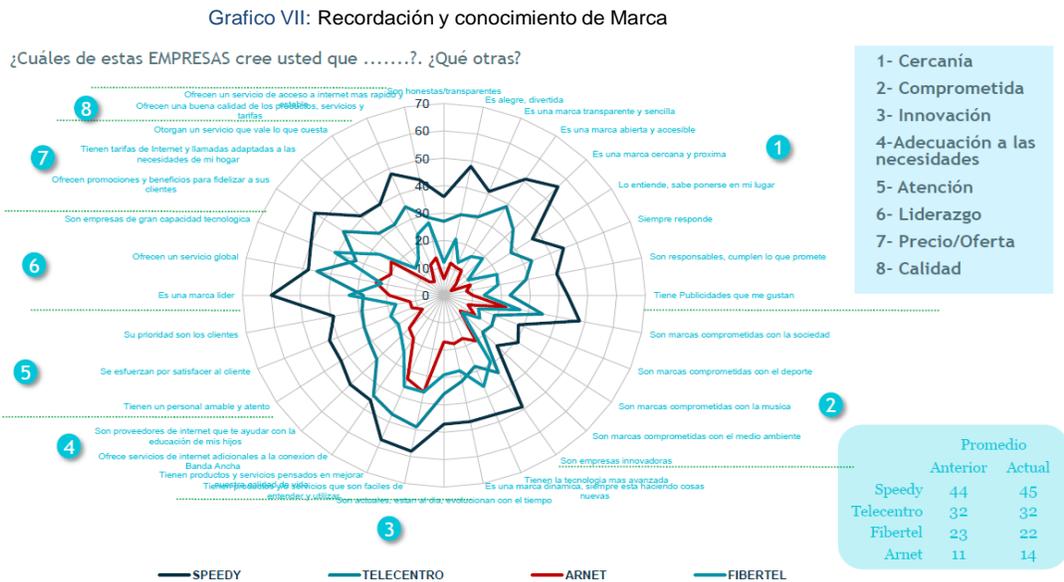


Fuente: Información confidencial de la empresa. Grafico de elaboración propia.

El mismo grafico, permite también comprender el grado de penetración de Speedy dentro de la denominada “zona sur” (zona de incumbencia de la compañía en estudio), alcanzando el 67% de market sheare, pero con una tendencia a la baja a partir del año 2015. Este punto debe generar una alerta y propiciar el terreno para generar acciones que intente cambiar esta propensión.

Otros de los puntos importantes para tener en cuenta al estudiar el mercado es la reputación de marca que posee Speedy, para una vez identificadas estas variables compararlas con las alcanzadas con la de su competencia y tener una idea relativizada que permita entender la posición que ocupa la marca en la “mente del consumidor”. El grafico VII denota un liderazgo marcado en todos los drivers analizados, pero una

menor diferencia en el número 4 denominado “adecuación a las necesidades” con su principal competidor Fibertel.



Fuente: Información confidencial de la empresa. Grafico de elaboración propia.

Por último, y como dato adicional, es interesante analizar los motivos por los cuales los clientes deciden dar de baja el servicio de banda ancha de Telefónica para luego comprender las posibles acciones que se pueden implementar tanto de retención (previa a la baja) como así también de fidelización o refuerzo (al momento del alta) entendiendo de esta forma las características del servicio que son decisores. Al analizar el “tracking de bajas de Speedy”¹⁰ se observa que el principal motivo de baja hace referencia a “problemas de precio” llevándose el 52% del total, destacando dentro de este universo el 34% por motivo “era caro” y el 35% por motivo “aumento el precio del abono mensual”. Al desagregar estos motivos de intención de baja por nivel socio económico, se encuentra un fuerte peso dentro de los niveles D1, D2 y E, demostrando

¹⁰ Informe trimestral llevado adelante por la consultora IBOPE Inteligencia.

una relación directa. Esta relación permite encontrar en el nuevo producto a crear la posibilidad de convertirse en una opción no solo de alta, generando mas puntos de Market sheare, sino también ser utilizada como herramienta de retención, ofreciendo el servicio en los motivos donde los clientes acusen la baja por problemas económicos. Esta segunda oferta o acción de retención podría permitir mantener los volúmenes de planta activa y generar escenarios de ganancia neta positiva (Altas – bajas) mes a mes.

Con este contexto a nivel compañía en el mercado de accesos a banda ancha (líder a nivel nacional, líder absoluto a nivel regional pero con una tendencia a la caída) y mercado en expansión constante se delinea una coyuntura más que propicia para introducir una oferta disruptiva. La misma puede apalancarse en los excelentes ratios de conocimiento y recordación a nivel marca, y deben procurar captar gran parte de la expansión del mercado además de buscar la posibilidad de generar nuevos mercados donde el driver “precio” todavía es una barrera de entrada a la banda ancha muy difícil de saltar (hogares de nivel socio económico bajo).

CAPITULO IV: Gratis. Un precio más que interesante

Muchos son los estudios, libros y escritos que se introducen en el fascinante mundo de lo gratis analizando este término desde aristas tan disimiles como la matemática, marketing, publicidad o la psicología. Truco marketinero, subvención encubierta o “mentirita piadosa”; todas estas referencias podrían estar englobadas en la misma palabra: GRATIS. Pero también detrás de ella, puede existir un modelo de negocio que permita a una empresa multinacional como Telefónica de Argentina, ganar todavía más dinero, captando mas mercado, alimentando un crecimiento orgánico, sustentable y como si fuera poco colaborando con las sociedades a acortar la brecha digital, acercando a toda la comunidad el acceso a un servicio que con el correr de los años se convertirá en universal. La pregunta que surge del párrafo anterior es clara: Todo esto: ¿es posible? Y además de ser posible, ¿se puede basar en regalar un servicio? En este

capítulo se intentará demostrar que no solo es posible, sino que *necesario* para adelantarse a una tendencia que tarde o temprano se instalará en nuestro país todavía con mayor fuerza de la que tiene actualmente.

Esta tendencia y la necesidad de interpretarla analizando los riesgos que puede traer aparejada para el negocio de la empresa Telefónica hace en principio referencia a las distintas metodologías y grados de avance que tienen empresas como Google o Facebook en la distribución gratuita del servicio de internet. Son muchos los artículos (ver “Bibliografía - Páginas de internet”) que reflejan el estado avanzado de estos proyectos en zonas en desarrollo como nuestro país, y que avizoran en un futuro no muy lejano brindar este servicio a la totalidad del territorio. Pero no solo estos “monstruos” globales están inmersos en este tema, sino también competidores locales comienzan a acercarse al modelo “gratis” de acceso internet, como por ejemplo Fibertel (empresa del grupo Clarín) con su producto “Fibertel Zone” (<https://cablevisionfibertel.com.ar/seccion-933-fibertel-zone-primer-red-wifi-argentina.html>, 25/07/2014) donde con solo ser cliente y tener su acceso a internet residencial con esta compañía, abre la posibilidad de estar conectado con conexión “premium” de alta calidad con mayor velocidad y sin límite de tiempo en distintas zonas públicas como bares, gimnasios, restaurantes y plazas, además de brindar un acceso a los “no clientes” con menores prestaciones y con un límite de tiempo a cambio de dejar un mail de contacto (donde posteriormente se envían ofertas y promociones de la compañía). Por último, y continuando con esta línea, son varios los gobiernos de municipios, ciudades y provincias argentinas que comienzan a delinear y brindar el servicio de internet en forma gratuita. Quizás el mas reconocido es el de la provincia de San Luis (<http://www.minutouno.com/notas/320809-puede-haber-internet-gratis-eso-es-lo-que-propone-san-luis>, 30/07/2014) que hace foco en la necesidad de brindar “+conexión + banda ancha + inclusión digital”. Del mismo modo, avanza la ciudad de buenos aires proporcionando wifi gratis en lugares públicos (<http://www.managementpress.com.ar/GRAFICA/TELEFONICA/170913NOTA3.PDF>, 30/07/2014). Entonces así es como players internacionales comienzan a mostrar sus

estrategias a largo plazo, competidores locales comienza a desarrollar un modelo gratuito y gobiernos comunales y/o municipales entran en el corto plazo en el mercado buscando medidas que ayuden a acortar la brecha digital. Es por esto que los entrevistados destacaron la imperiosa necesidad y destacan la actualidad como “*un momento clave*” (GA, Jefe de Ventas entrevistada) y como MW, Jefe de Estrategia asegura “*Telefónica está en un momento complicado, y esto es por la competencia*”. A partir de esto es que toma carácter de *necesaria* la implementación de una oferta superadora y rupturista, que permita marcar el terreno y reforzar la posición de liderazgo en el mercado local que posee la empresa en estudio y ya fue resaltada en el capítulo III.

Existen distintas posibilidades para confeccionar un modelo de negocio basado en lo gratis, pero en este caso se elige para incorporar un producto a la cartera de servicios de Telefónica de Argentina una adaptación al conocido modelo “*freemium*”. Este término proviene de juntar dos palabras en inglés (*free* = gratis + *Premium*= especial, de calidad superior a la media) y puede adoptar diferentes formas pero en su mayoría basadas en brindar un servicio o producto gratis de buena calidad pero que permita hacer un “*upgrade*” al mismo servicio pero con mas funcionalidades o mayor calidad. Spotify, Flickr pro o Dropbox son algunos de los ejemplos que en el entorno digital explican a las claras este modelo. Estos servicios podrían ser buenos ejemplos a seguir por parte de la empresa, debido a que expresan la existencia de un mercado basado en lo gratis y es configurado totalmente distinto al resto de los mercados. La principal diferencia es que rompen la barrera de entrada a la adquisición de los productos que generalmente marca el precio, lo que permite que la curva de la demanda se incline totalmente, superando ampliamente a la curva de demanda que podría tener el mismo servicio pero a un precio mayor a cero aunque sea muy cercano a este número.

Por todo esto, se detallan algunos beneficios de incorporar un servicio gratis, a saber:

- ***Carga emocional positiva a la hora de hacer una evaluación del producto.***

Se valora mucho más un producto gratuito, ya que se relaciona directamente con

el miedo que existe intrínsecamente en el ser humano a perder algo. No existe posibilidad de pérdida cuando se elige algo gratis; No existe la posibilidad de haber hecho una mala elección tampoco.

- **Valoración más profunda del producto pago.** Al pasar de una versión gratuita a una paga, es porque el cliente valora mucho más el producto, comprenden el valor por el que se está pagando.
- **Fidelización con el proveedor que brinda esta posibilidad.** Teniendo en cuenta los puntos anteriores es más probable que los clientes sean más leales a la marca, generando “fans” en vez de clientes.
- **Menor cantidad de reclamos y niveles de exigencia.** Al ser un producto gratuito el usuario tiende a tener mayor paciencia ante desperfectos técnicos o fallas, sobre todo si no tiene una opción de la competencia al mismo (“no”) precio.
- **Captador de clientes nuevos.** Clientes que por la barrera económica no pensaban usar el servicio se incorporan al mercado.
- **Potenciador de su poder en épocas de crisis económicas.** Desde la perspectiva del consumidor lo gratuito es más atractivo en una economía en depresión.
- **Facilidad de posicionamiento en la mente del cliente.** El concepto de lo gratis llama poderosamente la atención del consumidor y si es bien trabajado desde la comunicación permite una propagación muy fuerte gracias al uso de las redes sociales y el famoso “boca en boca”.

Ahora bien, es importante encontrar un modelo donde este producto sea factible de realizar y al mismo tiempo de forma económicamente rentable para la compañía. Y aquí es donde lo gratis permite al proveedor jugar con distintas fuentes de ingresos que deberán ser evaluadas y consideradas a la hora de generar la propuesta. Inclusión de patrocinios como posibles contratos con las administraciones públicas, publicidad encubierta (ofrecer el acceso pero al ingresar a internet el usuario tiene que pasar antes

por una publicidad ya sea por video o banner en portal cautivo) o la venta de información (sin datos personales) de trafico para el uso de “big data”.

Así es como mediante una oferta de un producto gratuito, la empresa en estudio puede adelantarse y marcar tendencia en el mercado de accesos de banda ancha procurando generar nuevos negocios, rentables, sustentables y al mismo tiempo ofrecer innovadoras oportunidades para las personas y dar el poder de transformar la sociedad de manera positiva. Es evidente que la tecnología está creando una revolución imparables e irreversible en la industria de las telecomunicaciones. Productos de este estilo potencian este cambio y a su vez puede beneficiar tanto a la compañía como a los usuarios finales.

CAPITULO V: “Speedy Universal”. La nueva propuesta

Avanzando con otro de los objetivos particulares de este trabajo de investigación para ir configurando y desarrollando el objetivo final, es presentar el producto que conformará la opción gratuita de un acceso a internet en la zona de incumbencia de la compañía en estudio, no sin antes presentar los análisis previos que sustentan esta decisión.

A nivel residencial, el uso de internet y las tecnologías asociadas viene transformándose de la mano de dos grandes tendencias. Una, ya bien clara y manifiesta, es el acceso con movilidad, principalmente desde terminales celulares pero que se extiende hacia otros dispositivos móviles, donde las tablets comienzan a evidenciar su potencial. La otra, es la llegada de internet a la TV, fenómeno que tuvo su origen en las descargas y en el streaming¹¹ y que ahora toma un nuevo ímpetu con el desarrollo de servicios OTT y el crecimiento de los Smart TV que convierten al clásico

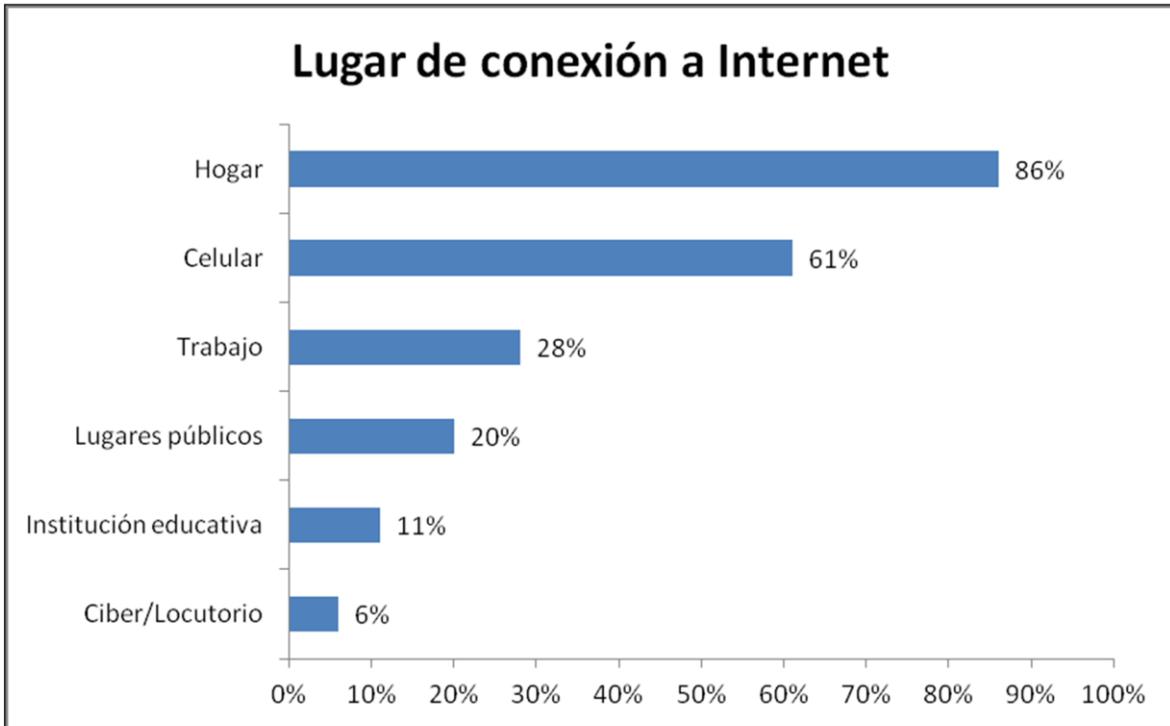
¹¹ El streaming (también denominado transmisión, lectura en continuo, difusión en flujo, lectura en tránsito, difusión en continuo, descarga continua o mediaflujo) es la distribución de multimedia a través de una red de computadoras de manera que el usuario consume el producto, generalmente archivo de video o audio, en paralelo mientras se descarga. La palabra streaming se refiere a: una corriente continua (que fluye sin interrupción).

televisor en una computadora con un nuevo formato y capacidades. Es por esto que los dispositivos de acceso se multiplican en el interior del hogar al tiempo que divergen los formatos, destacándose cada uno de ellos en determinados usos específicos.

Si bien todavía predomina en el imaginario que la conexión a Internet es a través de una computadora, la combinación “banda ancha fija/PC” ya no es el único sinónimo de acceso a Internet. Así lo demuestra el siguiente extracto de una fuente secundaria: *“Un 61% de los usuarios accede a la red también desde un teléfono celular, una proporción que prácticamente duplica al 33% encontrado un año atrás y que da claramente la pauta del vertiginoso avance de smartphones y socialphones. No se trata de un fenómeno de clases, ya que esta tendencia se da con similar intensidad en todos los niveles socioeconómicos, aunque sí la penetración del celular como dispositivo de acceso es mayor en la medida en que más joven es el usuario. Así, el celular surge como una posibilidad cierta que ayuda a cerrar la brecha digital, con un 4% de los usuarios para quienes el móvil es el único dispositivo de acceso a Internet utilizado”.* (Informe Carrier: 2013,7).

A continuación se puede observar el gráfico VIII, el cual permite destacar al “hogar” como principal punto de acceso a internet por parte de los usuarios, seguido por los celulares con un 61% y en un tercer lugar, a bastantes puntos de diferencia “el trabajo”. Es de resaltar el 6% de usuarios que utilizan los “ciber/locutorios” los cuales aprovechan la posibilidad del uso de la pc mas la conexión a internet (seguramente por no disponer en su domicilio) y además aprovechar la posibilidad de pre fijar el importe a gastar, utilizando el beneficio que le brinda el ciber de pagar solamente por lo que se consume (este universo podría ser target del producto que se presentará a continuación). Estos ratios no hacen más que fundamentar todavía más la necesidad de trabajar para incentivar este tipo de accesos residenciales, penetrando en los hogares de todos los niveles socio económico, aprovechando la preferencia que existe en la conexión del hogar.

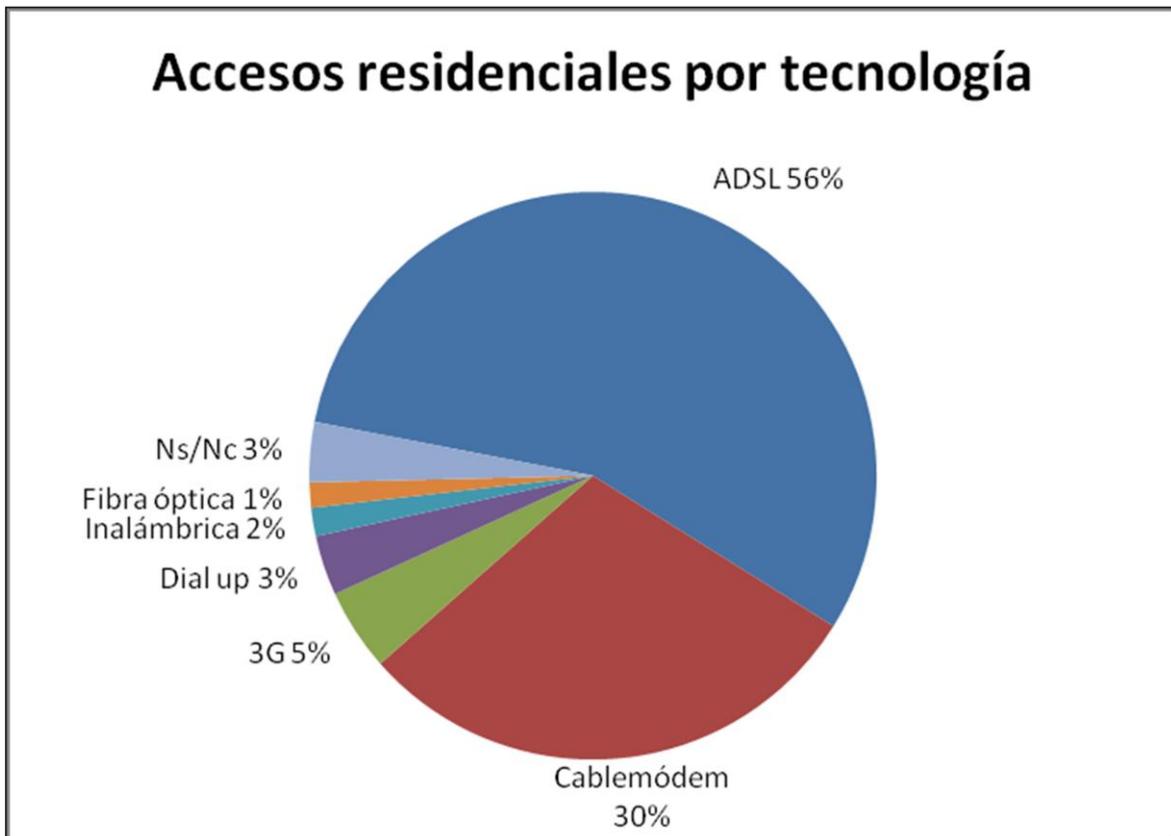
Grafico VIII: Lugar de Conexión a internet



Fuente: Informe Carrier "Acceso a internet residencial 2013".

Siguiendo con el análisis se puede focalizar en las distintas tecnologías utilizadas para acceder a internet desde los domicilios, donde el grafico IX muestra un fuerte acceso mediante el servicio de ADSL (56%), seguido por el cable modem (30%) y en un tercer lugar la tecnología 3G con un 5%. Estos números permiten demostrar que existe una posibilidad manifiesta de ingreso del servicio de internet donde hoy se accede solamente por 3G principalmente donde la elección de esta tecnología se hace por una cuestión principalmente económica.

Grafico IX: Accesos Residenciales por tecnología de conexión

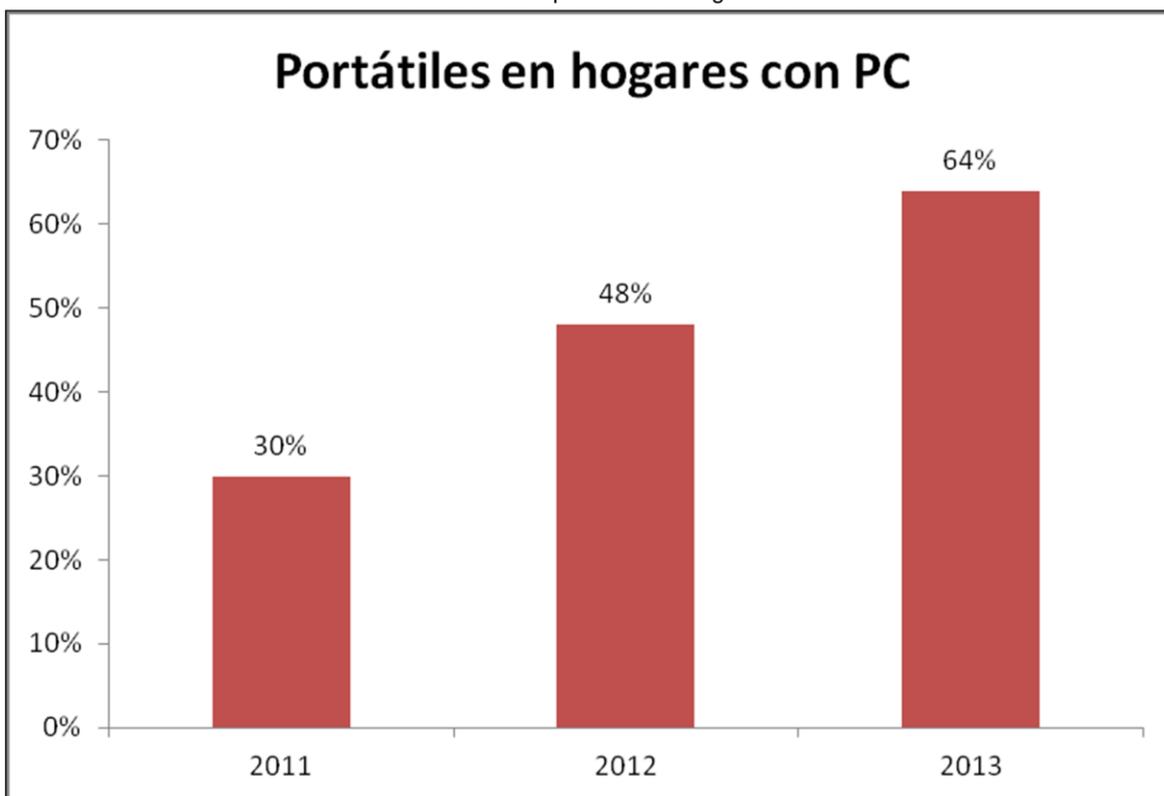


Fuente: Informe Carrier "Acceso a internet residencial 2013".

Otro dato importante a ser tenido en cuenta es el tipo de pc que se utiliza para conectarse en los hogares, de esta manera se busca entender si es necesario brindar un servicio WiFi o simplemente acceso alámbrico. *“La posición dominante de las portátiles se ve reflejada en que un 64% de los hogares con computadora cuenta al menos con una en este formato, creciendo de un 48% en 2012 y un 30% en 2011, más que duplicando su penetración en dos años. Esta presencia es notablemente mayor en hogares con más de una PC, donde alcanza el 92%. También es más alta en hogares sin acceso a Internet, con un 71%, lo que marca el uso de la misma”.* (Informe Carrier: 2013,13). El gráfico X muestra la tendencia en alza de las pc portátiles en hogares, lo que sumado a otros dispositivos como smartphones, tablets, smart tv y netbooks hace

que se le deba dar suma importancia a la modalidad de acceso, ponderando el acceso WiFi por sobre el acceso a internet por cable (internet sin modem WiFi).

Grafico X: Penetración de portátiles en hogares con PC

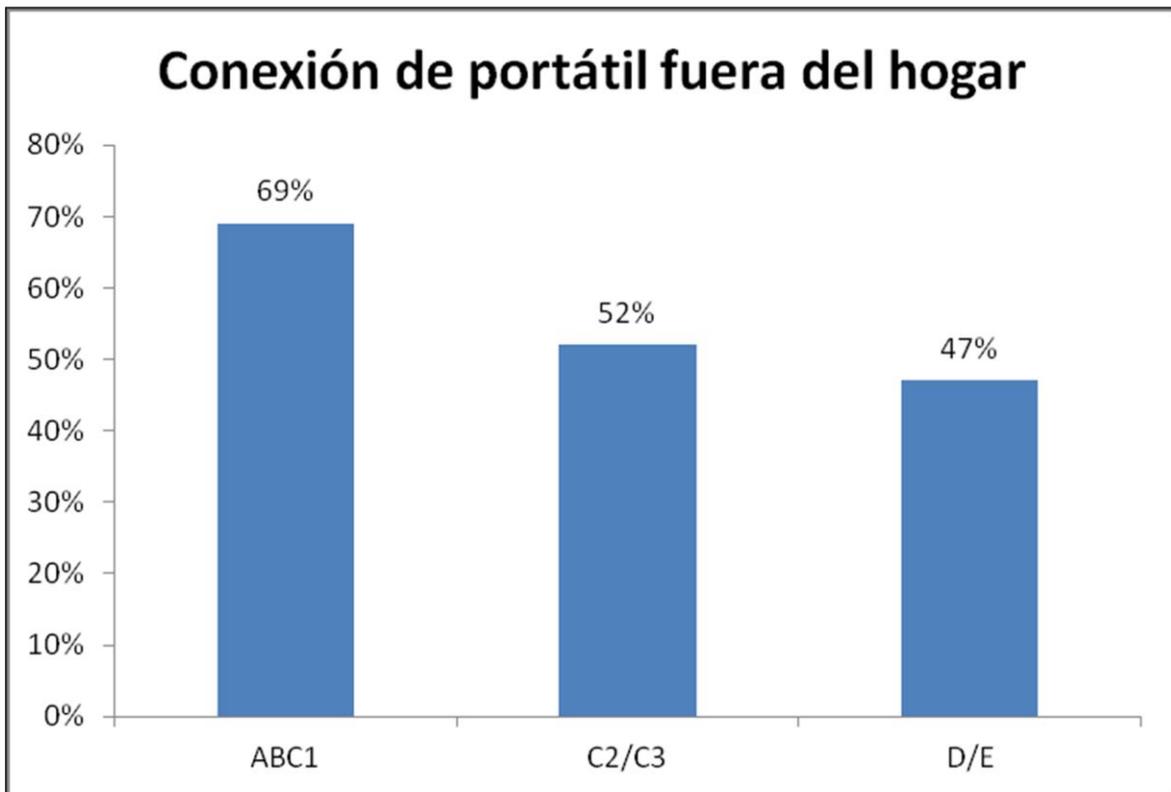


Fuente: Informe Carrier "Acceso a internet residencial 2013".

El mismo estudio, permite analizar la conexión portátil fuera del hogar, distinguiendo la población por nivel socioeconómico. De esta manera se llega al grafico XI de donde se desprenden las siguientes apreciaciones: *“La mayor disponibilidad de alternativas de conexión estando fuera del hogar, principalmente a través de hotspots públicos y, en menor medida, redes celulares, hace que un 57% de los usuarios que disponen de un equipo portátil lo utilicen para conectarse fuera del hogar, valor que crece con el nivel socioeconómico. De éstos, un 24% se conecta a través de redes celulares, lo que permite estimar unos 1,9 M de módems 3G en uso (aunque también puede ser a través del teléfono celular vía tethering, aunque serían los menos). Por otra parte, la penetración de netbooks y tablets es proporcionalmente mayor en hogares sin*

conexión. En el caso de las netbooks seguramente influye su distribución a través de escuelas como parte del plan Conectar Igualdad”. (Informe Carrier: 2013,19).

Grafico XI: Conexión portátil fuera del hogar por nivel socioeconómico



Fuente: Informe Carrier “Acceso a internet residencial 2013”.

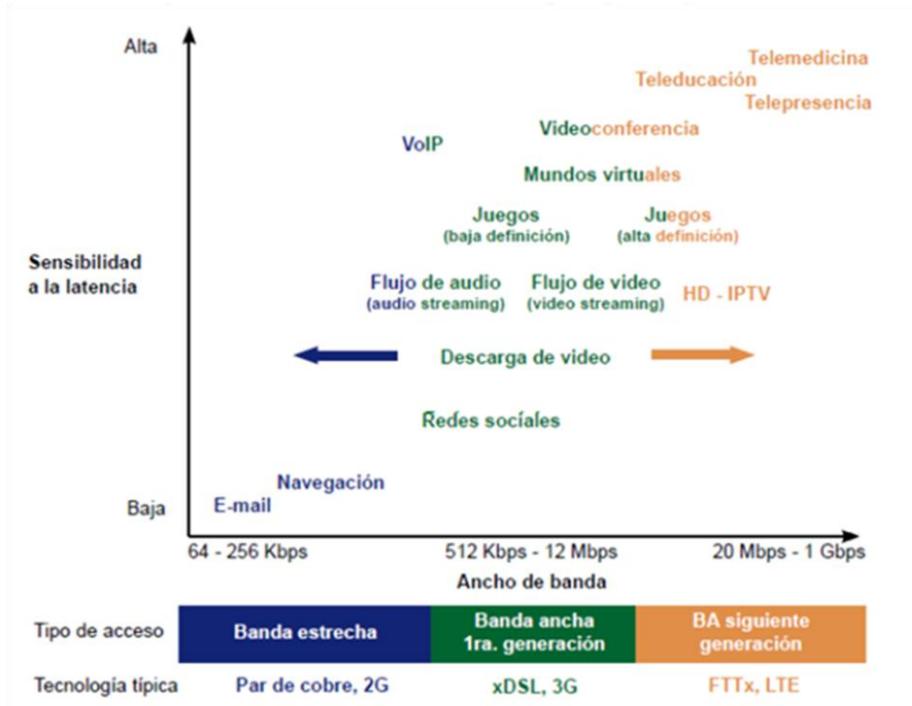
Internet existe hace muchos años, pero sin duda los fenómenos que impactaron en el consumo de internet en los últimos tiempos con mayor fuerza fueron la *movilidad* y la *multiplicación de pantallas*. El primero instaló definitivamente el concepto de conexión permanente no necesariamente dependiendo de un mismo dispositivo y el segundo presenta desafíos no solo para los creadores de contenidos, aplicaciones y servicios, sino también para las distintas alternativas de conectividad que deben adaptarse a cada una de estas.

Otra tendencia que importa resaltar es la popularización del acceso a internet desde el celular (con 2/3 de los usuarios de internet conectándose desde su móvil). La misma

comienza a tener un profundo impacto cambiando la frecuencia, lugar e intensidad de uso y haciendo que los usuarios “tengan la necesidad” de estar on line prácticamente en forma ininterrumpida. Ya no se trata solo de movilidad per se, sino también de una ubicuidad que implica tener a la red y sus servicios siempre al alcance de la mano. Para unos 2,6 millones de usuarios el móvil ya es la principal forma de acceso, de los cuales para casi 1 millón es la única forma de acceso y considerando que un smartphome es más barato que una PC y que una conexión móvil es más barata que una fija, los celulares se convierten entonces en un vehículo para cerrar la brecha digital existente (se identifica como posible competidor al acceso de banda ancha si no se revierte la tendencia).

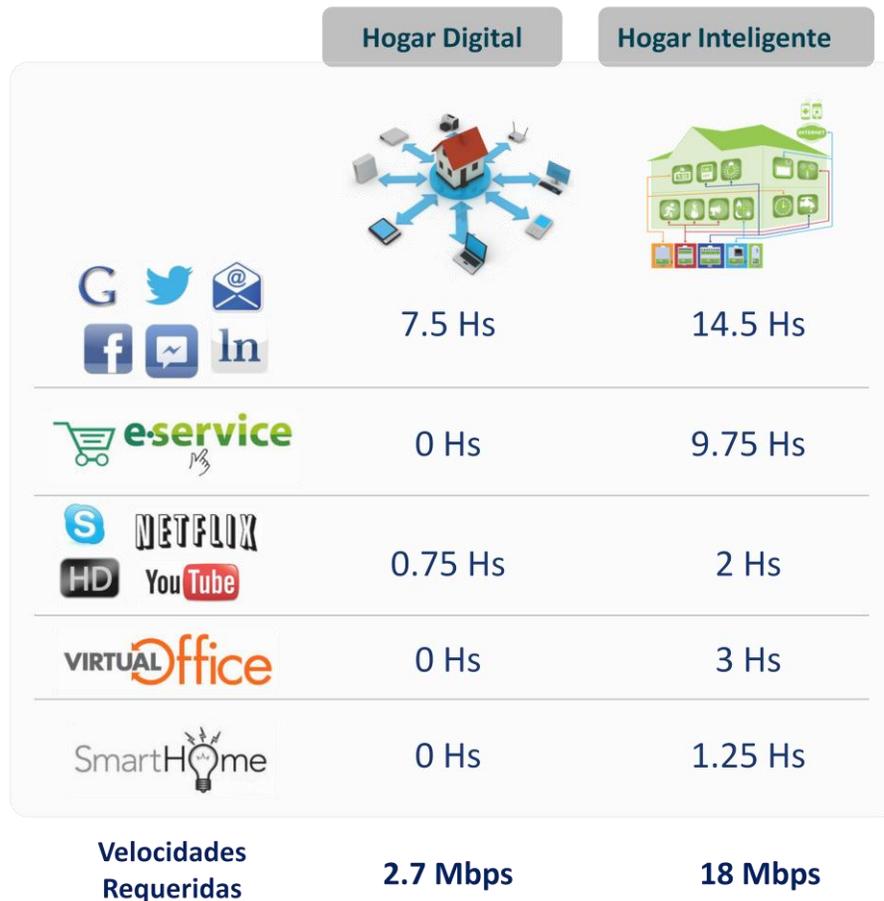
A su vez, esa multiplicación de pantallas necesita cada vez más de una conexión de mejor calidad, mayor velocidad y conectividad sin límites permitiendo realizar distintos tipos de acciones en la red. El grafico XII muestra como a medida que se intenta dar una mayor utilidad al acceso de internet se requiere una velocidad mayor, comenzando desde 256 kbps para chequear mails y llegando a velocidades superiores a los 20 megas para realizar las llamadas “tele presencias” o “tele medicina”. Estas velocidades, a su vez son mayores cuando se requiere conectar a una misma red distintos aparatos como los mencionados previamente en este capítulo. Sin ir más lejos, una familia tipo, compuesta por los padres y dos hijos, puede llegar a conectar más de 5 dispositivos distintos al mismo tiempo como por ejemplo, celulares (chequear Twitter o mandar mensajes de texto o voz por la aplicación watsapp), un smart Tv reproduciendo en algún servicio de películas como el popular Netflix o el servicio On Video y alguna notebook viendo videos en youtube o chequeando mails. Así es como una casa “hiper conectada” o llamado hogar digital necesita cada vez de una mejor conexión a internet, sin cortes ni interferencias y con la mayor velocidad posible. Esta descripción de hogar digital y un posible ejemplo de cantidad de horas y velocidades requeridas se puede apreciar descriptivamente en el grafico XIII.

Grafico XII: Requerimiento de ancho de banda según tipo de aplicación



Fuente: OCDE "Information Technology Outlook".

Grafico XIII: Hogar digital (presente) vs Hogar Inteligente (futuro)



Fuente: Cisco. Grafico de elaboración propia.

Resumiendo entonces, las premisas que fueron tenidas en cuenta y descriptas en este capítulo para configurar el producto a ofrecer son:

- *Mayor cantidad de dispositivos conectados en el domicilio.*
- *Demanda de movilidad debido a la particularidad de estos dispositivos (smartphones, tablets, netbooks, notebooks, smart tv).*
- *Preferencia del hogar como punto de acceso, por comodidad o necesidad.*
- *Existencia de un nicho de clientes que se conectan en su domicilio vía 3G.*
- *Necesidad de acceso WiFi por alta penetración de dispositivos móviles y pc portátiles.*

- *Fuerte penetración de portátiles en hogares sin acceso a internet (71%).*
- *Importante peso de hogares de nivel socio económico bajo (D/E) con conexión portátil fuera del hogar (se estima que es por falta de dinero para abonar un servicio de internet en el domicilio y se obtuvo la notebook/netbook gracias al plan “Conectar Igualdad¹²” del Gobierno Nacional.*
- *Fuerte crecimiento del acceso a internet por celular, en algunos casos supliendo la falta de acceso residencial.*

Así es como luego de investigar, procesar la información y analizar las distintas variables se llega a la confección del denominado **“Speedy Universal / SU Banda Ancha”**.

La idea, desde la concepción del nombre es intentar demostrar la “universalidad” del producto, no solo por la necesidad del usuario, sino también ahora por el alcance de la propuesta. Otro punto interesante a destacar es la posibilidad de “jugar” comunicacionalmente con las siglas que conforman el producto “SU” y utilizarlo en planes comunicacionales que demuestren un acercamiento con el cliente, e indicando que ese producto ya es “suyo”.

El producto tiene una descripción sencilla: Un Kit auto instalable que llega por correo o es entregado en mano por vendedores de fuerza de venta directa (vendedores de calle) o se retira por algún retailer (que brinde mayor capilaridad) el cual consta del modem WiFi (el mismo es entregado en comodato), la ficha doble de pared (es requisito tener línea telefónica, por ende la ficha sería para conectar teléfono y ADSL), cables y manuales de uso e instalación. La imagen I muestra un ejemplo de kit exponiendo la caja, su “packaging” como también la distribución de los elementos dentro de la misma. Cabe destacar que actualmente la compañía ya cuenta tanto con la logística de entrega como la confección de los kit como así también la oferta al contratar el servicio de banda ancha, abaratando el costo de instalación que

¹² <http://www.conectarigualdad.gob.ar/>

abonaría el cliente por enviar un técnico para que lo instale, por lo que al momento la inserción de este nuevo producto no traería aparejado ningún cambio en proceso como así tampoco ningún costo adicional y este punto es resaltado por parte de la GA, Jefa de ventas (entrevistada) cuando confirma que “*el proceso de alta y previsión es igual al que se brinda actualmente*”.

Siguiendo con la descripción del producto se debe detallar el carácter de “limitado”: característica fundamental que permita conocer el producto, validar la necesidad ya sea latente o manifiesta y al mismo tiempo genere la voluntad de realizar un

Imagen I: Ejemplo de Kit Autoinstalable



Fuente: Elaboración propia.

upgrade forjando mayores ingresos a la compañía. Es así entonces que se evaluaron diversos tipos de restricciones como límites de horas, límite de velocidades de subida y bajada de datos, limitación de acceso a páginas internacionales, limitación de accesos de servicios de valor agregado, etc. Si bien cada limitante tiene asociado un costo se realizó el business plan el cual permitió hacer todos los análisis económicos con el siguiente producto: Velocidad = 512 kbp,

límite de 15 horas mensuales intentando encontrar “*una ecuación de uso inteligente*” (GA, Jefe de ventas. Entrevistada) con posibilidad de extender adquiriendo tarjetas o abonos en la pagina web, portal cautivo¹³ para el ingreso a internet (que permita vender el espacio para generar mayor cantidad de ingresos), restricción de salida a paginas internacionales y un servicio de valor agregado predeterminado llamado Aula 365¹⁴ el cual en diversos análisis internos demostró que los usuarios que usan dicha aplicación digital (prospect familias con niños en edad escolar) son fidelizados por el contenido y genera muchas veces una barrera de salida antes de contratar otros accesos a internet.

En el grafico XIV se puede observar una comparativa con los principales puntos a destacar entre un acceso común de speedy versus el nuevo producto propuesto e intenta resumir el análisis llevado adelante en este capítulo con el fin de resolver otro objetivo particular del presente trabajo de investigación.

¹³ es un programa o máquina de una red informática que vigila el tráfico HTTP y fuerza a los usuarios a pasar por una página especial si quieren navegar por Internet de forma normal.

¹⁴ <http://www.aula365.com/>

Grafico XIV: Comparativa Speedy vs Speedy Universal (SU)

Servicios	Speedy	Speedy Universal
WiFi	Si	Si
Velocidad	> A 1 mega	512 Kbps
Servicios de Valor Agregado	Aula 365, Antivirus, Asit. Virtual, Club Speedy, Terabox, etc	Aula 365
Asistencia Técnica	Si	Si, con Baja Prioridad
Portal Cautivo	No	Si, con publicidad
Restricción de Horas	No	Si, 15 hs mes
Salida Internacional	Si	No
Precio	Dependiendo de la Zona	\$0
Club Speedy	Si	No
Asistencia Comercial	0800 + Internet	Internet

Fuente: Información confidencial de la empresa. Grafico de elaboración propia.

Para finalizar, el grafico XV permite realizar un zoom, poniendo el foco en el nuevo producto propuesto e intenta justificar rápidamente los motivos por los cuales se eligieron cada uno de estos atributos descriptos en el grafico anterior, brindando una breve descripción a cada uno.

Grafico XV: Descripción de motivos por funcionalidad de Speedy Universal

Servicios	Speedy Universal	Motivo
WiFi	Si	Multiplicidad de dispositivos conectados
Velocidad	512 Kbps	Velocidad básica para navegar y generar la necesidad de un upgrade
Servicios de Valor Agregado	Aula 365	Servicio altamente valorado y de costo \$0 de brindar
Asistencia Técnica	Si, con Baja Prioridad	Tiempo medio de reparación objetivo mayor que la media
Portal Cautivo	Si, con publicidad	Brinda posibilidad de vender el espacio y rentabilizar mas rápido la oferta
Restricción de Horas	Si, 15 hs por mes	Tiempo suficiente para tener experiencia de uso y necesitar mas tiempo
Salida Internacional	No	Restricción que no posee el Speedy Común y genera necesidad de upgrade
Precio	\$0	Generación de mayor demanda. Se entra en la casa del cliente
Club Speedy	No	Beneficios que posee Speedy común
Asistencia Comercial	Únicamente vía Internet	Ahorro de costos de horas posición en los calls centers
Recarga de horas	Si	Posibilidad de incrementar ingresos para la compañía
Método de Recarga	Tarjetas, Ctros de Pago, Internet	Abaratar gastos operativos y generar mas ingresos sobre el producto

Fuente: Información confidencial de la empresa. Grafico de elaboración propia.

CAPITULO VI: Demanda potencial. Potenciando la demanda

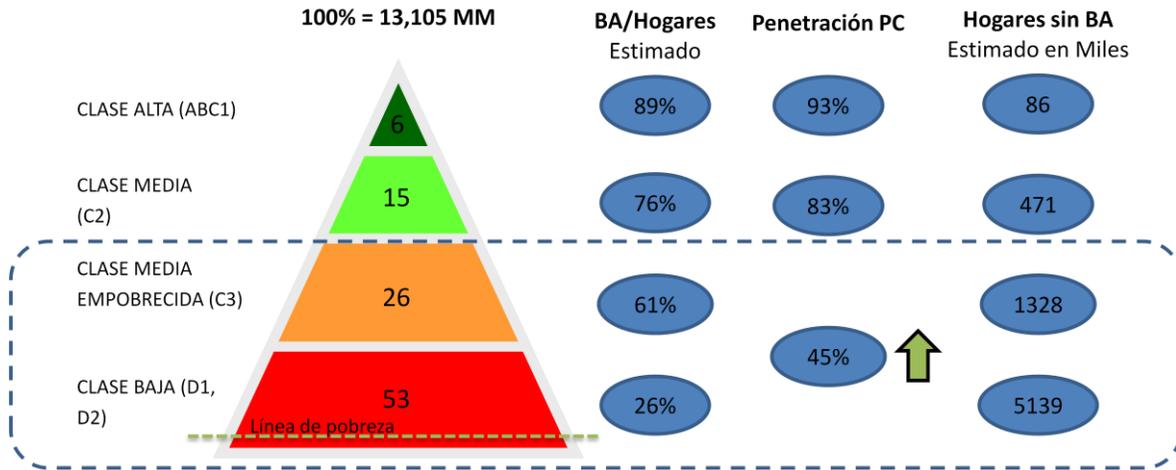
Resta entonces analizar y estimar una posible demanda potencial de este nuevo producto para luego estructurar las distintas oportunidades comerciales que se desprenden del proyecto.

Si bien a lo largo del desarrollo del trabajo de investigación se demostró la importancia que tiene adelantarse al mercado ofreciendo un servicio de banda ancha gratuito con el fin de captar mayores puntos de market sheare y reforzar la posición de liderazgo del mercado global, también se hizo hincapié en la importancia que posee mirar en forma

detenida la pirámide de nivel socio económico argentina para, reforzando la teoría plasmada dentro del marco teórico y descripta por C.K. Prahalad, buscar en los segmentos de bajo poder adquisitivo alguna posibilidad de hacer negocios y brindar oportunidades al mismo tiempo, ayudando a acortar una brecha digital que aunque parezca mentira, todavía en nuestro país existe y como se verá a continuación de forma muy marcada. El video anexo “SPU – Compra de PC + Internet” es un fragmento de un estudio de investigación de tipo cuantitativo con método de observación directa (de tipo etnográfico) que demuestra lo difícil que puede ser para una familia de nivel socio económico bajo que realiza sus compras día a día y vive con un presupuesto acotado que le permite cubrir sus necesidades básicas y un ahorro muy escaso comprar una pc para luego de poseer la misma, dotarla del acceso a internet que le genere, como argumenta la protagonista del video “ahorrar mas de \$1080 en fotocopias”. Aquí también es interesante ver la relación que se juega en la mente del consumidor al relacionar internet con ahorro. El mismo video además permite demostrar la importancia que posee internet como soporte de la escolaridad de sus hijos, y este dato también cobra importancia y es tenido en cuenta para confeccionar la definición de la propuesta de valor y brindar el servicio de “Aula 365” como acelerador de compra ya que se estima que estas familias poseen hijos en edad escolar. El estudio fue realizado en el 2013 y tiene una notable actualidad, demostrando a las claras la posible doble función que puede tener un producto con las características descriptas en el capítulo anterior. Es por esto que el título del capítulo apunta a “potenciar la demanda”, ya que no solo se busca captar clientes indecisos o quitarle clientes a la competencia, sino que puede permitir abrir un nicho importante de clientes de bajo nivel socio económico que de otra manera sería totalmente imposible incorporarlos al mercado.

Así se llega al grafico XVI donde se pueden destacar varios puntos interesantes que tienen relación directa con el tema en desarrollo:

Grafico XVI : Penetración Total País (% accesos por hogar)



Fuente: Información confidencial de la empresa. (año 2013) . Grafico de elaboración propia.

- Mayor cantidad de la población Argentina en las clases C3, D1 y D2.** Si bien el gráfico está realizado en base a hogares, permite demostrar que más de 10.352.000 hogares en nuestro país forman parte de una clase “media empobrecida”, “baja” o directamente se encuentra por debajo de la línea de pobreza, lo que demuestra un ingreso muy ajustado a las necesidades básicas y con poco resto para adquirir productos o servicios que no sean de primera necesidad. De no ser por la presente propuesta, todo este universo quedaría prácticamente fuera del mercado y llevaría a la compañía a competir con el resto de los proveedores dentro de un mismo nicho de clientes, o lo que como se describió en el apartado “marco teórico” lleva el nombre de “Océano Rojo” (Kim y Mauborgne).
- Baja población en niveles superiores a C3 (C2 y ABC1) y con alta penetración de banda ancha por hogares.** En este caso se destaca la alta penetración de hogares de clase media, media alta y alta que por su poder adquisitivo tienen una alta penetración de servicio de banda ancha, conectando no sólo las pcs, sino también muchos otros dispositivos, por lo que en este caso es evidente que quedarían por fuera del mercado objetivo de este producto,

necesitando una conexión sin límites, con mayor velocidad y acceso a servicios de valor agregado. Esto es importante destacar ante la duda de posible canibalización entre productos de la misma compañía, pero es evidente que el target de este producto es bien definido y no debería generar este intercambio o downgrade de ventas de un producto a otro.

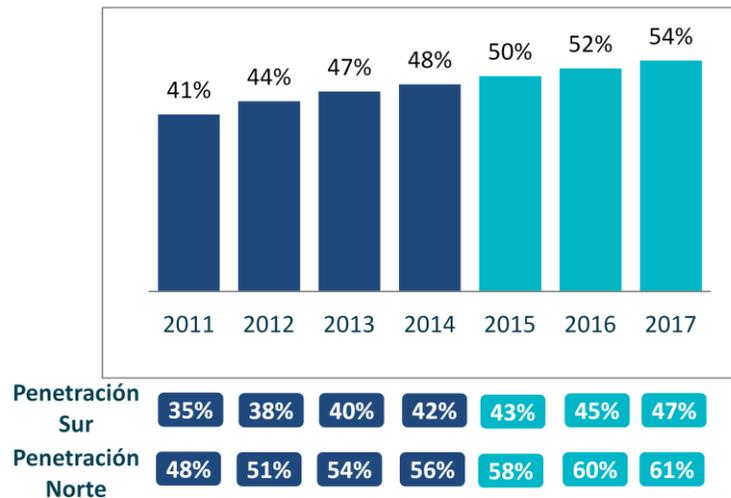
- **Clases altas con ratios importantes de penetración de PC.** Tal como se aclaró en el punto anterior, las clases más acomodadas tienen altos ratios de penetración de banda ancha y de pc (de los 786.300 de hogares de nivel socio económico alto más de 731.000 tienen pc representando una penetración total del 93%), siendo por consiguiente descartados del target del Speedy Universal ya que con seguridad este universo ya posee el acceso a internet en su domicilio.
- **Baja penetración de banda ancha en niveles socio económicos bajos.** Esta baja penetración se estima, tal como se comentó en el punto anterior, es debido a la barrera del precio, en primera medida y cruza directamente con la penetración de PC, teniendo dos barreras de entrada a tener en cuenta para este segmento de la población. Completando la información con datos, de los 10.352.950 hogares de nivel socio económico Medio a bajo, solo poco más de 3.800.000 millones de hogares poseen este servicio, generando una penetración del 38%.
- **Mediana penetración de PC en niveles socio económicos bajos.** Aquí se observa que un 45% (4.658.828) de los hogares con bajo nivel socio económico tiene pc, por lo que una barrera de entrada al acceso está subsanada, ahora bien, la flecha ascendente marca la tendencia al crecimiento de este indicador ya que planes del estilo de “Conectar Igualdad” hacen que la penetración de netbooks / notebooks en estos tipos de hogares tenga una tendencia en alza. Si

a esto le sumamos la alta penetración que posee Argentina de smartphones, conforma un nicho propenso, sin lugar a dudas, del servicio de Speedy Universal.

- **Gran cantidad de hogares sin banda ancha.** Más de 3 millones de hogares no tienen el servicio de banda ancha, pero casi con seguridad poseen smartphones que requieren del servicio de WiFi y abarataría el uso de consumos de datos por el celular, por lo que aquí también se puede encontrar un nicho interesante para la adquisición del servicio propuesto.

Estas estimaciones, son muy interesantes además de reveladoras y permiten describir la situación actual de nuestro país sacando conclusiones decisivas a la hora de lanzar el producto, pero esa característica de global (medición total país) dificulta un poco la transpolación para la empresa en estudio que tiene alcance en la denominada “zona sur” basada en la distribución que se hizo en los años 90 al privatizar la empresa estatal ENTEL. Es por esto, que si bien es una información muy importante, es necesario poder distribuir esta misma pirámide, o los ratios que la componen en la zona de incumbencia de Telefónica de Argentina. Así es como después de mucho análisis, cruce de datos propios y secundarios se llega al grafico XVII.

Grafico XVII : Penetración Total País (% accesos por hogar)



Fuente: Información confidencial de la empresa. Grafico de elaboración propia.

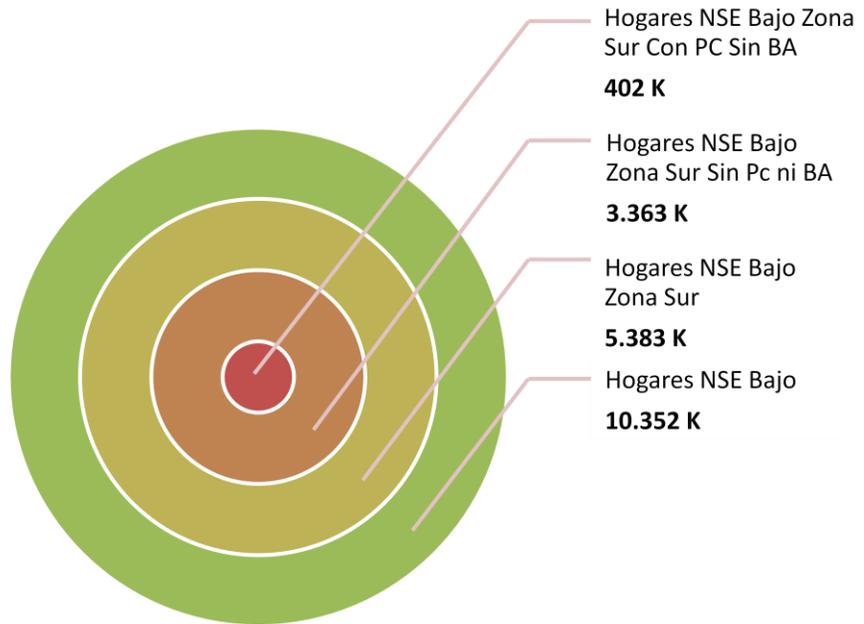
El citado gráfico permite demostrar la penetración actual de accesos en el hogar (total) junto a una previsión para los próximos años, para luego hacer una distinción en la parte inferior del mismo entre los distintos grados de penetración en zona sur y zona norte. Los grados de penetración más bajos en zona sur hacen que la empresa en estudio tenga una mayor oportunidad que su competidora Arnet (la banda ancha de Telecom, en zona norte) y tenga una posibilidad de crecimiento mayor, brindando la posibilidad de desplegar la inversión necesaria para captar a estos posibles clientes. Esta visión también fue marcada por MW, Jefe de Estrategia (entrevistado) cuando resalta *“estamos en la zona geográfica que mayor potencial tiene”*.

Entonces queda claramente definido el segmento objetivo al que debería estar dirigido este producto. Target:

- **Hogares “ampliados” con ingresos y gastos diarios de primera necesidad.** Ya se presentó tanto en el video anexo como los gráficos anteriores que existe un universo muy grande de familias que se encuentran caracterizados por esta forma de consumo.

- **Que poseen PC y no posean banda ancha.** El hecho de poseer PC hace que sean una demanda o target “inmediato” por lo que solo deberían solicitar el producto y comenzar a utilizar el acceso. Se destaca aquí también la posibilidad de clientes que NO poseen pc pero que tienen un Smartphone, ya que si bien no serían parte integrante del target objetivo (en principio), podrían utilizar este acceso para abaratar costos en el tráfico de datos, para luego, una vez comprada la pc utilizar normalmente el servicio.
- **Clientes que busquen evitar gastos fijos.** Estos clientes, en su gran mayoría, poseen teléfono celular o acceso por cable con la modalidad prepago (Movistar Pre pago, DirecTv Prepago), comprendiendo la metodología y ya familiarizados con la carga de tarjetas y/o saldos que amplíen el tiempo o las posibilidades de los servicios consumidos.
- **Familias con chicos en edad escolar.** La necesidad de internet para realizar tareas y estudiar, sumado a la posibilidad de acceder a un servicio reconocido por los estudiantes y los padres como Aula 365, hace de este producto una herramienta sumamente necesaria y de gran ayuda para la escolaridad de los niños.
- **Universo de Hogares.** Según el análisis hecho y presentado en el archivo adjunto “Pirámide NSE + Target” se podrían encontrar dos universos claramente identificables por la facilidad de adquirir el producto. El target “inmediato” compuesto por hogares de nivel socio económico bajo, en zona sur, con pc y sin banda ancha (402.743 hogares) y un segundo target, que posee una barrera de entrada más difícil que es la no tenencia de pc (3.363.687). El gráfico XVIII intenta aclarar un poco los universos y comprender los volúmenes.

Grafico XVIII: Distribución (Volumen) de hogares NSE bajo



Fuente: Grafico de elaboración propia.

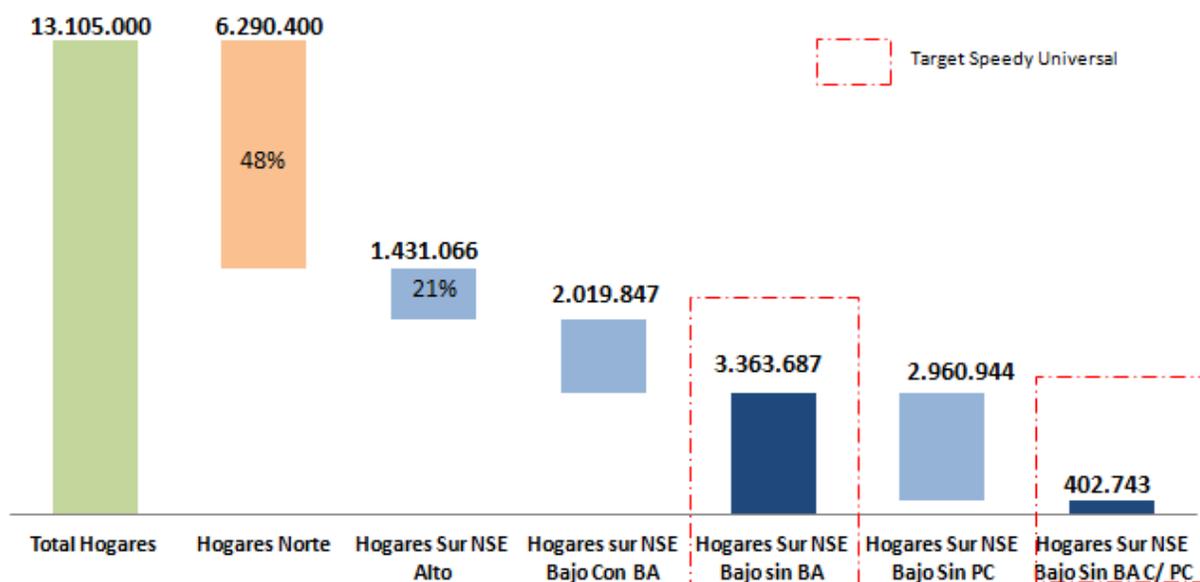
El grafico XIX permite demostrar en un esquema el análisis realizado en el adjunto “Pirámide NSE + Target”. Allí partiendo del total de hogares de la República Argentina se distribuye entre zona Norte y Sur (52% del total). Tomando los hogares de zona sur (ya que la compañía solo puede operar en esa zona) se realiza un arbitraria distribución entre clases de nivel socio económico para facilitar el estudio en Alto y Bajo (incluyendo clase media empobrecida), para luego tomar ese número como universo de trabajo (Hogares zona sur, nivel socio económico bajo). Entonces, se excluye claramente del target los hogares que ya poseen BA (banda ancha) de este universo para entender luego que un target total se compone de clientes que están en condiciones de acceder a este servicio porque son de zona sur, de nivel socio económico bajo y no tienen banda ancha. Es sabido y tomado como premisa, mas allá de poder conectarse con celulares o smartphones que para acceder a internet es necesario tener una pc, por lo que a este target total, se cruza la variable “penetración de pc” y el resultante es el target “inmediato” del servicio de Speedy Universal ya que compone a clientes de zona

sur de nivel socio económico bajo que no tienen BA y poseen pc. De esta manera se llega a los más de 402 mil hogares delineados en el grafico mencionado.

Es importante resaltar que estos 402 mil hogares remarcados en el párrafo anterior son potenciales consumidores del servicio de Speedy Universal pero es importante entender que Telefónica no tiene la posibilidad de acceder a todos estos domicilios, ya que la red de cableado por donde se brinda el servicio de telefonía no es ilimitada y no cubre la totalidad del territorio. Es por esto que para poder implementar este proyecto y aumentar el detalle del posible mercado objetivo se debería cruzar esta información con las centrales telefónicas que poseen disponibilidad técnica y capacidad para brindar servicio de banda ancha, como así también hogares que ya posean el servicio de telefonía, además de priorizar (seguramente para la salida a la venta o posiblemente una prueba “pre” comercial¹⁵) las centrales con ganancia neta positiva. Pero estos temas serán más detallados en el próximo capítulo donde se analizará más en detalle la estrategia y táctica comercial.

¹⁵ Simulación de negocio (generalmente en una central determinada) donde se prueban todo tipo de acciones, procesos, procedimientos, etc. y luego de evaluar los resultados se decide si se masifica o no la decisión.

Grafico XIX : Identificación del Target de Speedy Universal



Fuente: Grafico de elaboración propia.

De esta manera se intento definir un nuevo objetivo particular del trabajo de investigación mostrando y caracterizando la posible demanda de este producto detallando el target y la justificación que avala esta decisión para dar paso al último objetivo particular que estudie la estrategia comercial a utilizar.

CAPITULO VII: Táctica y estrategia. Buscando la mejor comercialización

Finalmente toca desarrollar la estrategia comercial y describir un posible despliegue táctico de los distintos canales de venta para comercializar de manera eficiente este producto, buscando las acciones que generen rentabilizar la decisión, brindando ganancias a la compañía.

Si bien en el anexo III “estructura de entrevistas en profundidad” queda claramente expresado los objetivos que subyacen ante cada pregunta (generalmente relacionados

con los distintos objetivos particulares de este trabajo de investigación) en este punto es donde mas relevancia toman los entrevistados y mayor valor aportan a esta investigación sumando la posibilidad de contar con el punto de vista de dos profesionales destacados de la compañía que mas allá de pertenecer a sectores tan disimiles brindan una mirada crítica a la posible introducción del producto a la cartera de servicios de banda ancha de la compañía en estudio.

Es recomendable ante este tipo de lanzamientos, realizar lo que generalmente se denomina prueba pre comercial, o testeo. En este caso sería interesante realizar una prueba, donde mediante la selección de una zona o central telefónica que cumpla con determinados requisitos fundamentales como por ejemplo disponibilidad técnica en la central, demanda insatisfecha detectada según el target analizado, ganancia neta positiva de accesos a internet, CAPEX¹⁶ ocioso, zona de baja competencia, disponibilidad de fuerza de venta de calle y/o centro comercial disponible que permita no solo vender sino también atender posibles consultas, etc. A partir de esta prueba que podría ser realizada durante un mes (tiempo suficiente para sacar conclusiones), se debería analizar todos los ratios relacionados al mercado de la banda ancha sobre esa central elegida, monitoreando de forma exhaustiva niveles de altas del servicio ofrecido, ritmo de venta previo de otros servicios o accesos, niveles de intentos de baja (churn) además de todos los indicadores que son internos de la compañía, validando funcionamiento de herramientas, procesos, procedimientos, liquidaciones a los canales de venta, etc. De esta manera, una vez transcurrida la prueba, se podrían tener mayor cantidad de datos e información que permita validar los números y previsiones realizadas al momento de la confección del bussines y dejando abierta la posibilidad de replicar la acción en zonas con características similares. Estas pruebas, son interesantes para contrastar algunos “miedos” que pueden surgir como lo comenta GA, Jefe de ventas (entrevistada) cuando dice *“es importante monitorear la acción para que no canibalice el mercado”*. Este mismo cuidado o miedo a masificar la oferta queda

¹⁶ Inversiones de capital que crean beneficios. Un CAPEX se ejecuta cuando un negocio invierte en la compra de un activo fijo o para añadir valor a un activo existente con una vida útil que se extiende más allá del año imponible. En este caso se toma como CAPEX a la inversión que hace la compañía en centrales y distribución del servicio.

demostrado por la misma entrevistada cuando al comienzo de la charla (previo a la presentación del trabajo y los números que avalan la decisión) afirma “*a priori no me lo imagino a nivel masivo*”.

Otro punto a tener en cuenta es comprender en forma detallada las premisas de direccionamiento buscando encontrar las mejores centrales o zonas con mayor disponibilidad técnica para brindar el servicio y con capacidad de capex ocioso. Esto permite a la compañía disminuir el riesgo de brindar un servicio gratuito, y no tener que elegir entre brindar un acceso sin cargo y uno tarifado, ya que en el caso citado de una falta de pares de cobre para brindar el acceso se debería priorizar claramente esa vacante a un producto que comience a facturar desde el momento cero. Al analizar en forma detallada las centrales (un total de 217 en zona sur), se encuentran aproximadamente 61 centrales que cumplen ampliamente con esta definición planteada y permitirían extender la oferta con su correspondiente comunicación.

El esquema de negocio avanza bajo la premisa que resume claramente MW, Jefe de Estrategia (entrevistado) “*está demostrado que es muchísimo mas fácil vender banda ancha a alguien que no tiene que sacarle uno a la competencia*” y además capitalizar lo que el mismo entrevistado describió como “*la ventaja de entrar primero a la casa del cliente*”. Así es como se hace fuerte el beneficio del Speedy Universal al permitir que Telefónica entre a la casa del cliente, a sabiendas que una vez instalado el kit puede comenzar a navegar y que en 24 hs podría tener su upgrade, contando con un Speedy full y disfrutando de todos los beneficios anteriormente descritos. Estos beneficios deberían ser comunicados y comprendidos por el cliente, pero esta misma definición también permite a la compañía aprovechar capex ocioso y a su vez generar base de datos altamente efectivas para realizar campañas de telegestión out y convertir a clientes de planta de Speedy Universal en clientes de Speedy Full.

Uno de los motivos principales por lo que saldría este producto, tal como se comento anteriormente, es generar altas de clientes o como dice GA, Jefe de venta (entrevistada) “*potenciar la puerta de entrada a la banda ancha que hoy es Telefónica*”,

incrementar la planta activa para luego mediante solicitudes propias de los clientes (por conseguir el dinero correspondiente para hacer el upgrade, o por necesitar mayor velocidad de navegación) o acciones de venta out (telegestión y/o fuerza de venta directa en calle) mostrar los beneficios superadores del resto de los productos que ofrece la compañía y convertirlos en clientes post pago. Estas bases de datos, deberían pasar por un proceso de selección por parte del sector llamado “inteligencia comercial” donde se prueben distintos targets de base de clientes de Speedy Universal. Esos targets podrían ser cortes que se nutran del monitoreo del uso, cantidad de recargas por mes, cantidad de días de duración del crédito inicial, etc., y a partir de ahí, probar cada uno de esos micro cortes buscando las bases de datos mas efectivas para realizar la telegestión out. Esa misma inteligencia puede ser utilizada para identificar polígonos de posible demanda buscando direccionar en forma eficiente la fuerza de venta directa o instalar venta de calle.

Es difícil adelantar un volumen de ventas esperable para el producto Speedy universal, ya que esto va a depender mucho de la cantidad de centrales donde se oferte este producto y a su vez con el nivel de conocimiento por parte de los clientes que puedan tener y eso vendrá de la mano de la estrategia comunicacional a implementar, pero análisis previos realizados en el bussines validaron la cantidad de clientes de la planta de Speedy Universal que deberían ser “upgredeados” a un servicio de Speedy pago para sumar mayores ingresos al proyecto. Estos números fueron presentados a los entrevistados y marcaron que los niveles de efectividad requeridos no son para nada imposibles de alcanzar ya que en algunos casos campañas activas de upgrade superan esos ratios. No es menor recordar que este producto permite generar ingresos no solo mediante un upgrade, convirtiendo un cliente, sino también mediante la carga de horas via tarjetas o desde la web, mediante la pauta publicitaria a vender en el portal cautivo y también permite acercarse a las distintas administraciones publicas y pedir financiación o forjar contratos que permitan abaratar costos de inversión en infraestructura o ampliación de centrales (bajando los montos de inversión necesarios).

De esta forma se intentó determinar la posible estrategia comercial junto al despliegue táctico de la fuerza de venta desarrollando el último objetivo particular del trabajo de investigación. Resta presentar entonces un cuadro que permita revisar sintéticamente los principales puntos analizados a lo largo del trabajo para buscar concluir el presente entendiendo y justificando el objetivo general presentado al comienzo.

El grafico XX intenta ser un resumen, repasando cada uno de los apartados de este trabajo, describiendo puntos importantes destacados y mostrar gráficamente si esos puntos apoyan/valida la confección y lanzamiento del producto Speedy Universal.

Grafico XX : Resumen por apartado del TFI

Capitulo	Descripción	Valida?
Estado Actual del Conocimiento	Kotler, Lovelock, Drucker, Porter, Kim – Mauborgne, C. K. Prhalad, C. Anderson, Sainz.	
Marco Teórico	Marketing, Valor / innovación, Océano Azul, Neg. en la Base de la Pirámide, estrategia de precios, seg. de mercado, Posicionamiento.	
Capitulo I	Contexto Compañía (Misión,Visión,Innovación) Anexo I (Be More_).	
Capitulo II	Micro Segmentación de Precios x zonas, entrega por Kit autoinstalable, proceso de provisión ya implementado.	
Capitulo III	Mercado en Crecimiento, Tendencia en baja del Market Sheare Telefónica, Marca reconocida y valorada, herram. de retención.	
Capitulo IV	Players avanzando en servicios gratuitos. Beneficios en lo gratis.	
Capitulo V	Presentación del prod. Seedy Universal y justificación de c/ caract.	
Capitulo VI	Target inmediato (402k hogares) y Target Total (3363k hogares).	
Capitulo VII	Estrategia comercial y fuerza de venta disponible para la prueba.	
Entrevistados	Jefe de Estrategia y Jefe de Ventas apoyan el lanzamiento y los ratios presentados	
Cultura Empresarial	Plan Estratégico que valida el lanzamiento de Productos con estas características. Plan “Be More_”; Disrupt.	
Programa de RSE	Relación directa con la RSE, búsqueda de acortar brecha digital	

Fuente: Grafico de elaboración propia.

Por último es interesante resaltar un frase que dejo el entrevistado MW, Jefe de estrategia (entrevistado) que deja clara su postura ante la propuesta:”*Es una oferta*

diferente, enmarcada perfectamente en el plan estratégico “Be More_” que podrá generar ganancias a la compañía solo monetarias sino también a nivel de Marketing, imagen y responsabilidad social corporativa”.

CONCLUSION

A lo largo de los distintos apartados se intento desarrollar un tema de incipiente aparición, con un grado de desarrollo en constante crecimiento: Los modelos basados en lo gratuito y su relación directa como potenciador de demanda resurgidos de manera exponencial a partir de los negocios desarrollados en internet y replicados en los aplicativos para celulares. Basadas en ello, muchas otras industrias encuentran en lo gratuito una variable interesante para incorporar en sus planes de negocio utilizando todo el poder que tiene la palabra como captadora de atención y posteriormente de demanda. En la industria analizada en esta investigación, este carácter de “interesante” cambia según lo analizado, para tornarse “necesario”, sobre todo si se tiene en cuenta que se compite con grandes operadores a nivel mundial, con capacidades de comunicación inmensas como lo puede ser Facebook y Google. Así es como a lo largo del trabajo se intentó explorar desde distintas aristas la posibilidad de brindar un acceso de banda ancha gratuito con la finalidad no solo de adelantarse a la posible introducción de estos players a la industria, sino también haciendo un esfuerzo creativo, apoyado en distintas teorías validadas que permitan mediante la innovación incorporar al mercado a una parte de la población argentina que al momento se encuentra excluida.

Modificar la lógica evolutiva por una disruptiva es algo difícil. Requiere pensar en base cero, transformar, desterrar la tendencia a pensar desde la inercia pero sobre todas las cosas requiere de un compromiso fuerte por parte de las compañías y sus empleados pero, al parecer, en mercados tan complicados parecería ser la única forma de planificar continuidad y forjar una estrategia sustentable. En este caso, Telefónica de Argentina al ser actor influyente y líder dentro de su industria tiene la posibilidad de

modificar el status quo corriendo los umbrales, marcando el terreno y esta posibilidad debería ser tomada en cuenta y utilizada como estrategia de crecimiento.

Nos encontramos en medio de una revolución, en medio de un cambio radical, sustancial, comparable sin dudas con el cambio sufrido a partir de la revolución industrial. Las empresas no pueden estar al margen de esto, deben entender y adaptarse rápidamente para lograr sustentabilidad y acercar lo bueno de la tecnología a las personas, ser activos procurando extraer lo mejor que puede brindar esta revolución tecnológica y encontrando formas rentables y asequibles para acercársela a los clientes. Este trabajo intento demostrar que esto es posible.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- ANDERSON, Cris. "La economía Long Tail. De los mercados de masas al triunfo de lo minoritario". 1ª edición. Barcelona: Ediciones Urano, 2007. ISBN 978-84-934642-6-4.
- ANDERSON, Cris. "Gratis. El futuro de un precio radical". Barcelona: Ediciones Urano, 2009. ISBN 978-84-936961-0-8.
- DRUCKER, Peter. "Escritos Fundamentales". Random House Mondadori, 2002. ISBN 978-95-0072-226-1.
- HEINZ, Dietrich. "Nueva Guía para la investigación científica". 10º impresión. Editorial Planeta Mexicana S.A, 1996. ISBN 968-6640-84-30.
- KIM, W. Chan y MAUBORGNE, Renée "La estrategia del océano azul". Harvard Business School Publishing Corporation, 2005. ISBN 958-048-8839-8.
- KOTLER, Philp y ARMSTRONG, Gary. "Marketing. Versión para Latinoamérica". 11º edición. Pearson Educación, México, 2007. ISBN 978-970-26-0770-0.
- LEVINE, Rock y OTROS. "Cluetrain Manifesto: 10 th Anniversary Edition". Basic Books; Anniversary Edition edition, 2011. ISBN 978-046-5024-09-4.
- LOVELOCK, Christopher y WRITZ, Jochen. "Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia". Pearson Educación, México, 2009. ISBN 978-970-26-1515-6.
- PORTER, Michael. "Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores". Editorial Pirámide Ediciones Sa, 2012. 978-843-68-2338-7.
- PRAHALAD, C.K. "La oportunidad de negocios en la base de la pirámide". Editorial Norma S.A para Verticales de Bolsillo, 2008. ISBN 978-958-45-0770-9.

- PRAHALAD, C.K.y HAMEL, Gary. “*Competiendo por el futuro. Estrategia crucial para los mercados del mañana*”. Editorial Ariel, 1995. ISBN 978-950-9122-36-
- REYNOSO, Javier y otros. “*Administración de servicios. Estrategias de Marketing, operaciones y recursos humanos*”. Pearson Education, 2004. ISBN 978-970-26-0388-7.
- RIES, Al y TROUT, Jack. “*Posicionamiento. La batalla por su mente*”. Editorial McGraw-Hill, 2002. ISBN 978-970-10-3668-6.
- SAINZ, Alfredo. “*Negocios exitosos Argentinos*”. Grupo Editorial Planeta, 2009. ISBN 978-987-580-515-6.
- STIGLITZ, Joseph. “*El precio de la desigualdad. El 1% de la población tiene lo que el 99% necesita*”. Distribuidora y Editora Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara S.A, 2012. ISBN 978-958-758-466-0.
- VEJLGAARD, Henrik. “*Anatomía de una tendencia*”. Editorial McGraw-Hill Interamericana de España S.L., 2012. ISBN 978-970-10-6732-1.

FUENTES SECUNDARIAS

- CARRIER y ASOCIADOS S.A, Información y Análisis de Mercado. Acceso a internet y tecnología residencial. Mayo 2013.
- CARRIER y ASOCIADOS S.A, Información y Análisis de Mercado. Usuario on line 2013. Mayo 2013.

ARTICULOS DE INTERNET

- HAMMOND, Allen L, “*Los siguientes 4 mil millones*”. <http://pdf.wri.org/n4b-esp.pdf> (30/09/2013).
- LEVIT, Theodore. “*La miopía en el marketing*”.

http://media.wix.com/ugd/ced23f_d8847e1aaa989a90b368dc63d38c1741.pdf
(29/09/2013).

- MANYICA, James, y otro. “*The great transformer: The impact of the internet on economic growth and prosperity*”.
[http://www.iei.liu.se/facksprak/tek_fak/engelska/civilingenjorsutbildning/then18/kur-smaterialarkiv/lesson-twelve/1.333650/The great transformer Impact of Internet on economic growth.pdf](http://www.iei.liu.se/facksprak/tek_fak/engelska/civilingenjorsutbildning/then18/kur-smaterialarkiv/lesson-twelve/1.333650/The%20great%20transformer%20Impact%20of%20Internet%20on%20economic%20growth.pdf) (30/09/2013).
- ZUCKERBERG, Mark y otros. “*Technology leaders launch partnership to make internet available to all*”. https://fbcdn-dragon-a.akamaihd.net/hphotos-ak-prn1/851575_492821944140017_1070145609_n.pdf (28/09/2013).

PAGINAS DE INTERNET

- <http://rae.es/> (19/09/2013).
- <http://www.indec.com.ar/indec.gov.ar.htm> (28/09/2013).
- <http://www.internet.org/> (29/09/2013).
- https://fbcdn-dragon-a.akamaihd.net/hphotos-ak-prn1/851575_492821944140017_1070145609_n.pdf (29/09/2013).
- <http://www.google.com/intl/es-419/loon/> (29/09/2013).
- <http://www.managementherald.com.ar/> (25/11/2013).
- <http://www.telefonica.com.ar/telefonicaenargentina/> (26/11/2013).
- <http://www.fundacion.telefonica.com.ar> (26/11/2013).
- <http://planetatelefonica.com.ar/tendenciasdigitales/> (26/11/2013).
- <http://www.speedy.com.ar/no-clientes/index.php> (29/11/2013).
- <http://www.cnc.gov.ar> (05/12/2013).
- <http://openwireless.org> (19/07/2014).

NOTAS DE INTERNET

- http://www.clarin.com/sociedad/Argentina-mapa_0_947905303.html (01/07/2013).
- http://www.clarin.com/sociedad/creador-Facebook-lanzo-Internet_0_978502436.html (21/08/2013).
- <http://blogs.reuters.com/great-debate/2013/09/13/internet-access-is-a-vital-healthcare-tool/> (13/09/2013).
- <http://isopixel.net/archivo/2013/08/que-es-internet-org/> (17/01/2014).
- <http://www.wired.co.uk/news/archive/2013-08/27/mark-zuckerberg-internet-org> (17/01/2014).
- https://fbcdn-dragon-a.akamaihd.net/hphotos-ak-ash3/851575_228794233937224_51579300_n.pdf (17/01/2014).
- <http://www.abc.es/tecnologia/redes/20130918/abci-internet-tecnologia-destras-proyecto-201309172151.html> (17/01/2014).
- http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2014-07-06/openwireless-la-idea-de-unos-lunaticos-de-llevar-wifi-gratis-a-todo-el-mundo_154871/ (19/07/2014).
- <http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/san-luis-aprueban-ley-que-garantiza-internet-gratis> (24/07/2014).
- <http://www.minutouno.com/notas/320809-puede-haber-internet-gratis-eso-es-lo-que-propone-san-luis> (24/07/2014).
- http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2014-07-06/openwireless-la-idea-de-unos-lunaticos-de-llevar-wifi-gratis-a-todo-el-mundo_154871/ (25/07/2014).
- http://www.eldiario.es/hojaderouter/tecnologia/Gowex-wifi-gratis-futuro-viabilidad_0_280322024.html (25/07/2014).
- <http://www.adslzone.net/2014/05/07/el-movimientowefree-exige-internet-gratis-para-todos/> (25/07/2014).

- <http://www.movimientowefree.com/> (25/07/2014).
- <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2014/04/659-574158-9-la-compra-de-google-para-dar-internet-gratis.shtml> (26/07/2014).
- http://www.larazon.com.ar/ciudad/espacios-publicos-Wi-Fi-gratis_0_535500006.html (26/07/2014).
- http://cincodias.com/cincodias/2014/02/27/empresas/1393504889_945992.html (26/07/2014).
- http://www.milenio.com/tendencias/Facebook-internet_para_todos-Zuckerberg_0_257374378.html (26/07/2014).
- <https://cablevisionfibertel.com.ar/seccion-933-fibertel-zone-primer-red-wifi-argentina.html> (26/07/2014).
- <http://www.managementpress.com.ar/GRAFICA/TELEFONICA/170913NOTA3.PDF> (30/07/2014).
- <http://www.iprofesional.com/notas/192953-Mark-Zuckerberg-lanza-su-primera-aplicacin-para-conectar-al-mundo-entero-a-Internet> (31/07/2014).
- <http://www.conectarigualdad.gob.ar/> (03/08/2014).
- <http://www.easyviajar.com/informacion/japon-2-0-wifi-gratis-13402> (10/08/2014).
- <http://www.abc.es/tecnologia/moviles-aplicaciones/20140731/abci-facebook-internetorg-zambia-data-2014073111111.html> (10/08/2014).
- <http://www.pulzo.com/tecnologia/184871-nueva-idea-de-google-quiere-poner-wifi-gratis-en-las-cabinas-telefonicas> (10/08/2014).
- <http://elcomercio.pe/tecnologia/google/como-va-proyecto-google-proveer-internet-globos-noticia-1746746> (17/08/2014).
- <http://www.vanguardia.com/actualidad/tecnologia/272717-facebook-lo-hizo-realidad-internet-gratis> (17/08/2014).
- http://www.adslzone.net/2014/08/05/wifi-gratis-en-todo-el-mundo-lo-que-steve-jobs-dejo-sin-hacer/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=wifi-gratis-en-todo-el-mundo-lo-que-steve-jobs-dejo-sin-hacer (17/08/2014).

- http://aeronoticias.com.pe/noticiero/index.php?option=com_content&view=article&id=49713:iinternet-gratis-el-plan-de-facebook-en-colombia-y-toda-latinoamerica&catid=27:27&Itemid=581 (17/08/2014).
- <http://www.pulzo.com/tecnologia/186891-facebook-anuncia-plan-para-traer-internet-gratis-colombia> (17/08/2014).
- <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/entrevista-con-javier-olivan-encargado-del-crecimiento-de-facebook/14336158> (17/08/2014).

ANEXOS

Anexo I: Plan “Be More_”



Fuente: Información interna de Telefónica de Argentina S.A

Se presenta el plan interno estratégico de Telefónica de Argentina S.A, y para facilitar su entendimiento, representado por una figura a la que se denomina “mandala”. Un mandala literalmente significa “aquello que rodea a un centro”, un significado. En este contexto, el centro es el cliente externo, y “aquello que lo rodea” es un mandala, un símbolo que construye ese significado.

En este *mandala* se representan 7 dimensiones de trabajo que contienen distintos proyectos e iniciativas en las que cada uno de los empleados – de manera directa o indirecta – están participando día a día, con un centro o corazón que es **Cultura Cliente**.

Estas 7 dimensiones son:

- **La mejor red:** porque para dar servicios de aplicaciones y contenidos debemos ser muy buenos en conectividad en todos nuestros negocios.

- **Conectividad + Valor:** porque necesitamos migrar de un modelo de negocio centrado en la voz hacia otro centrado en datos, y de esta forma ofrecerle a nuestros clientes una amplia gama de servicios y aplicaciones que generen mucho más valor.
- **T 3.0:** porque necesitamos simplificar nuestros sistemas comerciales, operativos y de gestión para atender a nuestros clientes en forma integral, de manera ágil y transparente.
- **Simplificación total:** porque necesitamos simplificar nuestra cartera de productos y servicios, e integrarlos en un único catálogo, y porque necesitamos simplificar nuestros procesos para enfocarnos sólo en aquello que agrega valor.
- **Multicanalidad on line:** porque necesitamos evolucionar en nuestro relacionamiento digital con nuestros clientes y porque en este entorno digital nuestros canales telefónicos, presenciales y virtuales deben sinergizarse para ofrecer una experiencia integral.
- **Foco en Empresas:** porque queremos continuar ayudando a las empresas a potenciar sus negocios a través de la tecnología, acompañándolos en esta revolución digital.
- **Cultura Cliente:** la cultura cliente como el corazón de nuestro plan; es nuestra razón de ser, aquello que nos mueve día a día ser mejores; es lo que nos permitirá construir una relación de confianza y una experiencia excelente.

“Be More_“ se enmarca en **3 actitudes** que definen día a día la forma de trabajar:

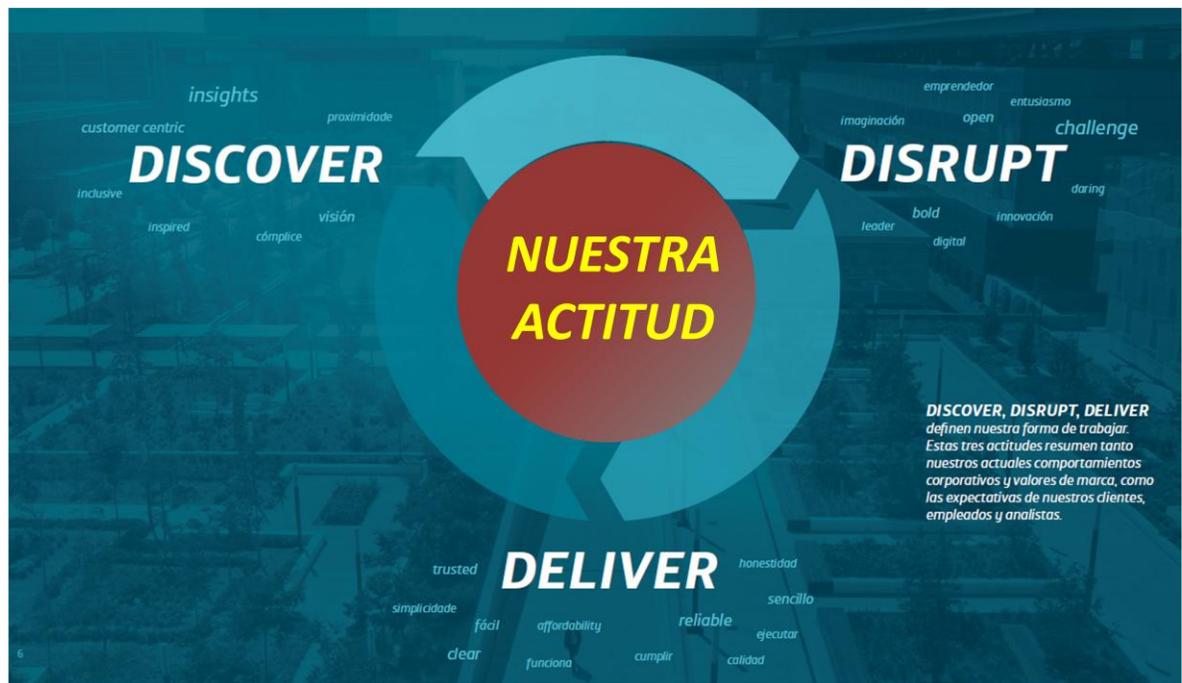
Discover, Disrupt y Deliver. Estas tres actitudes resumen tanto los actuales comportamientos corporativos y valores de marca, como las expectativas de los clientes.

Discover: Siempre hemos sabido la importancia de enfocar todas nuestras actividades hacia el cliente. Ahora, en el mundo digital, tenemos que descubrir sus nuevas

necesidades. Tenemos la oportunidad de ser un socio de confianza con nuestros clientes y ayudarlo a descubrir, entender y disfrutar al máximo de la tecnología.

Disrupt: Nos anticipamos a los cambios y desafiamos lo establecido gracias a nuestra experiencia digital y nuestro espíritu de apertura. Nuestra oportunidad reside en sorprender a nuestros clientes con nuevas soluciones que aporten valor a sus vidas y a sus negocios.

Deliver: Aprovechamos nuestra escala global sin perder agilidad. Esto nos permite cumplir nuestra promesa de acercar la tecnología a las personas. Nuestra oportunidad es demostrarles por qué pueden confiar en nosotros.

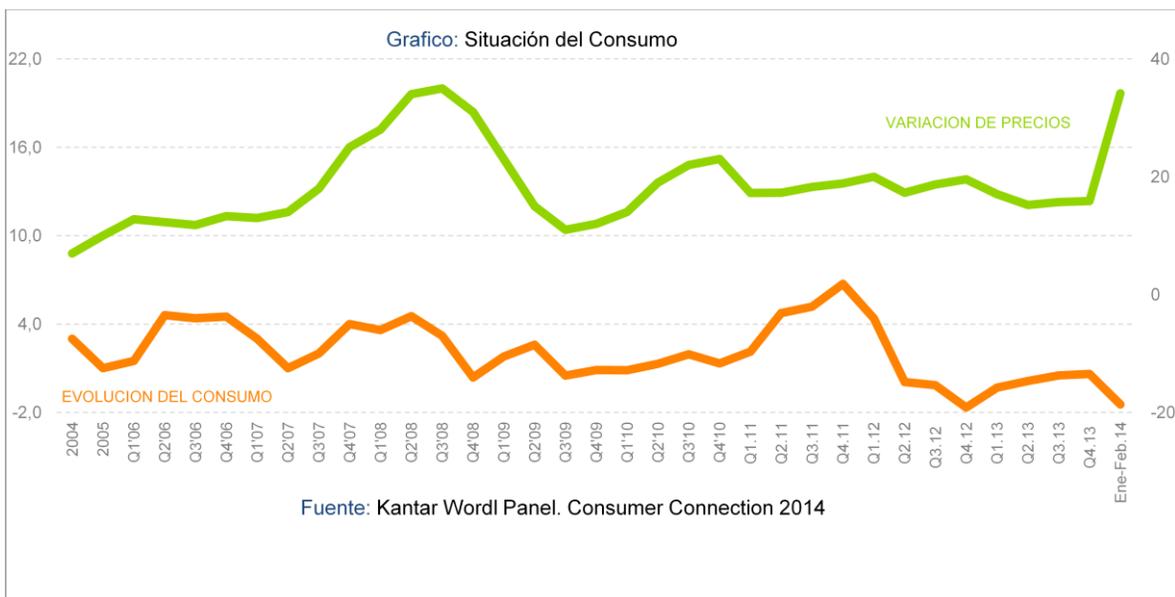


Fuente: Información interna y confidencial de la empresa.

Anexo II: Contexto País. Situación Actual del Consumo.

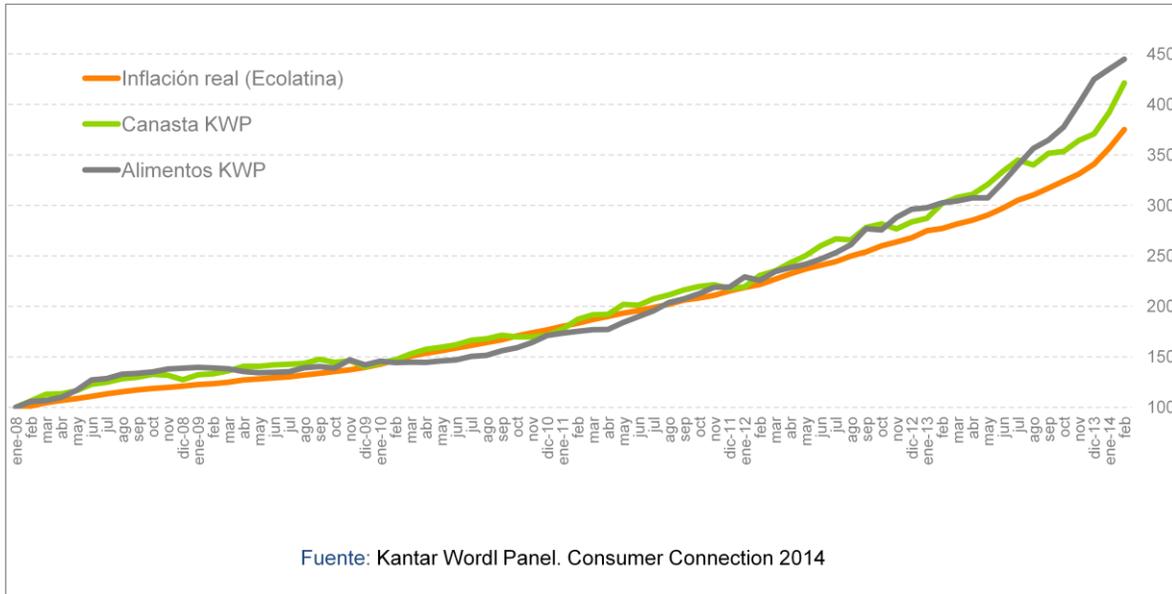
En este apartado se presentará brevemente el complejo tejido económico que permite contextualizar someramente al consumo en la Argentina y los indicadores que lo afectan para luego utilizar esta información necesaria con el fin de profundizar el análisis del presente trabajo y posteriormente proponer acciones.

El siguiente grafico muestra la evolución de la variación de precios y su correspondiente caída del consumo. La tendencia inflacionaria hace que los precios continúen creciendo y por ende impacte negativamente en el nivel de consumo.



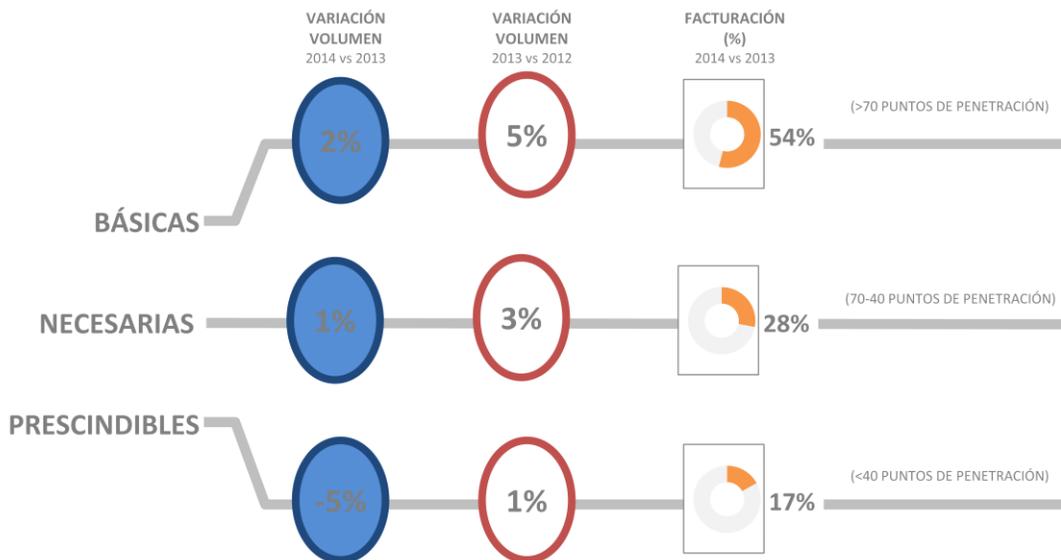
Otro punto importante es analizar si estos precios de los bienes se incrementan de la mano de la inflación o forman parte de un crecimiento desmedido por parte de los productores o proveedores de los mismos. Así es como el siguiente grafico denota un ritmo mayor de crecimiento de la curva de precios de la canasta básica como la de los alimentos, superando a la curva inflacionaria.

Grafico: Evolución de precios



El siguiente grafico permite identificar penetración del consumo por categoría de necesidades. Aquí se destaca la caída de consumo en bienes y servicios “prescindibles”, categoría en la que puede aplicar (dependiendo el perfil del usuario) el servicio de acceso de banda ancha.

Grafico: Consumo menos sofisticado

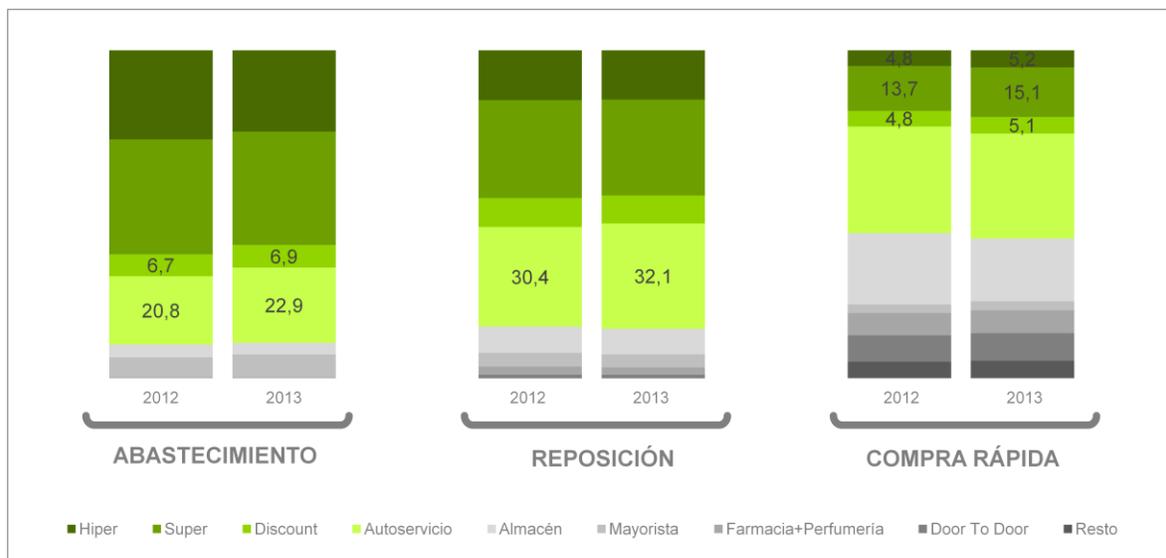


Fuente: Kantar WordI Panel. Consumer Connection 2014

Si bien la percepción de que el acceso a la banda ancha en algunas zonas (principalmente en grandes ciudades, Capital Federal, AMBA entre otras) es muy importante, todavía existen zonas en la Argentina donde el acceso a internet es prescindible, ya sea por la baja penetración de computadoras en los hogares, o en algunos casos, por que el gobierno local o empresas ya brindan el servicio de acceso a internet en forma gratuita (por ejemplo la provincia de San Luis)¹⁷.

Ahora bien, otro punto interesante a analizar es la modalidad de compra, ya sea para el abastecimiento de bienes, como la reposición y compra rápida. Esto nos muestra que toma impulso el “door to door” y pequeños retailers o tiendas de menudeo.

Grafico: Cambio en las modalidades de compra



Fuente: Kantar Wordl Panel. Consumer Connection 2014

Finalmente y a modo de conclusión al analizar en conjunto las tendencias del consumo para este 2014 y sus proyecciones para próximos años, se nota una dificultad para sostener los niveles de consumo de años anteriores debido entre otros puntos a un aumento de precios superiores al de los salarios, una caída en los subsidios de transporte y servicios públicos que impactan directamente en la economía familiar, caída en la financiación o pago en cuotas y por ultimo impacto fuerte en la oferta de

¹⁷ <http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/san-luis-aprueban-ley-que-garantiza-internet-gratis>

empleo favoreciendo el empleo de características precario. Esta conjunción de variables configura un escenario donde una propuesta de servicio deba tener indispensablemente buena ecuación precio-calidad.

Anexo III: Estructuras de entrevistas en profundidad

Nota: Al finalizar algunas preguntas en **negrita** y *cursiva* se aclaran los objetivos subyacentes que tienen la pregunta, orientados al objetivo general y/o particular del Trabajo Final de investigación (TFI).

Entrevista 1: Jefe de Planificación Estratégica

INTRODUCCIÓN:

1. ¿Nombre y apellido?
 2. ¿Antigüedad en la compañía?
 3. Nivel de estudios alcanzados.
 4. Breve descripción de las responsabilidades a su cargo.
 5. ¿Conoce el plan “Be More_” que está llevando adelante Telefónica de Argentina S.A?
 6. ¿Considera que la compañía está dispuesta a generar/aceptar proyectos o ideas rupturistas?
-

PRESENTACION DEL PRODUCTO:

7. ¿Cómo considera hoy al mercado de accesos de banda ancha para el negocio residencial? (**Objetivo Particular del TFI**)
8. ¿Qué impresión tendría si se ofrece un acceso restringido de banda ancha a un precio \$0? (**Objetivo Particular del TFI**)

9. ¿Cuál sería el mercado objetivo de este producto/promoción? **(Objetivo Particular del TFI)**
10. ¿Considera que puede debilitar la imagen/reputación de marca del producto Speedy al comercializarlo a un precio \$0?
11. ¿Existe en alguna otra operadora del grupo o no que brinde un producto que cumpla con estas características?
12. ¿Cómo considera que sería visto una promoción con estas características por los clientes? ¿Y la competencia? ¿El gobierno?
13. ¿Entiende que sería viable llevar adelante una idea con estas características? **(Objetivo General del TFI)**

(PRESENTACION DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA)

Estado Actual del conocimiento.

Marco Teórico.

Introducción.

Descripción del producto.

Plan de Negocio estimativo / Demanda potencial / Punto de quiebre.

CONSIDERACIONES FINALES:

14. ¿Qué le pareció la idea?
15. ¿Cuáles imagina que serían los principales cuellos de botella o problemas (Técnicos-operativos-burocráticos)?
16. ¿Considera alcanzable el punto de equilibrio donde se hace rentable para la compañía la acción? **(Objetivo General del TFI)**
17. Vuelvo a consultarle ¿Considera viable llevar adelante esta idea? **(Objetivo General del TFI)**

ESPACIO PARA CONSULTAS Y OBSERVACIONES FINALES

AGRADECIMIENTO

Entrevista 2: Jefe de Canales de venta Residenciales

INTRODUCCIÓN:

1. ¿Nombre y apellido?
 2. ¿Antigüedad en la compañía?
 3. Nivel de estudios alcanzados.
 4. Breve descripción de las responsabilidades a su cargo.
 5. ¿Conoce el plan “Be More_” que está llevando adelante Telefónica de Argentina S.A?
 6. ¿Considera que la compañía está dispuesta a generar/aceptar proyectos o ideas rupturistas?
-

PRESENTACION DEL PRODUCTO:

7. ¿Cómo considera hoy al mercado de accesos de banda ancha para el negocio residencial? (**Objetivo Particular del TFI**)
8. ¿Qué impresión tendría si se ofrece un acceso restringido de banda ancha a un precio \$0? (**Objetivo Particular del TFI**)
9. ¿Cuál sería el mercado objetivo de este producto/promoción? (**Objetivo Particular del TFI**)
10. ¿Considera que puede debilitar la imagen/reputación de marca del producto “Speedy” al comercializarlo a un precio \$0?

11. ¿Existe en alguna otra operadora del grupo o no que brinde un producto que cumpla con estas características?
12. ¿Entiende que sería viable llevar adelante una idea con estas características?
13. ¿Imagina que el carácter de “limitado” del acceso puede ser una barrera de entrada fuerte para que el cliente adquiera el producto? (**Objetivo Particular del TFI**)

(PRESENTACION DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA)

Estado Actual del conocimiento.

Marco Teórico.

Introducción.

Descripción del producto.

Plan de Negocio estimativo / Demanda potencial / Punto de quiebre.

CONSIDERACIONES FINALES:

14. ¿Qué le pareció la idea?
15. ¿Considera que es viable llevarla adelante?
16. ¿Cuáles imagina que serían los principales cuellos de botella o problemas (Técnicos-operativos-burocráticos)?
17. ¿Considera alcanzable el punto de equilibrio donde se hace rentable para la compañía la acción? (**Objetivo General del TFI**)
18. ¿Qué consideraciones/controles extra debería tener Telefónica con los canales de venta?
19. ¿Considera que tiene la capacidad operativa para realizar esta acción?
20. ¿Es un buen momento estratégico para implementarla?

21. Vuelvo a consultarle ¿Considera viable llevar adelante esta idea? (**Objetivo General del TFI**)

ESPACIO PARA CONSULTAS Y OBSERVACIONES FINALES

AGRADECIMIENTO
