TESIS DE GRADO
EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

ADDING MOBILE

Autor: Martín Sebastián Berardi

Director de Tesis:
Ing. Agustín Badano

2008

RESUMEN

El siguiente documento tiene por objetivo analizar la viabilidad económica del desarrollo de un programa de fidelización de clientes para una empresa de telefonía celular, utilizando a este pequeño dispositivo como medio de comunicación con sus clientes, creando así un nuevo e innovador medio de anuncio en Argentina.

Se realizará un análisis de las tendencias en marketing y en telefonía móvil, tanto internacionales como locales, con el objetivo de intentar comprender a esta nueva audiencia. El acceso a la tecnología ha cambiado las reglas de juego, los consumidores están abiertos a escuchar a los anunciantes que entiendan sus necesidades, y quien logre descifrar el modo correcto de hacerlo correrá con una gran ventaja.

El Marketing evolucionó desde estrategias masivas hacia el Marketing Relacional, el llamado Marketing Uno-a-Uno. En el camino se pasó por el proceso de desmasificación, donde gradualmente se comenzó a entender la necesidad de migrar la atención desde el producto hacia los consumidores. Actualmente se requiere escuchar la opinión de los clientes, permitiendo el flujo bidireccional de información. La clave para el futuro estará en desarrollar y fortalecer relaciones duraderas con los clientes, donde la confianza y la privacidad de la información serán aspectos de suma sensibilidad.

En cuanto a la telefonía celular, en la Argentina se ha visto un vertiginoso crecimiento en los últimos años; el número de usuarios pasó de 7 millones en 2002 a 24 millones en 2006, lo que representa un crecimiento del mercado de 262%. Según el Indec, a fines de 2007 se encontraban en la Argentina alrededor de 37 millones de celulares en servicio. Esto equivale a una penetración aproximada de 93%, la más elevada de Latinoamérica. [Dergarabedian, 2007].

Con el pasar de los años los usuarios en Argentina han aprendido y han incorporado diversas funciones del teléfono celular que poco tienen que ver con las comunicaciones telefónicas inalámbricas: los llamados Servicios de Valor Agregado. Estos servicios, utilizados cada vez por más usuarios, están compuestos por el envío de mensajes de texto (SMS), mensajes multimedia (MMS), acceso a internet desde el celular, tomar fotografías e incluso a ver programas de televisión.

El programa contará con socios adheridos voluntariamente, que indicarán sus gustos y preferencias, para recibir promociones y beneficios de acuerdo a su perfil. A esto se suma el potencial del celular como medio de comunicación, combinado con la validación de códigos en el punto de venta, cerrando así el circuito promocional. Al hacerlo, se desarrollará el historial de transacciones de cada cliente, información sumamente valiosa para el diseño de futuras campañas más segmentadas.

Se crea de este modo una propuesta que aumenta su valor con el correr del tiempo, tanto para los usuarios de telefonía móvil como para los anunciantes.

SUMMARY

The following document will provide all the analysis made in order to determine the economic viability of a new project: A Mobile Operator's Loyalty Program, using the mobile phone to communicate with customers, creating a new Advertising Media in Argentina.

Analyzing Marketing and Mobile Phone international and local tendencies will help understand this new audience, modern customers using technology to guide their lives and changing consuming behavior. Access to technology has created new market rules, where customers are open to receive information from advertisers that understand their needs and ways to communicate.

Marketing evolved from massive strategies to Relational Marketing, also know as One-to-One. In its way, advertisers gradually understood that customers needed to be listened; a slow migration from focusing on the product to focusing on the customer took place. Nowadays advertisers need to listen to customer's feedback and needs, allowing bi-directional flow of information. The future of customer relationship will be guided buy confidentiality and privacy on this information.

The mobile phone market in Argentina grew 262% from 2002 to 2006; from 7 million to 24 million active users respectively. According to the Indec, by the end of 2007, there were 37 million cell phones in service, equivalent to a 93% penetration, Latin America's highest [Dergarabedian, 2007].

During this period, Argentinean mobile user learnt how to use their cell phones to use many other services, very different from having a telephone conversation. These Value Added Services are being used more frequently, especially some as sending short text messages (SMS), multimedia messages (MMS), mobile Internet access, taking photographs and even watching TV shows.

The loyalty program will have Opt-In members, who will voluntarily provide information about their consumer preferences, and will receive discounts and benefits according to their profile. Added to the mobile phone's potential as an advertising tool, the program counts with the point of sale to complete the promotional circuit. Once completed, the customer's transactional history will be saved individually, in order to use this information for the design of future campaigns.

Based on this progressive enrichment of the transaction database, the program will allow advertisers to gradually design more precise campaigns, by offering more targeted promotions to members. This will create a value added proposal in time, for both advertisers and mobile phone users.

INDICE

1. INTRODUCCION 1

2. DESCRIPCION DEL PROYECTO 3
2.1. Plataforma Operativa 4
2.2. Software 9
2.3. Hardware 10
2.4. Red de Equipos POS 11
2.5. Distribución de Tareas 14

3. MODELO DE INGRESOS 17
3.1. Anunciante Fijo Online 17
3.2. Anunciante Fijo Online Premium 18
3.3. Anunciantes Broadcast 18

4. ANALISIS DE MERCADO 21
4.1. Publicidad 21
4.1.1. Tendencias Internacionales: Del Marketing Masivo al Marketing Relacional 21
4.1.2. Mercado Local 26
4.1.3. Clientes Potenciales 29
4.2. Usuarios de Telefonía Celular 30

5. DISTRIBUIDOR 35
5.1. Telefonía Celular 35
5.2. Operadores Locales 41
5.3. Redes de POS 45

6. COMPETENCIA 47

7. ANALISIS FODA 51
7.1. Analisis Externo 51
7.1.1. Oportunidades 51
7.1.2. Amenazas 52
7.2. Análisis Interno 54
7.2.1. Fortalezas 54
7.2.2. Debilidades 55

8. PLAN DE VENTAS 57
8.1. Tamaño de la audiencia: Número de suscriptos al Club 57
8.2. Precio del mensaje 58
8.3. Estimación de Ventas 60

9. PLAN COMERCIAL 63
9.1. Estrategia de Producto 63
9.2. Estrategia de Precio 65
9.3. Estrategia de Promoción 66
9.4. Estrategia de Distribución 68

10. RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN 71
10.1. El Equipo de Trabajo 71
10.2. Personal Clave 71

11. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION 75

12. MODELO ECONOMICO 79
12.1. Estado de Resultados 79
12.2. Inversiones 81
12.2.1. Equipamiento Oficina 81
12.2.2. Software 81
12.2.3. Hardware 82
12.3. Gastos Fijos Mensuales 83
12.4. Costo de Venta 83
12.5. Acuerdo con empresa de Telefonía 84
12.6. Supuestos del Modelo 84
12.6.1. Inflación 84
12.6.2. Capital de Trabajo requerido 85
12.6.3. Tipo de Cambio (PPA) 86
12.6.4. WACC 86
12.7. Simulación de Monte Carlo - Crystal Ball 89
12.7.1. Variables de Entrada 90
12.7.2. Variables de Salida 91
12.7.3. Resultados 91
12.8. Cuellos de botella 93

13. MARCO LEGAL 95
13.1. Memorando para equipo emprendedor 95
13.2. Promociones y Concursos 95
13.3. Spam 96
13.4. Transferencia de datos personales 98
13.5. Conclusiones de los aspectos legales 98

14. CONCLUSIONES 101

15. POSIBLES LINEAS DE TRABAJO A FUTURO 103

16. ANEXOS 105

17. BIBLIOGRAFIA 109

18. GLOSARIO 115

1. INTRODUCCION

Poder hablar mientras se camina o se viaja siempre ha sido una oportunidad codiciada por muchos usuarios. Actualmente al alcance de la mitad de la población mundial, los celulares han dejado de ser un lujo, para tornarse en una necesidad [Downes, 2007].

Al crecer la familiarización con estos dispositivos, los usuarios se animan a utilizarlo para cosas que hace 20 años se hubiesen creído imposibles: pago de bienes y servicios, descarga de archivos, videoconferencias y muchas otras oportunidades que brindan estos pequeños equipos.

Los consumidores han evolucionado en muchos aspectos, la mayoría de ellos relacionados con el aumento en el acceso a la tecnología. Este factor genera una facilidad a la disponibilidad de información, lo que permite a los clientes realizar un análisis más completo antes de tomar una decisión de compra.

Aprovechando estos cambios en el mundo, surge como idea crear la empresa Adding Mobile. Se trata de una empresa que se dedicará a explorar y explotar canales publicitarios no convencionales, cada vez más segmentados y directos, concentrados en fortalecer la relación de los anunciantes con sus clientes.

El objetivo principal es proveer al mercado de soluciones publicitarias innovadoras, utilizando como soporte las nuevas tecnologías de información y telecomunicaciones disponibles en el mundo, desarrollando el negocio desde Argentina debido a su buen posicionamiento en concepto de recursos humanos especializados en Informática y los bajos costos en términos relativos.

La visión de Adding Mobile es la siguiente:

Visión a corto plazo: Ser pioneros en la implementación de tecnologías de telecomunicación al servicio de la publicidad, específicamente la utilización de SMS (Mensajes de Texto vía Celular) y MMS (Mensajes Multimedia vía Celular), ofreciendo como valor agregado y diferencial la posibilidad de conectar el mundo *Online* con el mundo *Offline* a través del punto de venta.

Visión a largo plazo: Posicionar a Adding Mobile como la empresa líder en la explotación de canales publicitarios alternativos, contribuyendo al desarrollo de la industria publicitaria tanto en Argentina como en la región.

2. DESCRIPCION DEL PROYECTO

El concepto de negocio inicial se basa en crear una Comunidad de usuarios de telefonía móvil, similar a un Club de Beneficios o Programa de Fidelización de Clientes, para un determinado operador de telefonía celular. Cada uno de sus clientes tendrá la posibilidad de suscribirse, y de ese modo, obtener descuentos y promociones acordes a sus gustos y preferencias, y con el correr del tiempo con su historial de consumo o intercambio.

El operador comunicará mediante una campaña de publicidad el lanzamiento de dicho programa, con el objetivo de lograr que el mayor número posible de sus clientes se suscriban al mismo mediante alguna de todas las modalidades disponibles.

Los suscriptos al programa podrán acceder a los beneficios y promociones desde su teléfono celular durante todo el día sin importar en dónde estén.

Su dispositivo móvil será su tarjeta de membresía.

La suscripción a esta Comunidad o Club será totalmente voluntaria (bases de datos *Opt-In*), cuidando así la relación con el cliente. Asimismo para su comodidad existirán diversas maneras para darse de baja.

Adding Mobile entiende que actualmente muchos canales publicitarios son utilizados para contactar a potenciales clientes en momentos en que ellos no desean ser molestados, por lo que es de fundamental importancia para el modelo de negocios entender el modo y el momento en que se debe idealmente contactar a cada uno de ellos.

De aquí se desprende la gran necesidad de conocer a este a este nuevo consumidor, a esta nueva audiencia.

Adding Mobile respaldará fuertemente su modelo a partir de las tecnologías disponibles que permiten la interacción en tiempo real de los anunciantes con los consumidores.

Nace de este modo una oportunidad en la que se puede aprender del comportamiento de los clientes al analizar sus patrones de consumo, actuando en consecuencia y pudiendo tomar decisiones correctivas de una determinada campaña en tiempo real.

Con este aprendizaje se podrá, gradualmente, aumentar la precisión de segmentación de la base de datos, logrando un aumento en el impacto y una disminución en la molestia que ocasiona un mensaje publicitario no deseado. El valor del contacto aumentará a medida que se avance en esta dirección.

El circuito promocional será cerrado en el punto de venta como se explicará a continuación.

2.1. Plataforma Operativa

Adding Mobile desarrollará un software para administrar campañas de *Mobile Marketing* cuyos pilares son:

Figura 2.1[1]. Concepto de Negocio, Pilares.

La plataforma genera códigos promocionales biunívocos con cada número de teléfono participante de una promoción.

En el mensaje (SMS ó MMS) se comunicará:

- Beneficio o promoción ofrecida
- Punto de intercambio
- Código promocional a entregar en punto de venta

[1] Elaboración Propia.

Figura 2.2[2]. Ejemplo de un SMS con un contenido promocional.

El consumidor deberá acercarse con este código promocional al punto de venta indicado y entregárselo a la persona en línea de cajas antes de concretar el pago.

Será ingresado al sistema a través de una red de equipos POS (Point of Sale) ya existente (Red Visa), integrada con el software de Adding Mobile, para enviar y recibir información de dichas terminales. Los detalles del contrato con Visa serán explicados en el punto 5.3, *Redes de POS*.

La transacción del código se efectuará Online; el mismo será ingresado por la persona que atiende el punto de venta y verificado instantáneamente con la base de datos de códigos vigentes de la campaña que se está implementando. En caso de ser un código correcto el sistema le envía al equipo POS la imagen a ser impresa, y luego invalida el código utilizado.

Las dos modalidades principales son:

- **Inbound:** El consumidor o socio del club solicita mediante SMS, MMS, WAP o incluso desde el Website del club, una determinada promoción, recibiendo como respuesta el código correspondiente.

[2] Elaboración Propia, utilizando como base una fotografía de un equipo de la empresa Sony Ericsson.

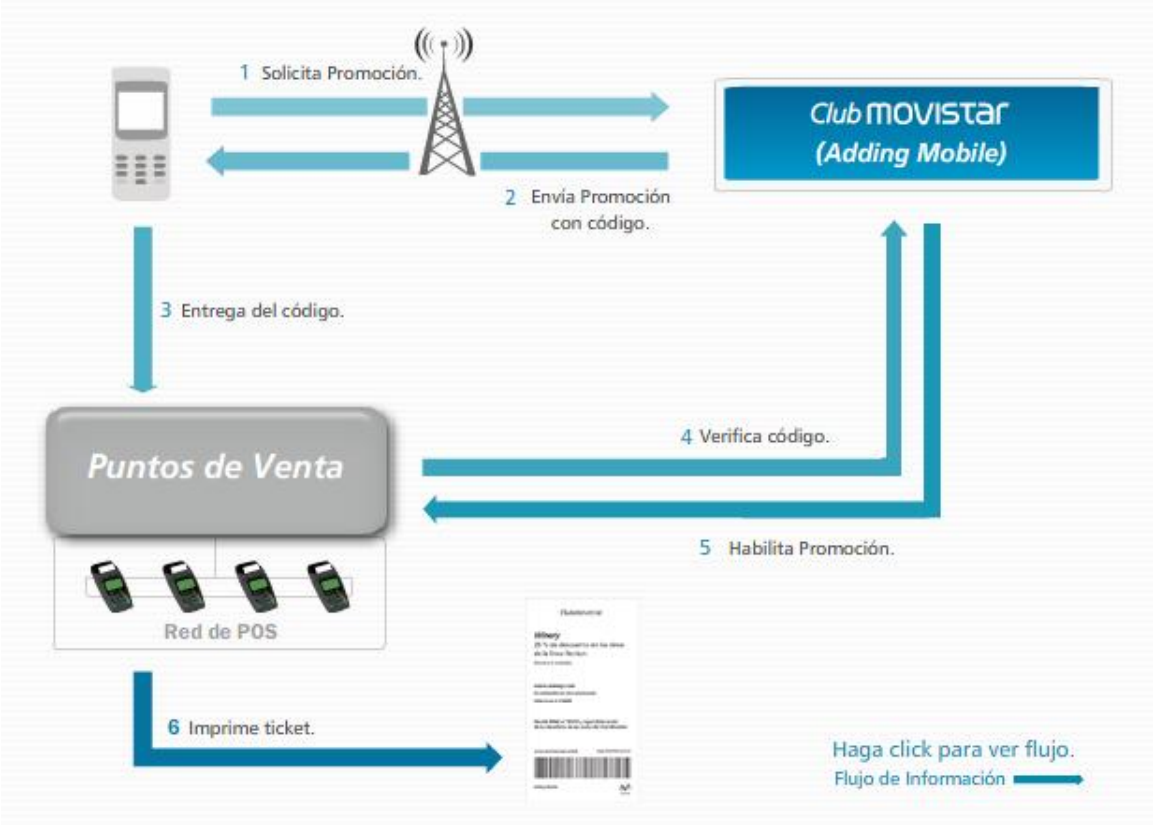


Figura 2.3[3]. Interacción del tipo *Inbound*, en la que el usuario solicita una promoción puntual.

Al recibir el código promocional en su celular, podrá o no acercarse o no para la validación de la promoción al punto de venta. Existirá un porcentaje de códigos que se estima no serán intercambiados por diversas razones, y estará directamente relacionado con el tipo de interacción por la cual se haya obtenido el código. En el caso de que el usuario haya recurrido a un SMS Premium – aquellos SMS que tienen un valor superior a los regulares – se cree que la tasa de intercambio será superior a aquellos obtenidos sin costo.

- **Outbound:** En este caso los usuarios o socios del club han dado indicación que desean participar de campañas en las que no se suscriben puntualmente a cada una de ellas, y al caer dentro de los filtros de selección y segmentación, reciben determinadas promociones y beneficios. Al inicio del programa, por no contar con suficiente información de transacciones en el programa, los filtros se harán de acuerdo a su perfil básico, utilizando filtros más duros que aquellos que se planea utilizar en una segunda etapa, donde al poseer el historial de consumo de todos los socios del club, se podrán realizar trabajos más exhaustivos de segmentación sobre la base de datos.

[3] Elaboración Propia.

La interacción *Outbound* será como sigue:

Figura 2.4[4]. Interacción del tipo *Outbound*, en la que el anunciante segmenta la base de usuarios y envía la campaña publicitaria vía SMS o MMS.

Por ser esta interacción la más delicada en términos de privacidad y molestia para el usuario, se deberá proceder con cautela aumentando los esfuerzos en el trabajo de segmentación, a pesar de contar con una baja calidad de información sobre los usuarios. Se elegirá también, a nivel comercial, evitar campañas muy masivas en este tipo de interacción, pues resulta un aspecto clave la imagen del programa en los primeros meses.

En ambas modalidades de interacción, cuando el socio del Club se acerca al punto de venta con un código promocional, el mismo es ingresado y en caso de ser válido, aprobado por el sistema. Al ser recibido por el software de Adding Mobile, el código es aprobado e invalidado para evitar que sea utilizado nuevamente, guardando en ese momento en el perfil del socio el intercambio que acaba de realizar.

El software no sólo comunica en la pantalla del equipo POS que se encuentra aprobado el código, sino que le indica al equipo el contenido a imprimir en el ticket, el cual podrá ser el mismo para todos los clientes, o contar con algunas secciones personalizables, como por ejemplo saludar a alguien por su

[4] Elaboración Propia.

cumpleaños u ofrecerle un nuevo descuento relacionado con lo que acaba de intercambiar. Siempre que se pueda personalizar, se debe aprovechar.

De este modo surge tanto para el Club como para el anunciante una nueva oportunidad de comunicación sumamente directa con su cliente.

El ticket tendrá la siguiente apariencia:

Figura 2.5[5]. Estructura del ticket que se entrega al cliente, a imprimir por el Equipo POS en los puntos de venta.

De acuerdo a un relevamiento de campo, consultando a diversas empresas de consumo masivo, algunas de ellas con puntos de venta propios, se determinó como vital la necesidad de incluir en dicho ticket un código de barras que habilite la promoción en puntos de cajas.

Este hecho responde a dos factores. El primero con el interés del dueño del punto de venta con quitarle grados de libertad a la persona en línea de cajas a habilitar promociones libremente.

[5] Elaboración Propia en base a lineamientos de Visa.

El segundo tiene que ver con contar con un doble registro de validación de códigos; uno estaría a cargo de Adding Mobile, puesto que el software contabiliza y anula perfectamente los códigos intercambiados, y el otro, en el punto de venta donde se necesita un control minucioso de stock en línea de cajas. Este segundo control puede tomar particular importancia en caso de que un determinado anunciante utilice el punto de venta de un tercero para realizar una promoción.

2.2. Software

El software mencionado consolida entonces las siguientes tareas:

- Diseño de campañas aplicando filtros utilizando información de perfiles de los clientes y sus hábitos o historial de consumo, para detectar audiencia target.
- Broadcast de SMS/MMS hacia terminales móviles de los usuarios seleccionados.
- Posible comunicación vía SMS/MMS iniciada por la terminal móvil de un usuario hacia la plataforma, para enviar información o solicitarla.
- Comunicación 24/7 con los puntos de venta habilitados para la validación y efectivización de las campañas.
- Impresión de Tickets personalizados según campaña y/o usuario, o grupos de usuarios, en los equipos de la Red de POS.

Dicho software será programado en lenguaje .NET de Microsoft, tarea que será encargada a Quadratica S.R.L., la cual tiene un convenio de "*Partnership*" con Microsoft.

Este aspecto es de gran importancia para el proyecto puesto que le brinda un gran respaldo y garantía de correcto funcionamiento al software y por ende al modelo de negocios. Eventualmente el proyecto podría ser sujeto a caso de estudio de éxito por parte de Microsoft.

Los requerimientos fundamentales para contar al día del lanzamiento son los descriptos en esta sección, y han sido presupuestados a Quadratica S.R.L., cuestión que se verá en el capítulo de Modelo Económico, más precisamente en la sección 12.1.2.

2.3. Hardware

Como en todo negocio relacionado con tecnología el software y el hardware tienen una relación intima, por lo que la arquitectura de ambas se diseñará con el objetivo de minimizar las probabilidades de malfuncionamiento, las 24 horas del día, todos los días del año.

Para lograrlo se dispondrían los siguientes servidores con sus respectivas tareas[6]:

- Servidor 1
  - Consola (*Core* del sistema).
  - SQL Server (Base de datos).

- Servidor 2
  - Sistema de envío de mensajes de broadcast.

- Servidor 3
  - Sitios de Acceso montados.

- Servidor 4
  - Recepción y envío de mensajes para campañas interactivas.
  - Publicación del *webservice* para la validación de códigos a través POS.
  - Interfaz web para la validación de códigos.

- Servidor 5
  - Backup SQL Server (Replicación de la base).

Como se ve, el servidor 5 es el Backup de la base de datos del servidor 1. A su vez, estará disponible un backup de la consola en el servidor 3.

Los servidores 3 y 4 van a conformar un cluster para el servicio de los sitios de acceso y se van a configurar las cargas para que cuando los 2 nodos estén disponibles, atiendan las requisiciones según la especificación original.

Con esto estarían replicados los sitios y los *webservices*. Una vez en funcionamiento quedaría pendiente una prueba para estudiar el buen funcionamiento del cluster en el puerto que escucha la entrada de SMS a través del protocolo SMPP.

[6] Arquitectura diseñada por Rafael Ablin, de Nectica S.R.L., por encargo de Adding Mobile, en función a los requerimientos de Software, el tamaño y la importancia del programa de fidelización.

El Servidor 5 funciona también como backup del servidor 2.

Con esta configuración, todos los procesos, y los datos, están *backupeados* o respaldados.

De esta manera se requerirían 2 servidores robustos (Servidor 1 y Servidor 3) y 3 servidores de prestación mediana (Servidor 2, Servidor 4 y Servidor 5).

La inversión aproximada en concepto de Servers, y su evolución, será vista en el capítulo de Modelo Económico, en la sección 12.1.3.

2.4. Red de Equipos POS

Una vez que se concluye que el ingreso de los códigos promocionales en los puntos de venta tiene una fundamental importancia para el modelo, surge una segunda cuestión, y tiene que ver con qué método será el más eficiente y económico para hacerlo.

Si bien se adelantó la solución, es interesante analizar las alternativas existentes puesto que en el futuro se podría utilizar una combinación de éstas, entre las que están:

- *Red de equipos celulares GSM* en puntos de venta.
- *Computadoras* en puntos de venta.
- *Red de Equipos POS existente.*
- *Validación vía Telefónica* a Call Center o programa automatizado.
- *Stands de Intercambio.*

Se comenzó inicialmente descartando las alternativas en las que la aprobación del acceso a la promoción quedara en manos de la persona que se encuentra en la Caja.

Esto ocurre por ejemplo en el caso de armar una *Red de equipos celulares GSM* o en la *Validación Telefónica*, puesto que si bien se puede ingresar el código para su validación, el cajero sigue siendo el que aprueba el descuento (por no existir el ticket con el código de barras), pudiendo hacerlo con o sin la aprobación por parte de Adding Mobile.

Luego se analiza la posibilidad de utilizar las computadoras existentes de los puntos de venta, de donde se desprenden varias condiciones que deben reunir las mismas:

- Contar con acceso a Internet.
- Tener la posibilidad de abrir una ventana con un navegador para acceder al website de validación de códigos.
- Impresora.

Esta alternativa, si bien sería una de las más económicas, también es descartada puesto que existen escasos puntos de venta que cumplan estas 3 condiciones.

Otra alternativa que suena atractiva a primera vista es la de contar con Stands de Intercambio propios en lugares con gran afluencia de potenciales usuarios, como por ejemplo los centros comerciales.

Dichos *stands* deberían contar con una computadora con impresora, o equipo POS, y estar atendido durante todo el horario de trabajo del lugar donde estén instalados. Esta solución por si sola resulta poco cómoda para los usuarios que desean intercambiar códigos, comparado con el intercambio en caja en el momento de compra. El nivel de alcance nacional es limitado, dado que los costos asociados a contar con *stands* propios todo el año son muy elevados. Esto se debe a que no solo se incurren en gastos asociados al personal, sino al alquiler cobrado por los centros comerciales.

No se descarta, de todas maneras, utilizarlo como una alternativa a combinar con la solución final que se escoja.

Luego de descartar la mayoría de las alternativas presentes, arribamos a la solución introducida en los flujos de información presentados anteriormente; una Red de POS existente, en particular la utilizada para transacciones de tarjetas de crédito de Visa.

Los equipos POS reúnen todas las condiciones necesarias para este modelo de negocios, sumado al gran potencial que le brinda la cobertura nacional de una red de equipos POS como la de Visa.

Las terminales son flexibles, pues permiten su reprogramación desde los servidores, pudiendo así dar de alta con facilidad nuevos puntos de servicio.

Se descarta desarrollar una red propia de POS debido a su elevado costo de inversión inicial en equipos y posterior trabajo de mantenimiento.

La red de POS de Visa es la utilizada por el Club La Nación, actualmente el club de fidelización de clientes más desarrollado de Argentina.

Según lo introducido anteriormente, invalidar los códigos intercambiados en equipos POS de los puntos de venta habilitados brinda la posibilidad de:

- Obtener redención exacta de la promoción.
- Estudiar el desarrollo de la promoción según distribución horaria y geográfica.
- Almacenar el historial de consumo de todos los usuarios.
- Evitar fraudes. Doble utilización de códigos o problemas entre anunciante y punto de venta.
- Generar mediante la impresión del Ticket de seguridad una nueva oportunidad de comunicación con los clientes (sorteos, concursos, nuevo código promocional, etc.).
- En algunos puntos de venta donde se pueda controlar el papel de impresión, se pueden utilizar papeles con elementos de seguridad tales como para poder imprimir entradas a espectáculos.

Figura 2.6[7]. Ingenico. Fotografía de un equipo tradicional tipo POS con lector de banda magnética e impresora incorporada.

[7] Ingenico, fotografía del modelo serie i5100.

2.5. Distribución de Tareas

El acuerdo estratégico en el cual Adding Mobile y la empresa de telefonía celular son partners en el desarrollo y administración del Club de Fidelización, con mutua exclusividad, las tareas y responsabilidades de cada una de las partes son las siguientes;

Las tareas que desempeñará Adding Mobile serán:

1. Aporte del Software para el Club que comprende:

    a. Envío y recepción de SMS/MMS.
    b. Interacción con la red de equipos POS.
    c. Medición del impacto horario y geográfico de las campañas
    d. Almacenamiento del historial de consumo de los usuarios.
    e. Diseño de campañas online aplicando filtros inteligentes.

2. Acuerdo con Visa para utilizar su red de equipos POS.

3. Desarrollo y mantenimiento del Website del Club y sitio WAP.

4. Gestión de Beneficios y Promociones para los socios del Club.

5. Estudio del comportamiento y patrones de consumo de los miembros del Club.

La empresa de Telefonía Celular comprometiéndose a:

1. Impulsar en sus acciones de marketing el Club, con el objetivo de generar tráfico en el Website y elevar el número de adheridos.

2. Canalizar todas las acciones sobre el Club a través de Adding Mobile.

3. Permitir el uso de sus servidores de envío y recepción de SMS y MMS, pactando una determinada cantidad de mensajes máxima a enviar por usuario por mes.

Figura 2.7[8]. Tareas a desempeñar en el armado del Club.

[8] Elaboración Propia.

3. MODELO DE INGRESOS

Las empresas que ofrecen beneficios y descuentos como herramienta de marketing incurren en dos costos:

1. Comunicación.
2. Costo de la Promoción.

Por otro lado, el Club de Fidelización cuenta con los siguientes beneficios:

1. Ingreso por venta del espacio publicitario.
2. Beneficio abstracto en términos de la fidelización, mejora de imagen y captación de nuevos usuarios.

Es importante destacar que Adding Mobile se basará para la selección de las marcas anunciantes en el beneficio de imagen para el club por efecto del *cobranding*, en otras palabras buscar anunciantes que le brinden una imagen positiva al programa.

Según la modalidad de interacción los anunciantes se dividen en:

3.1. Anunciante Fijo Online

Son las empresas que ofrecen beneficios a través del Website del Club y los socios acceden a las mismas mediante la modalidad *Inbound*, en otras palabras solicitando mediante SMS, MMS, WAP o por medio del Website, una promoción puntual.

El Website estará organizado de manera tal que al loguearse a su cuenta un determinado socio del club, los beneficios se encontrarán fácilmente navegables, por rubro y zona, y la página de bienvenida contará entre otras cosas con una serie de promociones y beneficios de acuerdo a su perfil e historial.

Los socios que deseen acceder a alguna de las promociones vigentes de este tipo, deberán hacerlo mediante alguna de las modalidades explicadas, dependiendo cual elija, será el costo en que incurra. En el caso de ser un SMS, el medio de mayor importancia, abonará el costo de un SMS regular, según su

plan de consumo. A cambio recibirán un SMS del Club, sin cargo, que contendrá el código para habilitar el beneficio en el punto de venta.

Los anunciantes deberán abonar un fee mensual por figurar como establecimiento adherido.

3.2. Anunciante Fijo Online Premium

Esta modalidad es similar a Fijo Online, donde la única diferencia radica en que los beneficios ofrecidos tienen un atractivo superior, y el usuario deberá enviar un SMS del tipo Premium, absorbiendo un costo superior a los $0.15-$0.20, el cual es actualmente el costo final promedio de un SMS regular.

Existirán mensajes con un costo de $0.30 - $0.50 - $1.00 según el beneficio solicitado.

Se estima que los anunciantes no abonarán por este servicio, tornándose en un acuerdo de canje por volumen.

3.3. Anunciantes Broadcast

Las campañas broadcast son aquellas en que los anunciantes realizan en conjunto con Adding Mobile un proceso de Data-Mining a la base de datos de socios del Club con el objetivo de seleccionar eficientemente grupos de socios con un determinado conjunto de características de interés para el anunciante. Esta es la modalidad que se explico anteriormente como flujo *Outbound*.

Estos filtros, sumados al historial de consumo darán como resultado un conjunto de socios con las características deseadas.

Como se explicó anteriormente, será de suma importancia la calidad y segmentación que se utilice en el armado de las primeras campañas, puesto que al contar con un nivel bajo del conocimiento de la base será un gran desafío ofrecer una propuesta de valor para todos los usuarios.

Se recurrirá a no llevar a cabo campañas con un nivel de masividad importante, puesto que cuanto más amplia sea la segmentación más difícil resultará acertar los gustos de todos los socios.

Esta modalidad de campañas puede generar o no códigos para intercambiar promociones en los SMS/MMS enviados, según lo que desee el anunciante. Como ya se ha explicado, el hecho de utilizar la mayor cantidad de veces códigos promocionales, aumenta el potencial del programa a mediano y largo plazo, al enriquecerse el historial de transacciones.

4. ANALISIS DE MERCADO

El proyecto bajo estudio posee dos grupos de clientes directos: Anunciantes y Usuarios de Telefonía Celular.

Para analizar el comportamiento de los anunciantes resulta de utilidad ver cómo han invertido sus presupuestos a lo largo de los años, y sobre todo, los cambios que ha sufrido el enfoque en términos de Marketing para comprender el potencial de las herramientas en este documento expuestas.

Otro factor clave es entender quiénes y cómo se comportan los potenciales "socios" de este programa, esto es, los clientes de una empresa de telefonía celular, y que vienen a formar la audiencia del programa.

4.1. Publicidad

El gasto publicitario es sin duda una de las variables más influyentes en este negocio, por lo que a continuación analizaremos detalladamente la evolución en Argentina, para así comprender hacia donde se está expandiendo el horizonte.

No obstante, antes de comenzar este análisis, se hará una introducción al Marketing Relacional, para comprender la dinámica existente entre los anunciantes y consumidores de la actualidad.

Asimismo se verá como la herramienta desarrollada por Adding Mobile está alineada con los conceptos planteados por los expertos en esta materia, facilitando incluso el impacto de las teorías planteadas a continuación.

4.1.1. Tendencias Internacionales: Del Marketing Masivo al Marketing Relacional

Para comprender la evolución de las tendencias del marketing, se utilizará como fundamento el libro: "Comunicaciones de marketing integradas" de D. Schultz, S. Tannenbaum y R. Lauterborn publicado en 1993.

Este libro expone el camino de la disciplina del marketing; empezando por los mercados masivos, pasando por la desmasificación y finalmente explicando las

tendencias más recientes, arribando al Marketing Relacional, o el llamado Marketing uno a uno.

Un elemento clave para dicha transformación, ha sido la tecnología, la cual ha cambiado los canales tradicionales de comunicación, y la manera de desenvolverse de los consumidores.

“El hombre manufacturero” surge en la época de la Segunda Guerra Mundial, teniendo como principal objetivo producir más en menos tiempo: la producción masiva.

La clave era que los productos tuviesen partes intercambiables, la uniformidad como virtud primordial, y procesos estandarizados concentrando esfuerzos en disminuir la variabilidad entre dos copias de un mismo producto. Los operarios trabajaban, según sus habilidades, en una sola parte del proceso, llevando a cabo eficientemente tareas repetitivas. Gradualmente los operarios se tornaron en “máquinas humanas”, dejando fuera de escena al diseño y a la imaginación [Schultz et al. 1993: 26-27]. A fines de la década del cincuenta la demanda disminuyó; la economía debió cambiar su rumbo.

Jerome Mc Carthy, profesor de la Universidad estatal de Michigan, desarrolló la “Teoría de las cuarto P” en el año 1960 (Precio, Producto, Plaza y Promoción), teoría que está más centrada en el Producto que en el consumidor. Se desarrollaba un Producto; en función de los costos y de cuánto se deseaba ganar se establecía el Precio; se distribuía en las distintas cadenas (Plaza) y se los promovía para incrementar las ventas [Schultz et al. 1993: 28].

Unos años mas tarde, el mercado dio un giro importante. En 1972 Jack Trout y Al Ries, motivados por haber identificado la falta de atención en el consumidor, crearon “La Teoría del Posicionamiento”. Sugería que los anunciantes debían crear una imagen para que el público objetivo pudiese posicionar el producto o servicio en sus mentes, para modificarla y lograr que transmitan un mensaje positivo. Esta teoría estaba basada en utilizar los procesos perceptivos [Schultz et al. 1993: 31].

A lo largo de la década de los noventa hubo grandes transformaciones en la economía mundial. El famoso “poder del consumidor” comenzó a ser reconocido; se valoró la elección del público. Los consumidores habían cambiado, ahora tenían diferentes estilos, gustos y preferencias individuales; los cuales serían motivados por sus necesidades. Aquellos productos estandarizados quedarían en la historia, puesto que ya no serían la elección del comprador.

Por primera vez se empieza a entender al consumidor como individuo y no como a una masa homogénea, estando frente a un cambio clave: el proceso de la “desmasificación” [Alvin Toffler, 1970].

Los segmentos comenzaron a fragmentarse en grupos más pequeños. La desmasificación se alcanzaría atendiendo las motivaciones del receptor y ofreciéndoles productos para satisfacer sus necesidades individuales.

Actualmente se cuenta con diversos medios y canales para comunicarse con un cliente o potencial cliente, pues con el avance de la tecnología ha dejado de ser ésta una limitación.

El consumidor se encuentra bombardeado por la cantidad de información que recibe de diferentes medios. Se encuentra confundido, y en muchos casos, hostigado. Expertos de la industria siguen intentando adivinar cual será la mejor manera de comunicarse con ellos.

Dado este cambio contextual, las empresas del siglo XXI se encuentran ante el gran desafío de resolver como comunicarse con sus clientes, escuchar sus necesidades y responder a sus inquietudes, en un horizonte de tiempo tal que permita conservarlo como cliente. Surge como herramienta la comunicación en ambas direcciones, donde un usuario puede solicitar un producto o servicio a medida, sin alterar significantemente los tiempos de entrega y costos.

La tecnología toma entonces un rol protagónico de este cambio, y surge como un aliado fundamental.

Don Peppers y Martha Rogers en 1996 presentan la estrategia denominada “Marketing Uno por Uno” o “Marketing Relacional”.

Entendiendo la segmentación del mercado como un proceso en el que se identifican grupos más pequeños con un conjunto de características y necesidades semejantes, y asumiendo que entonces se comportarán de modo similar ante una determinada campaña de marketing, introducimos algunos conceptos importantes en el Marketing Uno por Uno.

Se trata de un cambio de estructura del negocio, una nueva óptica sobre como encarar a la competencia, un cambio de paradigma. Producción personalizada, compitiendo de un modo distinto. Focalizar la comunicación en cada persona, dejando atrás las comunicaciones masivas. Siempre que se pueda personalizar el mensaje, se debe tomar la oportunidad.

Como alternativa al Marketing Masivo, nace la necesidad de desarrollar un vínculo fuerte con los clientes, una relación especial en forma individual con cada consumidor, utilizando como herramientas el diálogo y el *feedback*. El objetivo es pasar del modelo anterior de vender un producto a la mayor cantidad de clientes, al nuevo modelo de intentar venderle al mismo cliente la mayor cantidad posible de productos; durante un periodo de tiempo prolongado, y a través de diferentes líneas de productos [Peppers y Rogers, 1996: 26].

Peppers y Rogers identifican nuevos medios que serán los aliados en la transición hacia el marketing uno por uno. Estos medios permitirán la comunicación individual, y son distintos a los medios masivos en tres aspectos [Peppers y Rogers 1996: 22-23]:

1. *Es posible dirigir a un individuo los medios uno por uno.* A través de estos medios se puede dirigir un mensaje único y distinto a cada uno de los clientes.

2. *Los medios uno por uno son bilaterales, no unilaterales.* Antes se comunicaba del comercializador al cliente y no viceversa. Con los nuevos medios, existirá la doble dirección del flujo de información, lo importante es saber escuchar qué dicen, y qué necesitan.

3. *Los medios uno por uno son baratos.* Dichos medios son accesibles de modo en que nunca lo fueron los medios masivos. Se podrán aprovechar los medios electrónicos dirigibles al individuo para llegar a los clientes nuevos y para conservar los actuales.

El elemento indispensable del marketing uno por uno es el diálogo y la devolución. Crear un vínculo con los clientes y desarrollarlo; pero más definitorio aún es la calidad de dichas relaciones. Las relaciones más valiosas definirán a sus mejores clientes.

¿Cuáles son las principales diferencias entre el marketing uno por uno y el marketing masivo? [Peppers y Rogers 1996: 17-27]:

- El marketing masivo vende un producto al mayor número posible de clientes. El marketing uno por uno vende el mayor número de productos a un cliente por vez.
- Una empresa masiva trata de diferenciar sus productos, mientras que una empresa uno por uno trata de diferenciar a sus clientes.

• Una empresa masiva trata de adquirir un flujo constante de nuevos clientes. Una firma uno por uno busca un flujo constante de nuevas compras de clientes actuales.
• Una empresa masiva concentra los esfuerzos en las economías de escala, pero una empresa uno por uno concentra sus esfuerzos en las economías de alcance.

Se migra la competencia desde la participación de un mercado hacia una participación en el cliente en un contexto uno a uno. Se trata de cambiar economías de escala por economías de alcance [Peppers y Rogers 1996: 118].

Debido a que la información individual se refiere a las necesidades de un individuo específico, la misma será de utilidad por su alcance y no por su escala. Cuánto más se amplíe el flujo de información entre una empresa y su cliente, más se fortalecerá el vínculo, lo que hará menos probable que el cliente se aleje de la empresa. Con un nivel determinado de información sobre los clientes, se puede determinar cuáles son los que requieren o merecen más esfuerzos por parte de la empresa, y dirigirse hacia ellos de un modo más preciso. De este modo se genera una gran barrera para poder resistir eficazmente los esfuerzos de la competencia.

Para lograr implementar íntegramente el marketing uno por uno, la empresa necesita información acerca de sus clientes actuales y potenciales, con el objetivo de establecer relaciones más profundas con cada uno y poder competir más eficazmente. La confianza resulta el aspecto a cuidar en la relación de la empresa con cada cliente; sólo se logrará con un esfuerzo para mantener una relación prolongada, con un crecimiento gradual por medio del diálogo. Se debe tener como política nunca divulgar la información obtenida en dichos diálogos, puesto que se corre el peligro la confianza que se haya construido hasta entonces, y el cliente no mantendrá una actitud pasiva durante mucho tiempo a medida que reciba comunicaciones promocionales no deseadas.

Se trata de un “círculo” de información- diálogo- información del razonamiento [Peppers y Rogers 1996: 249]:

• La información más útil y conveniente surge del diálogo.
• El diálogo se establece sólo con confianza.
• La confianza implica proteger la intimidad de un cliente.

El futuro del uno por uno, depende únicamente de la habilidad de las empresas en lograr la confianza de sus clientes, para así dar pie a comenzar y desarrollar

un fluido diálogo de ida y vuelta, cuidando siempre la privacidad de dicha información.

El único modo aparente para llegar exitosamente a este resultado planteado, es organizar colaboraciones de a un cliente por vez. [Peppers y Rogers 1996: 276].

4.1.2. Mercado Local

Para comenzar el análisis del gasto publicitario en Argentina resulta clave ver su evolución a lo largo de los últimos años:

Año	Miles de Pesos
1990	745,308.75
1991	1,179,344.60
1992	2,041,648.46
1993	2,880,578.23
1994	3,413,204.44
1995	3,182,799.66
1996	3,386,274.76
1997	3,813,973.87
1998	3,948,410.51
1999	3,857,427.79
2000	3,406,774.25
2001	2,930,586.60
2002	2,009,559.34
2003	2,626,705.91
2004	3,298,838.44
2005	4,148,227.63
2006	5,334,054.64
2007	6,348,815.28

Tabla 4.1[9]. Inversión Publicitaria en Argentina en el período 1990-2007.

[9] Elaboración Propia utilizando como fuente estimaciones de la AAAP en base a datos provistos por: Monitor de Medios Publicitarios S.A., Film Suez, IAB Interactive Advertising Bureau y Alberto Scopesi y Cía. S.A.

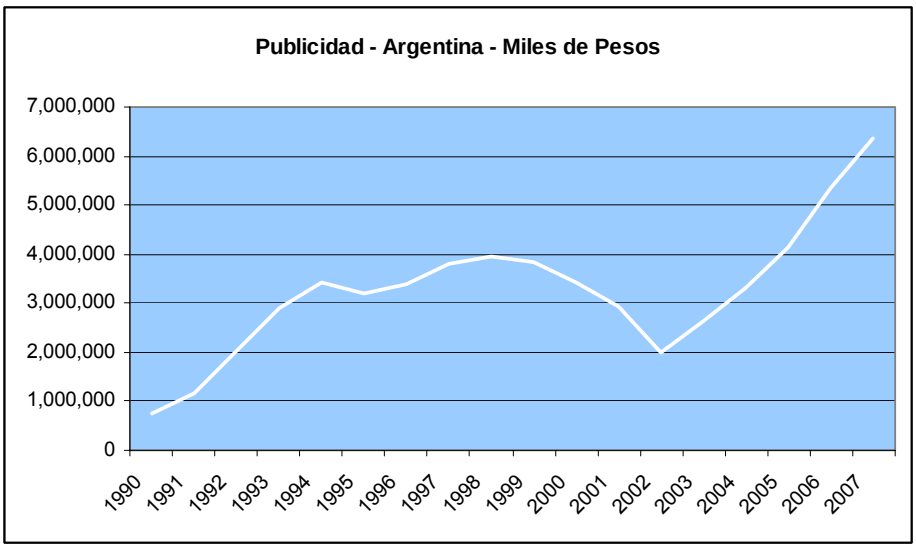


Figura 4.1[10]. Gráfico Evolución de la Inversión Publicitaria en Argentina en período 1990-2007.

Es interesante notar que el comportamiento del mercado de la publicidad está fuertemente relacionado con la evolución del PBI, por lo que está actualmente en pleno crecimiento y estiman diversos análisis tanto públicos como privados que seguirá en esta dirección.

El gasto publicitario en el 2008 se estima se incrementará en un 30% con respecto al 2007 [Infobae Profesional, 2008].

La inversión publicitaria se distribuye:

Miles de Pesos	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Televisión	1,050,954.00	743,446.14	1,037,581.00	1,289,005.38	1,743,945.55	2,237,213.48	2,650,061.35
%	35.86%	37.00%	39.50%	39.07%	42.04%	41.94%	41.74%
Internet	0.00	13,225.00	16,917.00	24,000.00	32,501.58	91,000.00	130,785.00
%	0.00%	0.66%	0.64%	0.73%	0.78%	1.71%	2.06%
Vía Pública	168,501.00	116,195.20	128,034.62	188,210.90	231,211.17	348,212.12	538,878.00
%	5.75%	5.78%	4.87%	5.71%	5.57%	6.53%	8.49%
Medios Gráficos	1,184,066.60	842,092.50	1,091,594.98	1,367,874.43	1,609,875.96	1,991,179.90	2,209,718.04
%	40.40%	41.90%	41.56%	41.47%	38.81%	37.33%	34.81%
Radio	226,232.30	78,283.80	82,707.12	93,468.34	105,156.68	126,048.75	152,841.23
%	7.72%	3.90%	3.15%	2.83%	2.53%	2.36%	2.41%
Cine	43,883.90	30,279.50	36,862.00	43,497.16	56,657.91	65,700.00	75,500.00
%	1.50%	1.51%	1.40%	1.32%	1.37%	1.23%	1.19%
Produccion	256,948.80	186,037.20	233,009.19	292,782.23	368,878.78	474,700.39	591,031.66
%	8.77%	9.26%	8.87%	8.88%	8.89%	8.90%	9.31%
TOTALES	2,930,586.60	2,009,559.34	2,626,705.91	3,298,838.44	4,148,227.63	5,334,054.64	6,348,815.28

Tabla 4.2[11]. Distribución de la Inversión Publicitaria en Argentina en el período 2001-2007.

[10] Idem Nota 9.

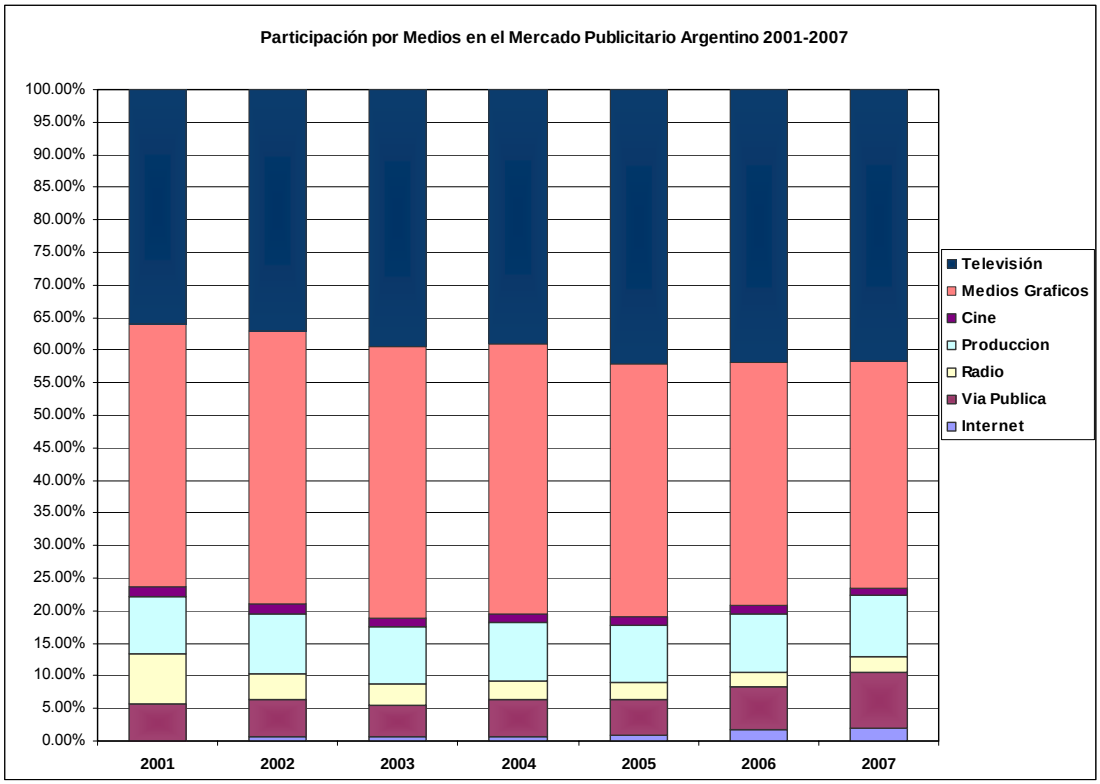


Figura 4.2[12]. Gráfico de la evolución de la distribución de la Inversión Publicitaria en Argentina en el período 2001-2007.

Un análisis de esta información, es el hecho de apreciar el notable crecimiento de la inversión publicitaria en Internet, en algunos años hasta triplicándose anualmente, pero sin dudas en constante crecimiento desde su aparición.

Al mismo tiempo que ocurre este fenómeno, la Radio ha sufrido estos cambios, disminuyendo su participación porcentual de 7.7% en el 2001 a 2.41% en el 2007. El gasto publicitario en televisión se ha mantenido relativamente constante, mientras que otro medio que pierde terreno año a año es el de los medios gráficos.

Resulta interesante estudiar esta evolución puesto que se desprende una primera conclusión. Los consumidores están cambiando sus hábitos, dedican progresivamente más tiempo en frente de su computadora personal y mirando el celular, a medida que quitan atención de revistas y la radio.

[11] Elaboración Propia utilizando como fuente estimaciones de la AAAP en base a datos provistos por: Monitor de Medios Publicitarios S.A., Film Suez, IAB Interactive Advertising Bureau y Alberto Scopesi y Cía. S.A.
[12] Idem Nota 11.

4.1.3. Clientes Potenciales

Debido a que se trata de un programa que se realimenta con la información transaccional, su potencial aumentará con el pasar del tiempo, a medida que se posea más información.

Al principio tendrá un atractivo especial para los grandes anunciantes, tales como Procter & Gamble, Unilever o Arcor. A pesar de este interés, se procederá con cuidado, llevando a cabo propuestas lo menos masivas posibles, intentando segmentar la base de la mejor manera posible considerando la escasa información sobre los usuarios.

Con el correr del tiempo, y de campañas publicitarias, se irá captando la atención de empresas medianas y pequeñas puesto que se podrá segmentar tan precisamente que se podrán ofrecer paquetes de menos de 100 mensajes de texto. Obviamente el costo de cada uno de ellos será muy superior al cobrado cuando se envíen 10,000.

Un grupo especial de anunciantes que encontrará un potencial particular en esta herramienta son los anunciantes relacionados con la industria de telefonía móvil, tales como los fabricantes de equipos Nokia, Motorola y Sony Ericsson entre otros.

Si bien no poseen gran volumen individual, un grupo fundamental de anunciantes son empresas pequeñas o medianas con puntos de venta propios, en rubros tales como:

- Indumentaria
- Viajes & Turismo
- Gastronomía
- Música
- Entretenimiento
- Salud & Belleza

Esta variedad tiene que ver con el objetivo de crear un programa de beneficios con una amplia gama de opciones disponibles en el website, y así atraer a muchos socios o potenciales socios, contando con una oferta de promociones que se adapte a distintas preferencias y zonas. Al lograr un gran número de comercios adheridos podría alcanzarse un volumen de descarga de códigos considerable.

4.2. Usuarios de Telefonía Celular

La telefonía móvil comenzó en Argentina, al igual que en todo el mundo, como un servicio de lujo. Esto se daba no sólo por el altísimo costo de los equipos sino también por el costo mensual del servicio.

El avance de la tecnología ha permitido disminuir el costo de los equipos y redes, y sumando a este hecho el aumento en la competencia, han permitido gradualmente una mayor penetración del servicio en la población [Downes, 2007].

Con este avance, la evolución de los equipos fue notoria, pues se han incluido funciones que hace un tiempo se hubiesen pensado como futuristas, tales como la reproducción de música y videos, cámaras de fotografía, envío y recepción de SMS, acceso a Internet e incluso televisión digital [Sametband, 2007].

En cuanto a los usuarios, y su poder de consumo, podemos decir que están actualizándose tecnológicamente a pasos muy acelerados, se puede apreciar este efecto en el aumento exponencial en la utilización de mensajes de texto como medio de comunicación, así como también en el nivel de ventas de líneas telefónicas celulares [PSI, 2008]. Esto produce que los usuarios se sientan muy cómodos con este nuevo instrumento y lo hayan incorporado a su modo de vida. Al recibir las promociones se estima que una gran parte las guardará en su buzón de mensajes en caso de que se les presente la oportunidad de intercambiarlas.

Con respecto al nivel socioeconómico se utilizará como base un estudio realizado por LatinPanel Argentina, en el período comprendido entre el mes de Abril de 2004 y Marzo de 2005.

LatinPanel Argentina es una consultora dedicada a la investigación de mercado que realiza estudios continuos en el tiempo acerca de las preferencias y hábitos de compra de los consumidores. A través del panel de hogares más grande de la Argentina, LatinPanel releva semanalmente el comportamiento de compra de 3000 hogares a nivel nacional que representan el 95% del consumo. Forma parte de una red internacional especializada en Paneles de hogares formada por el Grupo Taylor Nelson Sofres (TNS), NPD y la rama de negocio de Paneles del Grupo Ibope de Brasil. Junto a las operaciones del Grupo en Brasil, Chile, Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú, Bolivia y otros cinco países de Centroamérica, conforma la red de Paneles de Consumidores más amplia de América Latina.

A continuación se muestra la distribución del Nivel Socio Económico (NSE) de la población Argentina y la distribución dentro de los usuarios de telefonía móvil.

NSE	Tel. Celular (%)	Población Argentina (%)
Alto	14	10
Medio	21	20
Bajo	44	50
Marginal	20	20

Tabla 4.3[13]. Distribución de usuarios de telefonía celular según NSE en Argentina, y distribución de la población Argentina según NSE, a inicios del 2005.

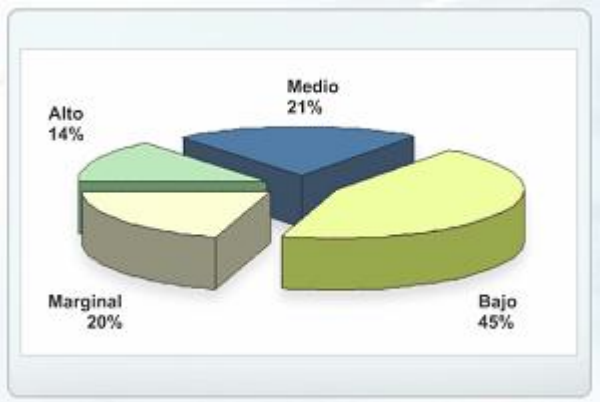
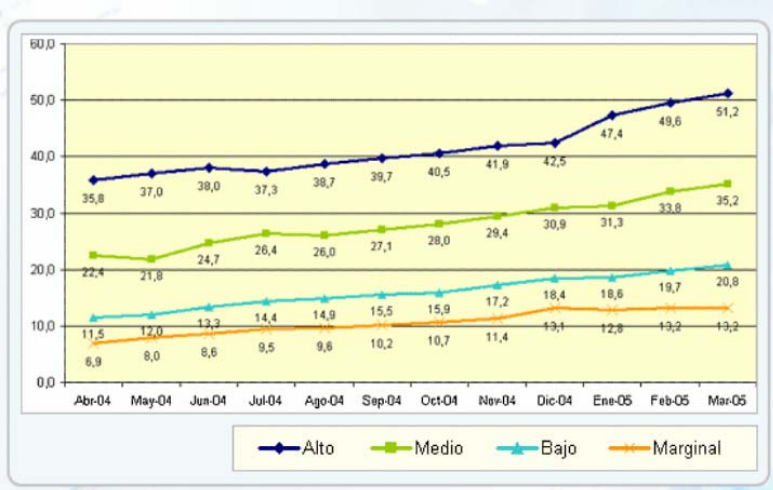


Figura 4.3[14]. Distribución de usuarios de telefonía celular según NSE en Argentina, a inicios del 2005.

De aquí se desprende que en el año 2005 había una mayor penetración del servicio de telefonía móvil en los niveles socioeconómicos Alto (14% vs. 10%) y Medio (21% vs. 20%), absorbido principalmente por el retraso del nivel Bajo (44% vs. 50%).

La siguiente figura ilustra la penetración de la telefonía celular según el nivel socio-económico a lo largo del tiempo.

[13] Elaboración Propia en base a datos de la Asociación Argentina de Marketing y LatinPanel Argentina.
[14] Elaboración Propia en base a datos de LatinPanel Argentina.



Mes	Alto	Medio	Bajo	Marginal
Abr-04	35,8	22,4	11,5	6,9
May-04	37,0	21,8	12,0	8,0
Jun-04	38,0	24,7	13,3	8,6
Jul-04	37,3	26,4	14,4	9,5
Ago-04	38,7	26,0	14,9	9,6
Sep-04	39,7	27,1	15,5	10,2
Oct-04	40,5	28,0	15,9	10,7
Nov-04	41,9	29,4	17,2	11,4
Dic-04	42,5	30,9	18,4	13,1
Ene-05	47,4	31,3	18,6	12,8
Feb-05	49,6	33,8	19,7	13,2
Mar-05	51,2	35,2	20,8	13,2

* Fuente: Latin Panel Argentina

Figura 4.4[15]. Evolución porcentual de la penetración de la telefonía celular según NSE en Argentina, en el período Abr-04 a Mar-05.

La siguiente figura ilustra la penetración de la telefonía celular según el grupo de edad.

Y según sus edades:

Mes	7-13	14-18	19-24	25-32	33-40	41-50	51 o más
Abr-04	0,2	0,6	12,7	23,8	24,2	23,3	13,2
May-04	0,1	0,5	13,4	23,3	25,6	25,8	13,6
Jun-04	0,1	1,3	15,3	26,1	27,6	27,4	14,6
Jul-04	0,1	1,5	17,3	27,1	29,7	27,7	15,4
Ago-04	0,1	2,1	17,9	28,0	29,5	29,1	15,6
Sep-04	0,2	2,4	18,7	29,8	31,8	29,3	15,6
Oct-04	0,3	2,4	20,3	32,2	32,4	30,5	16,3
Nov-04	0,4	3,3	21,7	33,1	34,3	30,5	16,5
Dic-04	1,0	5,7	24,5	35,8	36,8	31,4	16,7
Ene-05	0,9	7,6	26,5	36,2	36,5	31,2	16,4
Feb-05	1,4	9,2	29,9	38,0	37,6	31,7	16,6
Mar-05	1,5	10,3	32,1	39,1	39,1	32,5	16,9

* Fuente: Latin Panel Argentina

Figura 4.5[16]. Evolución porcentual de la penetración de la telefonía celular según la edad en Argentina, en el período Abr-04 a Mar-05.

Según estos estudios, en los últimos años el mayor crecimiento en la venta de líneas de telefonía móvil se ha registrado en los niveles socioeconómicos más bajos de la población Argentina (NSE Marginal y NSE Bajo), puesto que la penetración en niveles medios y altos en 2004-2005 ya era elevada. En los

[15] Elaboración Propia en base a datos de LatinPanel Argentina.
[16] Idem nota 14.

años siguientes este fenómeno se vio incluso más claramente, puesto que en los niveles medio y alto se siguieron registrando aumentos, logrando alcanzar penetraciones superiores a 1 celular por persona. En este mismo período los niveles socioeconómicos que más volumen han aportado a las empresas de telefonía móvil han sido las clases más bajas de la población [Beristain, 2006].

Con respecto a los grupos etarios, naturalmente la mayor penetración se da en los grupos de 19-24, 25-32 y 33-40 años, siendo el primero de éstos, junto con los adolescentes (14 a 18 años), los que más utilizan los servicios de valor agregado [Carrier, 2006].

Otro estudio de LatinPanel Argentina, realizado a mediados de 2007, mostraba que los mayores consumidores son los jóvenes adultos (de 19 a 40 años) de nivel socioeconómico alto, principalmente de Capital Federal y el Gran Buenos Aires [García Bartelt, 2007].

De este grupo, el 70% abona el servicio mediante un contrato mensual, pagando en promedio 53,59 pesos mensuales [García Bartelt, 2007].

El servicio que más ha crecido ha sido el de mensajes de texto (SMS), pues según la consultora Prince & Cooke, en 2003 eran utilizados por únicamente el 7% de los usuarios, para elevarse al 92% en 2006 [Dergarabedian, 2007].

Algunos servicios que vienen creciendo fuertemente durante 2006 y el 2007, incluso a tasas similares a las del SMS en el período 2002-2006, son los mensajes multimedia (MMS) y el uso de Internet desde el celular [Diario La Nación, 2007].

Los SMS, junto con el MMS y el uso de Internet desde el celular entre otros servicios, forman parte de aquellas aplicaciones que no son comunicaciones de voz, y que han tomado particular importancia en los últimos años en Argentina, puesto que ya significan una parte sustancial de sus ingresos. [García Bartelt, 2008a].

El aumento en la utilización de todas estas aplicaciones, responde al proceso de familiarización por el que han pasado todos los usuarios, tanto con sus equipos como con los servicios que están siendo ofrecidos.

Este factor sin dudas, beneficia ampliamente a Adding Mobile, puesto que su modelo de negocios está planteado en contar con una base de socios que estén acostumbrados al buen manejo de sus equipos y predispuestos a utilizar SMS, MMS o incluso la navegación de sitios WAP.

5. DISTRIBUIDOR

5.1. Telefonía Celular

El teléfono móvil, también llamado teléfono celular, celular, móvil o teléfono de mano, es un dispositivo electrónico que tiene el objetivo de establecer conversaciones inalámbricas. Para lograr esta comunicación utiliza un sistema especializado de redes de antenas.

En adición a la función estándar de transmitir una comunicación telefónica inalámbrica, los equipos móviles disponibles actualmente están preparados para soportar diversos servicios adicionales, como se ya se ha mencionado anteriormente, tales como los mensajes cortos de texto (SMS), correo electrónico, acceso a Internet, y el envío y recepción de mensajes multimedia (MMS) con fotos o videos.

Quien es considerado el precursor de la telefonía celular tal y como la conocemos actualmente, es Martin Cooper, gerente de sistemas de la empresa Motorola; anunció el 3 de Abril de 1973 el nacimiento del llamado “ladrillo”, que pesaba 800 gramos y una capacidad de treinta minutos de comunicación [Infobae, 2008a].

Era un aparato grande, de color negro, cuadrado y sumamente pesado, y valioso como una joya, aquel primer teléfono móvil llamó la atención de multitudes.

En estos últimos 35 años dejó de ser un bien de lujo, y dejó de ser utilizado exclusivamente para hablar; actualmente sirve de modo imprescindible para despertarse, escuchar música, rastreo GPS, tomar fotografías, mandar correos electrónicos, conectarse a Internet, y hasta incluso acceder a televisión móvil [Infobae, 2008a].

Gracias a los avances de la tecnología y el esfuerzo comercial de las empresas involucradas, actualmente el tamaño es de suma comodidad, el costo del equipo –muchas veces subsidiado por la empresa de telefonía celular – es sumamente accesible y el gasto mensual ha disminuido a punto tal que en muchos países existe una penetración superior al 100%. Sí, esto quiere decir que en algunos países existen en uso un promedio superior a un celular por persona. Tal es el caso de varios países europeos, tales como Luxemburgo, Suecia y República Checa [European Commission, 2008].

Aunque Cooper es considerado el padre del celular, la base tecnológica surgió en 1947, cuando ingenieros de los Laboratorios Bell de AT&T se concentraron en los teléfonos de radio frecuencia utilizados por la policía. Descubrieron que la utilización de pequeñas áreas de servicio (celdas o células) y la reutilización conjunta de frecuencias en distintas celdas no vecinas, daría lugar a un aumento significativo de la capacidad de tráfico de estos dispositivos móviles [Infobae, 2008a].

Este concepto fue materializado apenas en la década del 70, cuando la evolución tecnológica lo permitió. Las telecomunicaciones avanzaron en dirección a los sistemas de conmutadores controlados por computadoras, impulsados por el desarrollo de circuitos integrados y la tecnología digital, armaron las bases para la tecnología en telefonía celular actual [Infobae, 2008a].

Los Laboratorios Bell de AT&T comenzaron en 1977 a operar un prototipo en Chicago con 2000 abonados experimentales. Dos años más tarde, en 1979, la Nippon Telegraph & Telephone Corporation comenzó lo que sería el inicio de la telefonía celular como servicio, implementando el primer sistema comercial. Unos años mas tarde, en 1982, la Comisión de Comunicaciones Federal de los Estados Unidos dio el visto bueno para comercializar el servicio en ese país, para dar lugar al año siguiente al nacimiento de la telefonía celular analógica [Infobae, 2008a].

Con el pasar del tiempo y el aumento del número de usuarios, forzó a la industria a pasar de tecnología analógica a la digital, para permitir así, el acceso múltiple e incrementar su capacidad exponencialmente. A pesar de esto el concepto inicial planteado por Cooper en 1973, sigue rigiendo el funcionamiento, puesto que todavía se requieren al menos dos usuarios con teléfonos móviles y celdas o células asistidas por estaciones de radio comunicaciones cercanas a los clientes [Infobae, 2008a].

Sin dudas se trata de una de las industrias más dinámicas del mundo, entre 2001 y 2006 sumó 1600 millones de usuarios a nivel global. La consultora Pyramid estima que, para 2012, dos de cada tres personas alrededor del mundo tendrán un celular [Dergarabedian, 2007].

Según el Indec, a fines de 2007 se encontraban en la Argentina alrededor de 37 millones de celulares en servicio. Esto equivale a una penetración aproximada de 93%, la más elevada de Latinoamérica. [Dergarabedian, 2007].

Según la consultora Prince & Cooke, el número de usuarios pasó de 7 millones en 2002 a 24 millones en 2006, lo que representa un crecimiento del mercado de 262%. En este mismo período la facturación del sector pasó de 1950 millones de pesos a 7580 millones, superior al 289% [Dergarabedian, 2007].

El año 2003 fue el año en que las líneas de telefonía móvil superaron a las de telefonía fija en Argentina [Dergarabedian, 2007].

Cabe destacar que el conjunto de aplicaciones que no son comunicaciones de voz, o sea los SMS, MMS, Internet por celular o descarga de contenidos entre muchas otras, han tomado un rol clave en la facturación de las telefónicas. Sus balances han visto en los últimos cinco años el crecimiento del 1% al 25% en la participación de los mismos, según la consultora Claves Información Competitiva, en algunos casos superiores al 30% para 2007 [García Bartelt, 2008a].

Algunos operadores, como lo es el caso de Movistar, esperan incluso que se conviertan en la fuente del 50% de sus ingresos en dos años [García Bartelt, 2008a].

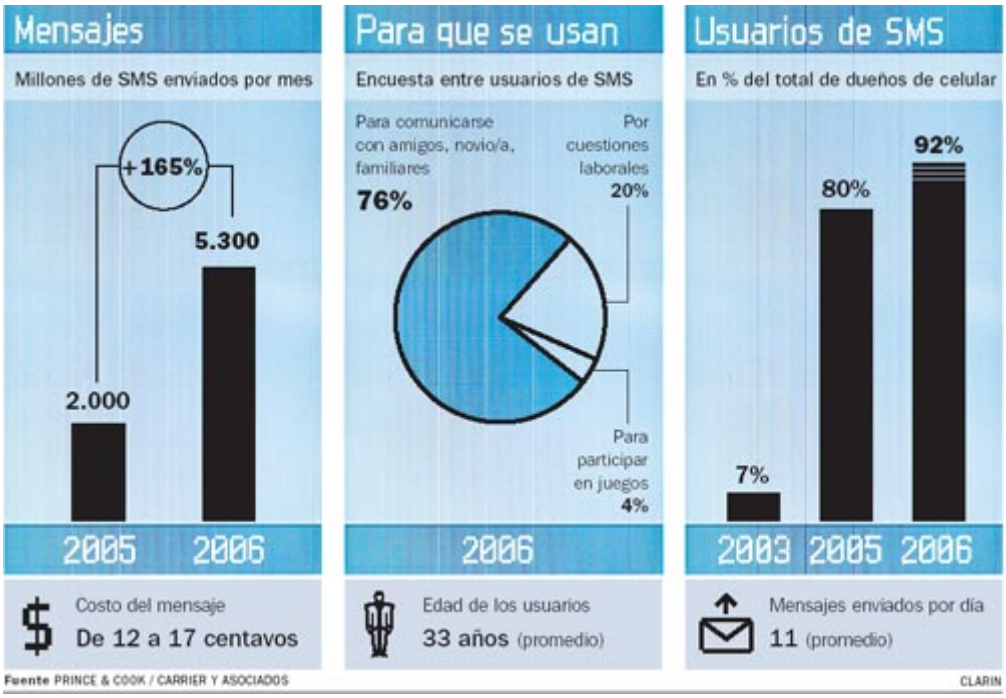


Figura 5.1[17]. Mensajes SMS en Argentina, Septiembre de 2006.

[17] Diario Clarín, artículo del día 01/Sept/06, "Boom del mensaje de texto: se envían 5.300 millones al mes".

En 2007, los argentinos enviaron alrededor de 33.000 millones de mensajes de texto. La estrategia para el 2008 está orientada a aumentar el tráfico de mensajes multimedia, proyectándolo como su gran año, a pesar de que se estima también que los envíos de SMS seguirán creciendo más de 35% [Infobae, 2008c].

Argentina posee un mercado de telefonía celular sumamente desarrollado a nivel internacional, utilizando algunos servicios incluso en mayor medida que muchos países desarrollados.

Figura 5.2[18]. Uso de la mensajería celular (SMS).

La combinación de los dispositivos móviles con la publicidad dió lugar hace unos años a lo que se conoce como *Mobile Advertising o Mobile Marketing.*

Algunos encuentran a este nuevo medio muy similar al anuncio online o en Internet, a pesar de que su alcance es mucho mayor. Actualmente una gran parte de este tipo de acciones, de Mobile Marketing, están dirigidas a teléfonos celulares, que ya suman un total de 3 mil millones en el mundo a fines de 2007, y se confía en que alcanzarán los 4 mil millones en 2008 [Reuters, 2007]. Para comprender la magnitud del fenómeno de la telefonía celular, cabe destacar

[18] Diario Clarín.

que el número de computadoras personales, incluyendo las de escritorio y las portátiles, se estima alcanzará las mil millones durante el 2008 [Diario La Nación, 2007].

Es probable que anunciantes y agencias de Publicidad tengan gradualmente más en cuenta a este nuevo medio para incluir en el mix de medios; cada vez son más las empresas que se animan a probar algún tipo de interacción con sus clientes vía teléfonos celulares.

La evolución de los contenidos para equipos móviles es rápida y vertiginosa, y mientras el celular sigue siendo el centro de atención, no es claro quienes se quedarán con este puesto en el futuro. Existen alternativas de equipos que se conectan a redes WiFi y otras a redes WiMax, en vez de utilizar las ya experimentadas redes celulares.

Los teléfonos móviles ya superan a la cantidad de televisores por más de 2 a 1, a los usuarios de Internet por casi 3 a 1, y el total de usuarios de computadores por más de 4 a 1 [Infobae, 2008b]. Al ver estas cifras abrumadoras, anunciantes en muchos mercados están investigando de que manera dar comienzo a la interacción con sus clientes vía teléfono móvil.

Según un estudio independiente, nueve de cada diez españoles estarían dispuestos a recibir publicidad en su celular, si a cambio obtuviesen descuentos el costo del servicio (93,7%) o si consiguiesen puntos de fidelización de su operador (90,6%). En España el 50% de los usuarios móviles que han recibido anuncios publicitarios o promociones en su celular vía SMS, ha pagado por el servicio o producto ofrecido; mientras que en Estados Unidos lo ha hecho tan sólo el 17,6% de los usuarios, el 27% en el Reino Unido, el 45% en Italia, el 29% en Alemania y el 44% de los franceses [Theslogan Magazine, 2007].

Esta interacción con el teléfono celular, o algún otro dispositivo móvil, es relativamente nueva, y se ha tornado cada vez más atractiva al aumentar el uso de SMS en el mundo. Sus inicios se dieron a principios del 2000 en Europa y en algunos países de Asia, cuando empresas empezaron a recolectar números de teléfonos móviles para enviar contenidos, tanto deseados como indeseados, a los usuarios.

Durante el transcurso de los últimos años, el SMS se ha legitimado como canal publicitario. Esto se debe a que, a diferencia del correo electrónico a través de la red pública de Internet, los prestadores del servicio de telefonía celular han

impuesto reglas y buenas prácticas para la industria móvil, tanto de contenidos como de publicidad.

El IAB (Interactive Advertising Bureau) y la Mobile Marketing Association (MMA) han sido las organizaciones que han definido las guías sobre como puede ser utilizado este medio con fines publicitarios o de marketing.

Algunas de las buenas prácticas –definidas por ambas organizaciones- que cuidan la privacidad y los derechos de los usuarios, a seguir por parte de los anunciantes y agencias son [MMA, 2008]:

- Respetar el derecho a la privacidad de los usuarios y siempre obtener una aprobación antes de enviar un mensaje comercial.
- Esta aprobación sirve únicamente para el programa al que se suscribió.
- Se le debe brindar al usuario una salida fácil del servicio.
- Todas las suscripciones deben tener un doble chequeo por parte del usuario final.
- Los programas deben respetar la legislación vigente del país o estado donde se lleva a cabo.

El Mobile Marketing vía SMS se ha expandido rápidamente en Europa y Asia como un nuevo canal para lograr la atención de consumidores. Al comienzo el SMS recibió comentarios negativos por parte de la prensa en Europa por el temor a que fuese el nacimiento de un nuevo modo de *spam*. Este temor estaba basado en que algunos anunciantes compraban listados de potenciales clientes y enviaban mensajes publicitarios y contenidos no solicitados a sus teléfonos celulares. Gracias a la intervención de los *carriers* el SMS se ha convertido en la rama más exitosa de la industria del llamado Mobile Marketing, puesto que al respetar los lineamientos es posible generar y desarrollar relaciones a mediano y largo plazo con los usuarios.

Un criterio clave es la aceptación del cliente a participar del programa. Los operadores de telefonía celular exigen una doble aceptación por parte del cliente, así como también brindarle la facilidad de darse de baja del servicio enviando, por ejemplo, la palabra STOP vía SMS.

Estos recaudos, y algunos más, son claramente explicados en los lineamientos de buenas prácticas para consumidores de la MMA (Mobile Marketing Association), los cuales son seguidos por todos los anunciantes en telefonía móvil en los Estados Unidos.

El Mobile Marketing difiere de otras formas de comunicación en que las interacciones son en muchos casos iniciadas por los consumidores, llamados mensajes MO (del inglés Mobile Originated), y requiere el consentimiento expreso del consumidor a recibir futuras comunicaciones.

Una llamada realizada desde un servidor, en este caso un anunciante, a un usuario o consumidor es similar al mensaje llamado MT (Mobile Terminated).

Este planteo apunta a satisfacer la tendencia existente en que los consumidores controlan las comunicaciones con fines de marketing. Debido a la demanda que existe de medios que sean más fácilmente controlados por los usuarios, empresas desarrollando arquitecturas de mensajería vía dispositivos móviles han resuelto exitosamente el problema, ofreciendo aplicaciones a operadores con más libertades para los usuarios, lo opuesto a los modelos tradicionales en que el control estaba en manos del emisor masivo.

De acuerdo a una encuesta realizada por un proveedor de Marketing Móvil (o Mobile Marketing), aproximadamente el 89% de los anunciantes está planeando anunciar sus productos utilizando SMS y/o MMS en el 2008. Un tercio tiene contemplado invertir el 10% de sus presupuestos de Marketing en Mobile Marketing. Se estima también que en 5 años la mitad de los anunciantes estarán destinando entre el 5% y el 25% de sus presupuestos de marketing en este nuevo medio [MMA, 2006].

Lo que brinda un gran atractivo al Mobile Marketing es:

- La habilidad de llegar a un público específico dentro de la audiencia.
- Información acerca de cómo respondió el usuario a un mensaje publicitario.
- Prueba de que el mensaje ha sido recibido por el equipo del usuario.

5.2. Operadores Locales

El Mercado de teléfonos móviles en Argentina tuvo un fuerte crecimiento en los últimos 5 años, motorizado por el consumo privado y en menor medida por la inversión.

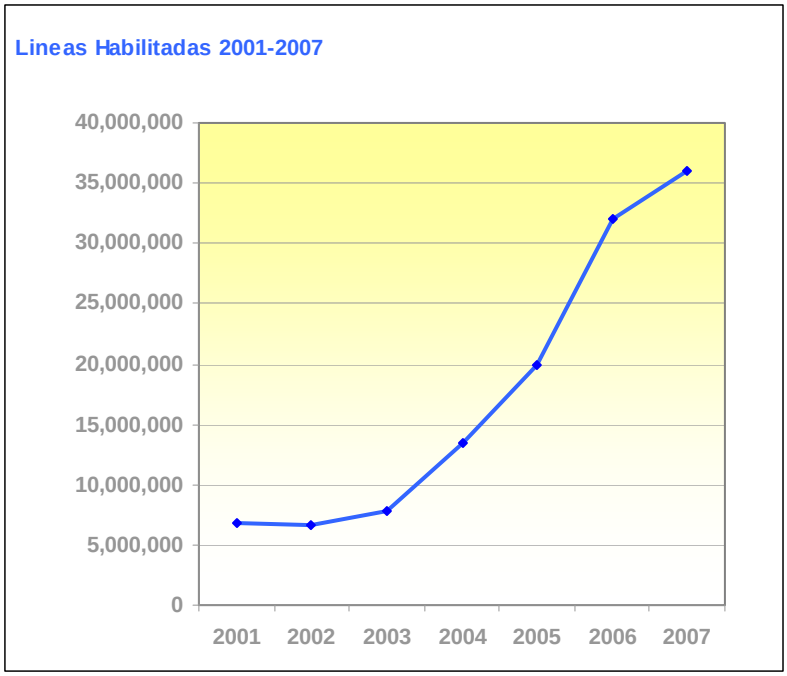


Figura 5.3[19]. Número de líneas de telefonía celular activas en Argentina, período 2001-2007.

En esta etapa, entre los años 2001 y 2007, la masificación del servicio fue el objetivo principal de las 4 empresas que ofrecen el servicio de telefonía celular en Argentina, las cuales son:

- **Movistar** (Grupo Telefónica España) www.movistar.com.ar
- **Personal** (Grupo Telecom Italo-Argentino) www.personal.com.ar
- **Claro** (ex CTIMóvil, Grupo AméricaMóvil México) www.claroargentina.com
- **Nextel** (NII Holdings, Inc. USA) www.nextel.com.ar

Cada una de ellas ha elegido distintas estrategias de marketing para la captación de nuevos clientes.

Ejemplos claros de este fenómeno son el de Personal, la cual ha decidido dirigir su comunicación a los segmentos de la población con mayor poder adquisitivo, mientras que CTI Móvil –ahora Claro- compitió con bajos precios y gran cobertura nacional. Nextel, en cambio, al contar con un servicio diferenciado de Radio y telefonía celular, se concentró fundamentalmente en el segmento empresas, el cual tiene un promedio de facturación muy superior al de la industria.

[19] Elaboración Propia en base a datos del Diario Clarín del día 28/06/07 y de la Secretaría de Comunicaciones.

El mercado de Telefonía Celular en Argentina, a fines de 2007, se distribuye aproximadamente del siguiente modo:

Compañía	Nro. Abonados	Market Share
Movistar	12,950,000	**34.83%**
Claro	12,750,000	**34.29%**
Personal	10,666,000	**28.69%**
Nextel	812,000	**2.18%**

Tabla 5.1[20]. Número de Clientes de telefonía celular en Argentina y su porcentaje del mercado, según empresa, datos de Dic-07.

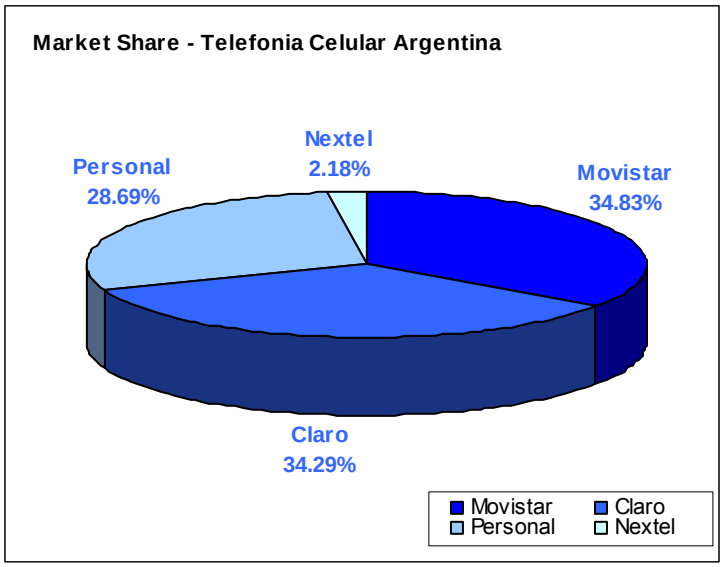


Figura 5.4[21]. Market Share de la Telefonía Celular en Argentina, datos de Dic-07.

Habiendo ya aproximadamente 37 millones de usuarios de telefonía celular en Argentina a fines de 2007, la mayor penetración de telefonía celular en Latinoamérica (alrededor del 93%) [Dergarabedian, 2007], surge un nuevo desafío para los operadores.

A partir del 2008 las estrategias irán en línea con:

- Fidelización y el cuidado de clientes actuales.
- Posible captación de clientes de su competencia.

[20] Elaboración Propia en base a datos de Standard & Poors, Diario La Nación, Telecom S.A. y la Securities and Exchange Commission (SEC).
[21] Idem 16.

- Incremento en el ARPU (*Average Revenue Per User* o ingresos medios por usuario), un indicador ampliamente utilizado en la industria de la telefonía. Se calcula dividiendo el total de ingresos obtenidos en un periodo de tiempo, por el total de usuarios activos de la empresa. Resulta de ayuda para valorar una empresa teniendo en cuenta no sólo el número de usuarios totales, sino también la "calidad" de éstos: si aportan dinero a la compañía o no, y en qué cantidad lo hacen.

Esto se debe a que la penetración que se ha alcanzado en Argentina, que como ya se ha visto es la más elevada de Latinoamérica, hace que sea imposible planificar el crecimiento del rubro en torno a la venta de equipos a personas que aún no poseían uno. [García Bartelt, 2007]

En los últimos años se han visto fusiones, adquisiciones y cambios de marca, respondiendo a la consolidación del sector y el desembarco de *players* internacionales.

Tal fue el caso de la fusión de Unifón con Movicom para dar lugar a Movistar en manos de Telefónica España, o el cambio de manos de CTI Móvil a América Móvil, cambiando de nombre unos años después a Claro, marca con la que opera esta empresa regionalmente, excepto en México, en todo Latinoamérica.

Estas consolidaciones regionales, e incluso mundiales, representan una gran ventaja para las empresas en términos de costos de campañas de marketing y reconocimiento de marca entre otros factores.

Mientras ocurrían estas consolidaciones y crecimientos en la venta de líneas, y consumo de servicios de valor agregado, las telefónicas adoptaron modelos de *Revenue Sharing* con terceros para explotar negocios que no pertenecían al *core* de sus negocios, tales como el desarrollo de Ringtones, Wallpapers, Trivias del tipo Pull vía Televisión, etc.

Revenue Sharing es un tipo de acuerdo comercial ampliamente difundido en esta industria, en la que la empresa de telefonía comparte con la empresa externa que desarrolla algunos de estos tipos de negocios, un determinado porcentaje del resultado del negocio.

Luego de hacer un testeo de mercado, basado en la voluntad de las telefónicas y en el conocimiento de acuerdos existentes, tomamos como válido que está alrededor del 50% para cada parte en el desarrollo de un nuevo negocio. De todas maneras en términos económicos en el capítulo de Modelo Económico,

se analizará la unidad de negocios como un todo, sin dividir las ganancias y/o pérdidas.

Con respecto a cuales de las 4 empresas que ofrecen el servicio en el mercado local, vemos que existen 2 de ellas que tienen sus objetivos más alineados con los de esta herramienta y por ende captan a clientes que agregarían un potencial de éxito superior al programa; se trata de Personal y Movistar.

5.3. Redes de POS

Existen en Argentina diversas redes de equipos POS en funcionamiento, utilizadas en su gran mayoría para transacciones de pago con tarjetas de crédito.

Algunas de ellas son las de Posnet, Mastercard y la de Visa.

Se ha contactado a esta última, por ser la única que posee a nivel comercial un acuerdo preparado para soluciones de este estilo, la cual fue escogida también en su momento por el Diario La Nación para su Club de fidelización de clientes. El acuerdo que ofrece Visa para este tipo de negocios es el cobro por cada transacción realizada a través de dicha red.

Naturalmente, el costo unitario disminuye al aumentar el volumen de intercambio de códigos en puntos de venta, como sigue:

Transacciones por Mes / Precio Unitario (AR$)	
0 - 20.000	**0,261**
20.001 - 40.000	**0.230**
40.001 - 80.000	**0.199**
80.001 - 150.000	**0.168**
150.001 - 250.000	**0.145**
más de 250.000	**0.122**

Tabla 5.2[22]. Costo unitario de transacción a través de la Red POS de Visa, según volumen utilizado mensualmente.

[22] Visa S.A.

Visa suele cobrar un fee de set-up en concepto de programación para la adaptación de sus sistemas con los de terceros.

Debido a que el proyecto se va a implementar con alguna de las 3 empresas que más clientes poseen en Argentina, las de telefonía celular, el set-up fee será obviado por parte de Visa.

El monto abonado a Visa mensualmente está únicamente relacionado con el volumen transaccional en ese periodo, independiente de cuantos puntos de venta estén siendo utilizados.

Para darle sustentabilidad al proyecto se buscará cerrar un acuerdo con una duración no menor a los 4 años, o igual a la duración del contrato que se cierre con la empresa de telefonía celular, de modo de asegurar otro de los pilares fundamentales del negocio.

6. COMPETENCIA

Este proyecto propone un servicio que hasta la actualidad no ha sido ofrecido ni en Argentina ni en ningún país de la región.

En gran parte de los países del mundo es un medio que sigue sin haber sido explotado con fines publicitarios.

La gran razón que ha frenado el avance de la publicidad en la telefonía móvil, ha sido el miedo en que se torne invasiva y similar al *spam* en el correo electrónico, hecho que ha sido sumamente difícil de combatir debido a la falta de legislación mundial.

A pesar de este temor, e impulsado por el atractivo del medio como canal publicitario, es que en muchos países de Asia y Europa ya se ha comenzado a incursionar cuidadosamente. Un ejemplo de esto es un servicio provisto por Páginas Doradas en España, donde brindan a los anunciantes de sus guías telefónicas, un paquete en el cual también pueden contactar a clientes vía telefonía celular (SMS y/o MMS), y ha resultado exitoso en términos económicos y de privacidad.

Existen otros países donde la publicidad móvil ha nacido de la mano de la apertura de los sistemas de telefonía, donde cualquier persona que desarrolle un programa de envío de mensajes de texto o multimedia, puede acceder a toda la base de clientes en servicio. Naturalmente ha traído de la mano un gran malestar en todos los usuarios, puesto que no hay control, ni estatal ni privado.

Por todas estas razones, y tomando la experiencia de países más avanzados en términos de publicidad y tecnología, es que reforzamos la necesidad de establecer reglas estrictas y claras con respecto a la privacidad del cliente, con el objetivo de crear un espacio armonioso donde se compita saludablemente.

En términos generales se identifica como competencia a todos los demás medios existentes mediante los cuales las empresas de consumo masivo informan y distribuyen sus descuentos y beneficios, esto es, los medios directos utilizados con fines promocionales.

Entre estos medios encontramos algunos tales como listados de correos electrónicos, sistemas de emisión de cupones o tickets de descuento en líneas de cajas en supermercados y algunos otros sitios de Internet que ofrecen la impresión de cupones con descuentos.

Sin embargo encontramos que los medios que más claramente compiten con la idea propuesta por Adding Mobile son los programas de fidelización de clientes de otras empresas, por dos razones.

La primera y quizás la más fácil de identificar es el presupuesto económico de los anunciantes para este tipo de acciones. La segunda y que afecta el desarrollo de producto en su esencia y por ende ha sido diseñado teniendo en cuenta este aspecto, tiene que ver con la competencia con otros programas de fidelización por un lugar en la mente de los socios y potenciales socios. Este posicionamiento se debe plantear de manera de lograr un espacio primordial en las opciones de un consumidor a la hora de buscar ser recompensado, y que el programa gradualmente se torne en una herramienta de consulta antes de tomar decisiones de consumo.

El éxito de algunos de estos programas deja entrever el interés, o la necesidad, que existe en los consumidores de recurrir a una cuponera o descarga de descuentos.

Evidentemente existen algunas grandes diferencias entre el método propuesto por Adding Mobile y las alternativas actuales (tarjetas de membresía a programas, cuponeras, etc.), entre las cuales encontramos la comunicación directa al celular (ida y vuelta) y la posibilidad de recuperar y analizar la información de intercambio para utilizarla en los nuevos diseños de campañas.

Pensando en la competencia a futuro encontramos un grupo de empresas que se dedican actualmente al desarrollo de contenidos para celulares, o participan en programas televisivos con trivial y sorteos.

Estas empresas (Cyclelogic, BuonGiorno, etc.) poseen una barrera de entrada menor que cualquiera que no está en la industria, puesto que no sólo cuentan con tecnología y fácil acceso al desarrollo de nuevas herramientas, sino que también poseen nexos comerciales estrechos con las empresas de telefonía celular. Este riesgo deberá ser controlado por Adding Mobile mediante el cierre de acuerdos en condiciones de exclusividad como condición fundamental.

A mediano o largo plazo encontramos como potencial competidor a las mismas empresas de telefonía celular, ya que en caso de que resulte ser un negocio interesante, probablemente alguna de ellas evalúe extender su línea de valor en esta dirección. Una manera ideal, pero difícil, de minimizar este riesgo sería incluir en el contrato con la telefónica una cláusula de no competencia a futuro, y obviamente una de exclusividad mientras dure el contrato.

Por último, pero no menos importante, cabe destacar una competencia virtual por el espacio en el dispositivo móvil. Sabemos que actualmente algunas de las prestadoras del servicio de telefonía celular, e incluso a veces el gobierno, utiliza SMS con fines de comunicación institucional. Si bien a primera vista por no tratase de anuncios publicitarios ni promocionales no parece ser una competencia, hay que prestar atención a la cantidad de veces que un usuario es contactado en su celular. Tan sensible es este aspecto, que de hecho Movistar Argentina cuenta con un sistema para monitorear estrictamente la cantidad de contactos semanales que reciben sus clientes en concepto de mensajes y/o anuncios por parte de Movistar, el Gobierno u otra empresa, para cuidar así la relación con sus clientes.

Todos estos potenciales competidores y demás reglas de negocio explicadas en este punto, deberán ser tenidas en cuenta claramente al momento de delinear las cláusulas del contrato con el *carrier*.

7. ANALISIS FODA

7.1. Analisis Externo

7.1.1. Oportunidades

Oportunidad 1

Existe una gran cantidad de anunciantes que se encuentran abocadas a explorar nuevos canales publicitarios, buscando una mayor efectividad que los actuales.

Oportunidad 2

El mercado publicitario en Argentina posee un tamaño aproximado de $6.500.000 y está en pleno crecimiento, estimando un incremento del 30% para el 2008 [Infobae Profesional, 2008]. El mercado de telefonía celular sigue en expansión, no solo en cantidad de usuarios sino en el tipo de servicios utilizados, accediendo cada vez más personas a los servicios de mayor valor agregado tales como SMS, MMS, WAP, Internet Móvil, etc.

Oportunidad 3

Los mensajes de texto tienen una llegada mucho más directa y efectiva que otros medios de comunicación directos. Esto está dado por el simple hecho de que el mensaje llega al teléfono y el usuario debe abrirlo para conocer el contenido, sumándole el hecho de que usualmente los clientes tienen el celular consigo una gran parte del día.

Oportunidad 4

Comenzando el 2008 los usuarios de telefonía móvil en Argentina se encuentran sumamente familiarizados con el uso de su teléfono celular para recibir y enviar mensajes de texto, prueba de ello son los más de 100,000,000 de SMS que se envían diariamente [Infobae, 2008c].

Sumado a esto, no sólo existe un fuerte avance en el número de mensajes enviados, sino en el porcentaje de usuarios que lo hacen, el cual es superior al 90% [Diario Clarín, 2006].

Oportunidad 5

De todos los usuarios existe una gran cantidad de ellos que los utilizan para servicios de valor agregado tales como la descarga de contenidos o la participación de sorteos y demás mecánicas promocionales ofrecidas actualmente en envases de productos o comunicadas en medios masivos de comunicación. Esto aumenta el potencial de utilizar otros canales en el teléfono celular, tales como el mensaje multimedia, portales WAP o Internet Móvil.

Oportunidad 6

Se trata de un mecanismo publicitario bi-direccional, lo que permite recibir información y aprender del cliente en tiempo real.

7.1.2. Amenazas

Amenaza 1

Extensión del tiempo hasta que se cierran los acuerdos comerciales previos al lanzamiento, una vez que ya se ha firmado el contrato con la empresa de telefonía.

> Estrategia de Acotación 1
>
> Acotar al mínimo los gastos fijos en esta etapa. Destinar la mayoría de los recursos al cierre de acuerdos comerciales

Amenaza 2

Para lograr el atractivo deseado del club, se deberá contar con promociones y descuentos agresivos, lograrlo está íntimamente ligado al precio que se cobra por anuncio. Quizás el precio que se pueda cobrar por el anuncio para alcanzar

dicho atractivo, sea tal que los ingresos del primer año sean bastante inferiores, y los costos sean un potencial problema.

Estrategia de Acotación 2

Primero, poner como piso al precio de anuncio el costo variable, y segundo disminuir al mínimo los costos de operación fijos.

Amenaza 3

Relacionada con la competencia. En la actualidad no existe nadie que preste un servicio similar. Con el tiempo pueden aparecer competidores, como se explicará en el Capítulo 6: “Competencia”.

Estrategia de Acotación 3

Si bien la estrategia de acotación varía según la naturaleza de cada potencial competidor, la esencia para minimizar esta amenaza será fortalecer el vínculo con los usuarios del programa. Al hacerlo se estará fortaleciendo la relación con el carrier también, pues al cuidar a sus clientes, la empresa verá un aumento en su imagen y tendrá en el programa una herramienta de marketing para la captación de nuevos clientes.

Amenaza 4

Relacionada con la Oportunidad. Que no este suficientemente validada. Que no sea una verdadera oportunidad de negocios o que sea demasiado pronto para la audiencia Argentina.

Estrategia de Acotación 4

Trabajar fuerte en la validación de la oportunidad utilizando herramientas adecuadas de validación, y sobre todo llevar a cabo reuniones de testeo de interés con potenciales anunciantes.

7.2. Análisis Interno

7.2.1. Fortalezas

Fortaleza 1

Idea innovadora relacionada fuertemente con el campo de estudio de los emprendedores.

Fortaleza 2

Adding Mobile será pionera en el mercado de marketing móvil utilizando como vehículo el concepto de un club de beneficios, con reglas tales que prioricen el cuidado y fortalecimiento de la relación con los usuarios, factor clave para crear una gran barrera de entrada a posibles competidores.

Fortaleza 3

Alto *afecto societatis*. Los emprendedores son amigos personales desde el comienzo de la carrera universitaria.

Fortaleza 4

Los emprendedores están dispuestos a desarrollar el negocio íntegramente, formando parte del equipos de trabajo dedicado exclusivamente al proyecto.

Fortaleza 5

El modelo de negocio es altamente escalable y fácilmente replicable. La expansión regional no será complicada considerando que los principales operadores están presentes en todo Latinoamérica.

Fortaleza 6

Costos fijos compuestos en gran parte por la estructura de recursos humanos.

Fortaleza 7

Dadas las magnitudes de ventas (solo el 10% del espacio vendido el primer mes de operación), el proyecto logra resultados operativos positivos el quinto mes desde el lanzamiento. Ver el capítulo 12, Modelo Económico.

7.2.2. Debilidades

Los riesgos más importantes se pueden encontrar lógicamente en la etapa del start-up. Una compañía que ya posee algunos años en el mercado puede afrontar más sólidamente los riesgos potenciales que pueden surgir.

A continuación se detallan las debilidades que se detectan y las estrategias para acotarlas.

Debilidad 1

Relacionada al equipo de trabajo. Que influya mucho la falta de experiencia, importante para el cierre de acuerdos.

Estrategia de Acotación 1

Conformar el equipo de trabajo con integrantes que posean alto “afecto societatis”. Trabajar con asesores externos de gran experiencia en negocios. Incorporar al *management* profesional personas con experiencia en los ámbitos de interés.

Debilidad 2

Relacionada al software. Que no sea lo suficientemente robusto.

Estrategia de Acotación 2.

Contratar para su diseño a una empresa con experiencia trabajando con grandes empresas, de modo que estén habituadas a diseñar arquitecturas tales que permitan un óptimo funcionamiento en las situaciones de mayor requerimiento.

8. PLAN DE VENTAS

Existen a corto plazo claramente dos etapas para el cierre de acuerdos comerciales: antes del lanzamiento y después del mismo.

Una vez que se haya terminado de cerrar el acuerdo con el *carrier* viene la etapa de implementación de todo lo que se ha venido explicando hasta aquí, y que se verá detalladamente en el Capítulo 11, “Cronograma de Implementación”.

Antes del lanzamiento se buscará cerrar acuerdos con anunciantes que fundamentalmente posean un atractivo particular para el potencial usuario del programa, sin concentrarse demasiado en el rédito económico del anuncio.

Sin audiencia no hay negocio, y para lograr la atención, suscripción y posterior fidelización, se debe ofrecer algo atractivo al inicio y lograr brindarle valor al cliente a lo largo del tiempo.

8.1. Tamaño de la audiencia: Número de suscriptos al Club

El servicio será lanzado en conjunto con alguna de las 3 empresas de telefonía móvil más importantes de Argentina; Claro, Movistar y Personal. Se deja a Nextel fuera de esta selección por el posicionamiento de marca y el perfil de sus clientes. En cualquiera de los 3 casos, se estaría contando con un número de clientes de entre 12 y 13 millones. Cada uno de estos clientes representa un potencial socio a ser abarcado por el club de fidelización, por lo que se estimará el tamaño del mismo en función de la cantidad de clientes totales de la empresa.

Se estima contar, operando en régimen, con aproximadamente entre el 10% y 15% de clientes suscriptos al club, dando como resultado una audiencia de 1,500,000 socios.

Con respecto a la cantidad de mensajes a enviar, se calcula como promedio 2 mensajes de texto por socio del club por mes. Esta estimación está basada en niveles de interacción de programas similares en otros países del mundo, y también considerando el hecho de que se trataría de un nivel de interacción tal, que difícilmente pueda ser percibido como invasivo.

Estas estimaciones dan como espacio mensual a comercializar, un total de 3,000,000 de mensajes del tipo *Outbound*, o *Broadcast.* Cada uno de estos mensajes representa una oportunidad de brindarle al socio una propuesta de valor.

Según se vio en el Capítulo 3, “Modelo de Ingresos”, existen otras dos fuentes de ingresos, aquellos Anunciantes Fijos Online y los Online Premium. El aporte de cada uno de ellos será de aproximadamente 40,000 y 30,000 mensajes originados en los usuarios respectivamente.

En caso de resultar ser un éxito más grande del previsto se deberán aumentar la cantidad y variedad de promociones y descuentos a ofrecer, para poder mantener el mismo nivel de servicio.

8.2. Precio del mensaje

Para estimar el precio de cada contacto vía SMS del tipo broadcast, la modalidad más significativa al comienzo del programa, resulta interesante analizar los valores de anuncio en otros medios directos, que como se vio en la estrategia de Precio, resulta ser una variable clave.

Cabe destacar nuevamente las diferencias de este medio con otros disponibles, entre las cuales están:

- Canal directo.
- Contacto asegurado.
- Socios en base de datos Opt-In.
- Combinación con POS en puntos de venta.
- Resultados del impacto exacto de cada campaña.
- Cambios en tiempo real.
- Segmentación según información, incluso unitaria.
- Posibilidad de recibir información de los clientes vía SMS, MMS o WAP.

Si bien son de referencia útil los costos de anuncio en medios más tradicionales y masivos que los directos, estos últimos sirven de mejor referencia para establecer el costo por contacto.

Algunos medios directos similares al planteado son el envío de folletos a domicilios –*mailing*-, envío de correos electrónicos -*e-mailing*-, acciones de Telemarketing, anuncio en Cines y anuncio en Taxis.

El medio que tomaremos más fuertemente como referencia son los anuncios llevados a cabo en Internet, debido a la similitud existente en la información que se posee de los potenciales clientes. Entre las modalidades que existen están los Banners animados en sitios web, el pago por click utilizando sistemas como el de Google Adwords o el clásico envío de correos electrónicos a una base segmentada de clientes que han dado su expresa autorización a recibir información publicitaria.

Tomando en cuenta el costo promedio por click en Google Adwords, de entre $0.30 y $0.40 en Argentina, y algunos envíos de newsletters electrónicos a bases de datos segmentadas, cuyo costo ronda $1.00.

Considerando estos datos como referencia y sumado al hecho de la adición de la promoción o descuento en la campaña, se estima que el valor será obviamente menor que si fuese un mensaje puramente publicitario, o sea sin ningún beneficio concreto para el cliente.

Existirá una gran variación en el precio del SMS promocional cursado a través del club, sobre todo con el correr de las campañas, cuando se posea más información de los usuarios, y el poder de segmentación aumente considerablemente.

A fin de simplificar los supuestos en los cálculos económicos para la estimación de ventas, se tomará como que el promedio cobrado por cada mensaje no variará a lo largo del tiempo, lo cual estimamos no se cumplirá y en caso de aumentar mejorará la proyección de resultados.

Dentro de toda la variación que existirá en el *pricing* del medio, como se vio, según el beneficio ofrecido, el nivel de segmentación y el tamaño de la campaña, se estima que el promedio será de $0.10 por contacto.

Comprendiendo la incertidumbre que puede tener la asignación de este valor, se hará en el Modelo Económico la estimación de la dependencia del resultado del negocio de esta variable, y su correspondiente análisis de sensibilidad.

Para estimar el valor que pagaran los usuarios del club en concepto de envío de mensajes SMS solicitando promociones, resulta más sencillo, pues actualmente en Argentina existen diversos servicios de valor agregado por los cuales los clientes pagan mediante el envío de alguno de estos tipos de mensaje. El valor para el SMS regular (Anunciante Fijo Online) está alrededor de los 15 centavos, mientras que el SMS Premium (Anunciante Fijo Online

Premium) tiene un promedio de 50 centavos, pudiendo en algunos casos duplicar o triplicar el valor según el beneficio que se esté ofreciendo.

8.3. Estimación de Ventas

Según se acaba de explicar, en régimen, la cantidad de mensajes a enviar por mes será aproximadamente de 3,000,000 y su precio de venta unitario estimado en $0.10. A este número debe sumarse lo percibido por las interacciones originadas desde los usuarios (MO), explicadas anteriormente.

Naturalmente el escenario de régimen será alcanzado luego de meses de continuo crecimiento, donde se irán ajustando por mercado tanto la cantidad de mensajes a enviar por mes como probablemente el precio de anuncio.

La proyección de ventas que se calcula, y que se verá reflejada en los resultados de los primeros dos años, es la siguiente:

- Los primeros 5 meses, desde la firma hasta el día del lanzamiento, se considera que no se percibirán ingresos por ventas, a pesar de que quizás se hayan cerrado acuerdos de pre-lanzamiento.
- En el mes del lanzamiento se calcula un ingreso aproximado al 10% del espacio en régimen.
- Los siguientes 6 meses se buscará crecer como mínimo al 5% mensual.
- Luego de esta etapa el objetivo será crecer rápidamente al 10% mensual, para alcanzar el 100% de los ingresos en el mes 18 (13 desde el lanzamiento).

En todos los casos, tanto en proyecciones mensuales como anuales, todos los valores estarán afectados por la inflación estimada, hecho que se verá reflejado en el constante aumento de la facturación en pesos una vez ya alcanzado el mes 18, la proyección en régimen.

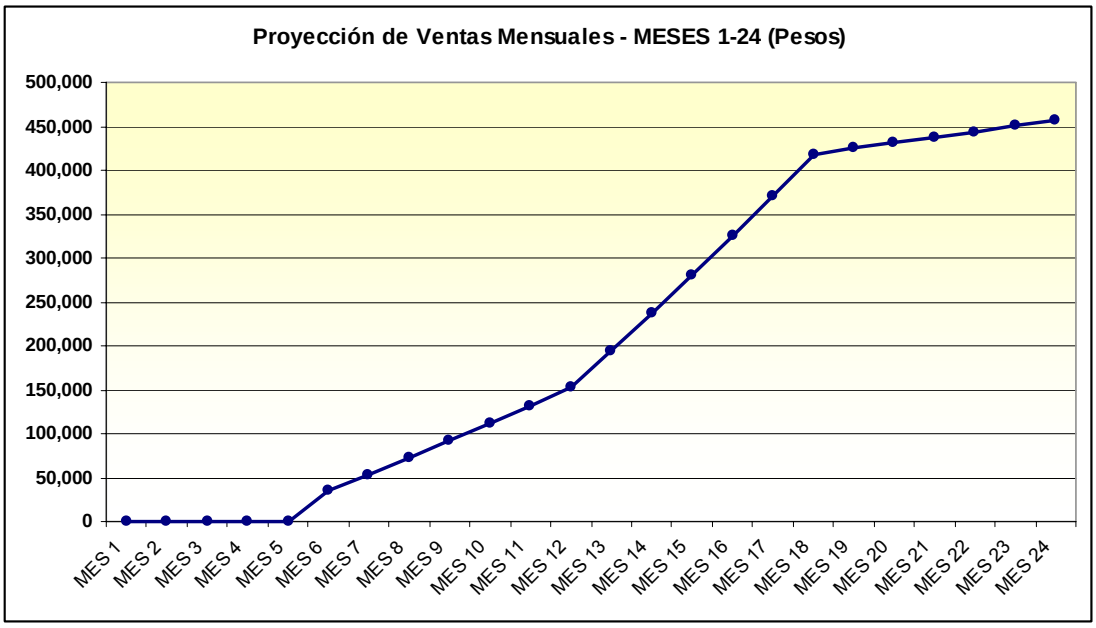


Figura 8.1[23]. Proyección de Ventas Mensuales. Meses 1 a 24, en Pesos.

Una vez anualizados los resultados, y convertidos a dólares, según proyección que se verá en el Capítulo 12, Modelo Económico, las ventas anualizadas para los primeros 5 años resultan:

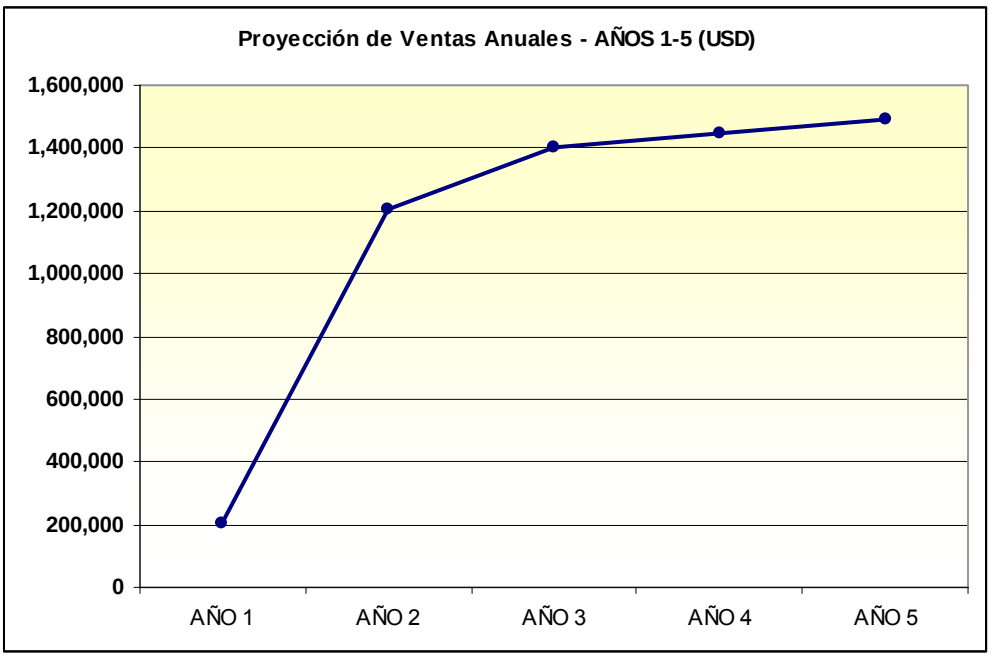


Figura 8.2[24]. Proyección de Ventas Anuales. Años 1 a 5, en USD.

[23] Elaboración Propia.
[24] Elaboración Propia.

9. PLAN COMERCIAL

9.1. Estrategia de Producto

El concepto de negocio inicial se basa en crear un club de beneficios en conjunto con una determinada empresa de telefonía móvil, al cual cada usuario de un teléfono celular de esa empresa podrá suscribirse, y de ese modo, obtener descuentos y promociones acordes a sus gustos y preferencias.

Para adherirse a dicho club lo único que deberá hacer el potencial socio es seguir las instrucciones ante alguna de todas las distintas maneras disponibles, explicadas a continuación en la Estrategia de Promoción.

Un factor clave de diferenciación con otros programas de fidelización de clientes es el hecho de que no se proveerán tarjetas de membresía. Nace una nueva llave a un mundo de beneficios: El teléfono celular.

De este modo se descarta el problema de competir por un lugar en la billetera de los socios; brindándole al cliente un acceso sin límites a todas las promociones y beneficios disponibles con su celular.

Las compañías de telefonía celular tienen la suerte de que sus usuarios miran la pantalla de sus celulares muchas veces al día. Cada una de ellas representa una posibilidad de comunicación, en ambas direcciones, simplemente hay que escoger correctamente los momentos y el modo en que se hace.

El concepto importante aquí es que el negocio resulta más atractivo cuanto más tiempo lleva de operación; esto se debe a que al aumentar el número de campañas realizadas, más se retroalimenta la base de datos (mediante el relevamiento de códigos en los puntos de venta para registrar el intercambio de las promociones) y por ende mayor será la precisión con la cual se podrá segmentar la base para una campaña futura, incrementando significativamente el impacto.

A medida que se vaya dando este proceso de enriquecimiento de la base, se harán los esfuerzos comerciales por ampliar la gama de beneficios ofrecidos, puesto que con toda la información disponible se podrán crear infinitos nichos dentro de la misma.

La política de Adding Mobile será siempre cuidar a los usuarios, ya que la visión es que el gran potencial del negocio reside en la base de datos

enriquecida, y sin usuarios utilizando el programa continuamente, no habrá base.

El gran desafío que hay que superar es evitar ser considerado "*spam*" al enviar promociones que no le interesan a cada usuario, ya que al principio no se contará con suficiente información como para segmentar perfectamente la base de datos. A mediano plazo, cuando se hayan intercambiado promociones y esperando que muchos usuarios hayan entrado al website y modificado sus preferencias, será mucho más sencillo enviar promociones ya que se conocerán con detalle los gustos de cada usuario, y la segmentación será mucho más afinada. Esto permitirá cobrar un precio unitario de anuncio más elevado, el cual las empresas estarán dispuestas a pagar ya que su ROI se verá considerablemente incrementado.

Si bien se ha establecido como promedio una cantidad de 2 mensajes mensuales por socio, habrá muchos segmentos de la base de clientes que desearán recibir un número mayor de beneficios por mes. Por esta razón se incorporará en el website una opción mediante la cual cada usuario podrá no solo modificar sus preferencias sino también aumentar o disminuir la cantidad de mensajes máxima a recibir por semana.

Si algún usuario llega a estar desconforme con el servicio podrá recurrir a alguna de todas las opciones para expresar su disconformidad y en caso de querer darse de baja, también podrá hacerlo. Los canales serán los mismos que para darse de alta:

- Envío de SMS de alta o baja
- Website
- Portal WAP
- Número de teléfono sin cargo 0800
- Número de atencion a clientes de la empresa de telefonía móvil

Con respecto a las garantías de Adding Mobile, se compromete en las bases y condiciones a no compartir ningún tipo de información de cada usuario, respetando la legislación de Hábeas Data. Se registrará también la base de datos en el Registro Nacional de Base de Datos, según la reciente implementación legal.

9.2. Estrategia de Precio

Las principales variables que afectarán el precio de cada mensaje enviado son:

- Atractivo de la promoción ofrecida
- Tamaño de la campaña
- Nivel de segmentación o focalización
- Impacto esperado
- Frecuencia de anuncio o importancia del cliente
- Precio de canales publicitarios alternativos

El siguiente esquema ilustra las principales variables que afectan al precio unitario de cada mensaje.

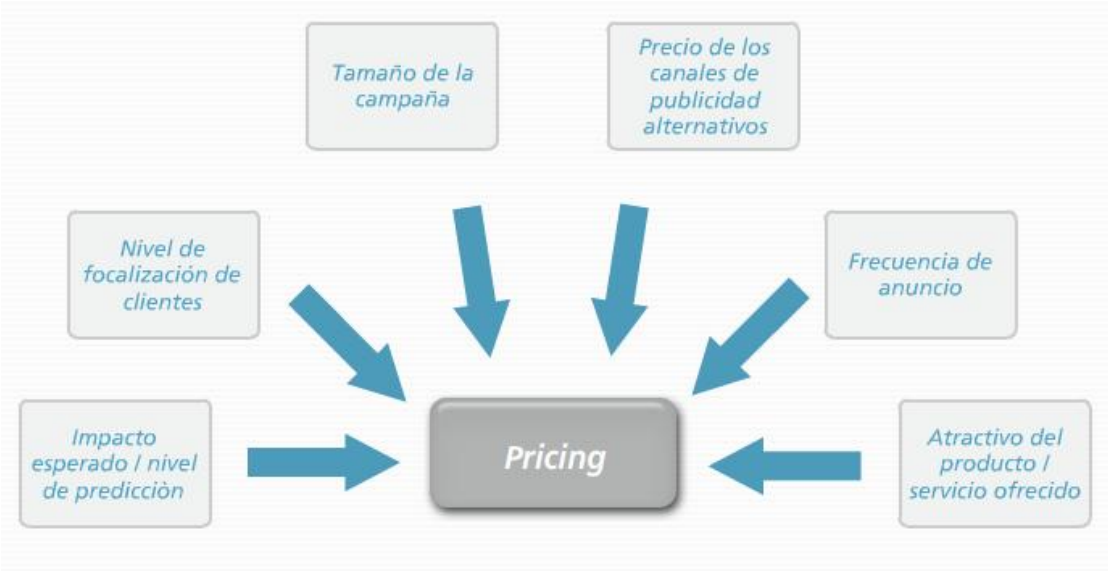


Figura 9.1[25]. Variables que afectarán el costo de cada SMS enviado a un miembro del Club.

El programa se verá claramente beneficiado si ofrece promociones atractivas a sus socios, y como se busca fortalecer la relación con los mismos, el precio unitario del mensaje disminuirá cuanto más aumente el beneficio ofrecido.

Cuanta más información se logre recopilar del transaccional en los puntos de venta, más fácil y precisamente se podrá segmentar la base, lo que traerá un aumento en el impacto de una determinada campaña y por ende, un aumento significativo en el precio de ese mensaje.

[25] Elaboración Propia.

Existirá en algunos casos para descuentos atractivos y muy masivos, una disminución del precio al aumentar el volumen. (Ejemplo: comprando una Coca-Cola, lleva otra gratis).

Sin duda se tomará como parámetro el costo de comunicación en el que incurren los anunciantes para utilizar otros medios, puesto que se trata de la competencia existente más directa y desestimarlo podría terminar con todo el modelo de negocios.

Los primeros meses se buscará lograr promociones y beneficios sumamente atractivos para los usuarios, de manera que en algunos casos incluso no se podrá cobrar por el servicio.

Esto se debe a que las empresas de consumo masivo poseen un doble costo al llevar a cabo una campaña, por un lado el costo de regalar el producto o servicio y por el otro el costo de distribución de la promoción, en este caso el envío de SMS.

Como se ha explicado reiteradas veces, con el pasar del tiempo el valor de la comunicación aumentará fuertemente.

Se estima que será un canal sumamente directo y al segmentar correctamente la base se lograrán impactos muy superiores al promedio de mercado; estos aspectos sumados al hecho de que se enmarcará en un programa de beneficios, permitirá asignarle un precio que responda al alto valor que se brindará a los anunciantes.

9.3. Estrategia de Promoción

El lanzamiento será acompañado por una campaña previa en vía pública y radio, anunciando la creación de un club de promociones al cual se tiene acceso con un teléfono celular, de una determinada empresa telefonía móvil, y para aumentar el atractivo se comentará cuales son las empresas que ofrecerán sus beneficios y promociones.

Una vez obtenido el acuerdo con la compañía de teléfono celular se enviarán mensajes de texto a todos sus clientes ofreciendo voluntariamente su adherencia al club, invitándolos a conocer las bases y condiciones en el website del programa, diseñado por Adding Mobile. Como estrategia se enviarán los mensajes por segmentos, esto es, el primer día al 5 % de los

usuarios, a los dos días al 10 % siguiente y así sucesivamente a todos los usuarios de cada compañía.

A medida que se vayan suscribiendo usuarios se irán enviando promociones sumamente atractivas los primeros días, para así despertar en los que las reciben una sensación de estar recibiendo algo “para pocos”, y en todos aquellos que no son parte unas desesperadas ganas de pertenecer. De esta manera se confía en que se agrandará considerablemente la base de datos de suscriptos, ya que apenas reciban el mensaje de invitación, unos días después que sus amigos, se estima aceptarán en promedio, con una probabilidad mayor.

Estarán disponibles desde el primer día de lanzamiento las siguientes modalidades de suscripción:

- Envío de SMS de alta
- Website
- Portal WAP
- Número de teléfono sin cargo 0800
- Número de atencion a clientes de la empresa de telefonía móvil

Claramente según la modalidad de alta existen distintos alcances en la cantidad de información que se le puede pedir al cliente, puesto que por ejemplo en el caso de un SMS la información está limitada a la extensión y dificultad de estructura del mensaje, a diferencia de modalidades como el website del club, donde se puede guiar con mayor facilidad el ingreso de información personal.

Una estrategia será que en caso de haberse suscripto a través de una modalidad que brinde poca información, se ofrecerán premios a aquellos clientes que completen su información personal en el website o vía telefónica.

En paralelo con el envío de mensajes de invitación se lanzará una campaña publicitaria de lanzamiento del club, en manos de la empresa de telefonía celular.

Se cree que muchas personas se acercaran, a pesar de no haber recibido todavía el mensaje inicial de invitación, a cualquiera de los medios enlistados. Esto se puede dar o bien por el efecto boca en boca de la invitación vía SMS o bien gracias al impacto de la campaña publicitaria de lanzamiento.

Como se comentó en la estrategia de ventas, se otorgarán tarifas preferenciales a todas aquellas empresas que crean en el proyecto antes del lanzamiento, lo que traerá de la mano acuerdos a largo plazo con los principales anunciantes con los que se desea contar en el programa.

9.4. Estrategia de Distribución

Cada gerente comercial o el encargado de definir la estrategia SMS a elegir, tendrá acceso en el website a una sección dedicada especialmente a su empresa, en la cual podrá visualizar un estado general de su cuenta.

En este acceso podrá acceder al historial de campañas anteriores, contando con información que podrá ser utilizada en el análisis y diseño de una nueva campaña, tales como estadísticas y resultados sumamente detallados, por zona geográfica, diaria e incluso horaria.

En otra sección contará con todas las herramientas para el sencillo diseño de una nueva campaña, escogiendo una serie de filtros duros y otra de preferencias deseadas para trabajar sobre la base y obtener como resultado el número de perfiles que coinciden con su patrón de búsqueda.

El software de Adding Mobile tomará los filtros duros y preferencias ingresadas por el anunciante y al combinarla con el historial de consumo, se podrá ordenar de mayor a menor el conjunto de socios según su porcentaje de similitud al patrón ingresado.

Para cumplir con las exigencias de la telefónica, y de acuerdo a las bases y condiciones de Adding Mobile, una vez que la empresa de consumo masivo finaliza el proceso de diseño de una campaña, la aprobación de la misma queda sujeta a:

- Redacción del SMS
- Segmento de la base a la que se desea comunicar
- Día y horario en que se desea enviar los mensajes

Estos aspectos serán evaluados por Adding Mobile y la telefónica, primero para su evaluación sobre si está en línea con exigencias contractuales y segundo para decidir el precio del mensaje, teniendo en cuenta también las demás variables que afectan el *pricing*.

Una vez aprobado y la campaña en pleno proceso de lanzamiento, las empresas tendrán una sección que informe el estado de cada campaña en tiempo real. Esto es, por ejemplo, tener acceso a que cantidad de mensajes se han enviado en un determinado momento y cual ha sido el impacto en los puntos de venta hasta ese entonces. Este acceso en tiempo real podrá incluso permitir un rediseño de la campaña en tiempo real.

10. RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN

10.1. El Equipo de Trabajo

Los socios fundadores de Adding Mobile son M. Sebastián Berardi y Alejandro Resnik. Ambos son estudiantes próximos a recibirse de la carrera de Ingeniería Industrial en el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA). Su formación académica tiene el balance necesario requerido por la naturaleza de este proyecto, ya que poseen una formación técnica con una orientación financiera. Son sumamente emprendedores, poseen la energía y visión para llevar este emprendimiento adelante. Tienen además entre sí una relación de amistad de más de 6 años, logrando efectivamente un alto *afecto societatis*.

10.2. Personal Clave

Este proyecto tendrá una estructura de personal inicial muy pequeña de manera de acotar los riesgos en la inversión. El equipo tendrá una primera dimensión para la etapa de pre-lanzamiento, y una más grande para la segunda etapa, una vez que se esté en régimen, prestando el servicio.

La primera etapa denominada Start-up, es el tiempo comprendido entre que se firma el acuerdo con la empresa de telefonía celular hasta el día en que se tienen todos los clientes y la plataforma informática como para comenzar operaciones; y la segunda una vez que se realiza el lanzamiento, cuando ya se está operando en Régimen.

Si bien el Start-Up se define desde el momento en que se concreta el cierre del acuerdo principal, hay algunos servicios que forman parte de los recursos contratados que se comienzan a contratar algunas semanas antes; tales como la asesoría contable, asesoría legal y de sistemas.

La clave reside en tener personal con energía y con espíritu emprendedor, de manera de poder transmitir y vender correctamente el servicio. Las dos grandes partes de este proyecto son el departamento Comercial y el departamento de Sistemas, sectores en los que es clave conseguir personal altamente capacitado.

En la primera etapa, la de pre-lanzamiento, el equipo estará conformado según los siguientes perfiles:

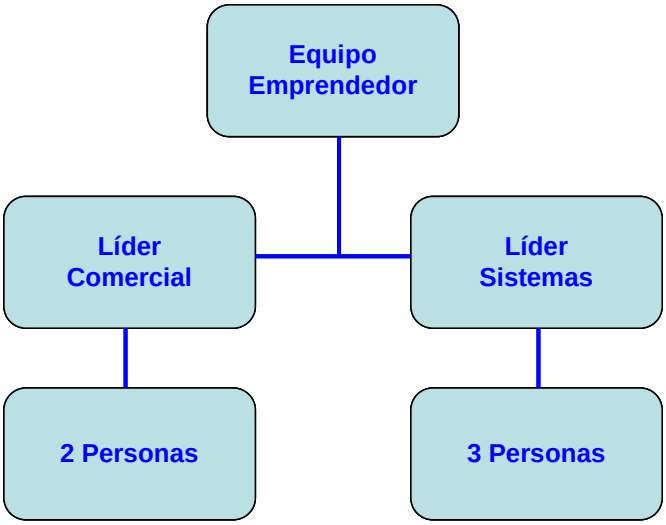


Figura 10.1[26]. Estructura del equipo de trabajo en la etapa de pre-lanzamiento.

En el departamento comercial se contará con una persona liderando el equipo, la cual se buscará que posea experiencia y contactos que faciliten la entrada a empresas de consumo masivo. Las dos personas que ayudarán a este líder comercial se dedicarán principalmente al desarrollo de relaciones comerciales con anunciantes pequeños y medianos que no requieran mayores contactos sino pura energía e iniciativa propia.

Se espera que este equipo comercial pueda cerrar los acuerdos de anuncio y promoción necesarios para hacer un lanzamiento en línea con los objetivos en términos de imagen para el club.

En cuanto al equipo de sistemas se requiere una persona sumamente experimentada con visión de cómo funciona un negocio complejo basado puramente en herramientas tecnológicas.

Las 3 personas a las que estará dirigiendo, a su vez se dedicarán cada uno a:

- Gestión del Software y Tecnología
- Gestión de la Red de equipos POS
- *Data Mining* (segmentación de bases de datos)

Se contará también con un asesor especializado en el mantenimiento y monitoreo de servidores, con una disponibilidad de las 24 horas todos los días del año. Este servicio será provisto por la empresa que comercializa los servidores, como será explicado más adelante.

[26] Elaboración Propia.

Los socios fundadores formarán parte del Management de la empresa, pero cada uno de ellos tendrá un sector a cargo. Sebastián Berardi tendrá a su cargo el departamento comercial, por lo que el líder comercial le reportará directamente, y muchas tareas se llevarán a cabo en conjunto como lo es el seguimiento de clientes. Alejandro Resnik estará monitoreando más de cerca el departamento de sistemas, ya que no sólo posee la formación del ITBA, sino que también es Técnico Informático de ORT (2000), y el líder de Sistemas le reportará directamente.

De todas maneras ambos serán la cara de la empresa, brindándole un constante seguimiento tanto a los anunciantes como a la empresa de telefonía celular.

Con respecto a la contaduría y temas legales, se decide inicialmente variabilizar costos contratándolos externamente, y si es posible continuar con los estudios con los que se tengan acuerdos desde la etapa de *Start-up*.

Una vez que se haya realizado el lanzamiento se estima que se deberá incorporar a 3 personas más. La primera será un empleado administrativo con el objetivo de resolver los crecientes problemas de esa naturaleza. El segundo será agregado a la fuerza comercial con el objetivo de intentar superar las estimaciones planteadas en el plan de ventas. La tercera persona que se incorporaría estaría apoyando al encargado de masajeo y segmentación de la base de datos, puesto que como al principio se contará con poca información, la estrategia de filtros sobre la base de datos resulta de vital importancia.

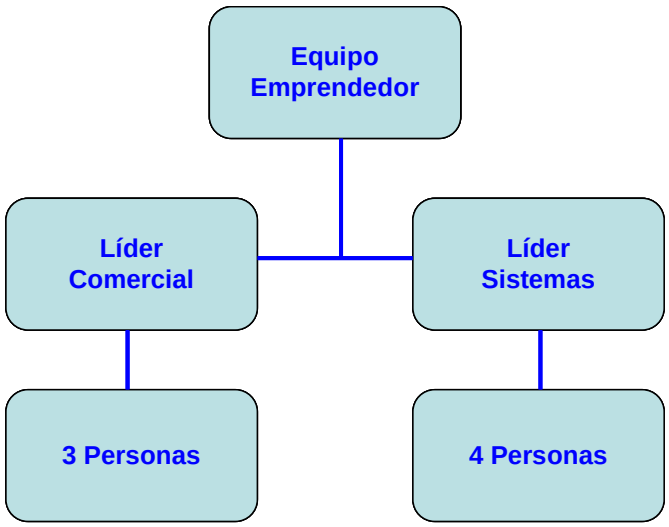


Figura 10.2[27]. Estructura del equipo de trabajo en régimen, luego del lanzamiento.

[27] Elaboración Propia.

Según datos actuales del mercado laboral se estima que el costo promedio de contratación será de $ 6000 mensuales por persona, incluyendo cargas sociales, remuneraciones especiales, comisiones y demás obligaciones.

11. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION

Una vez que se han acordado los aspectos fundamentales del programa con la empresa de telefonía celular, comienzan los primeros borradores del acuerdo comercial, el cual deberá incluir todas las condiciones que se han enumerado a lo largo del presente documento.

Se estima que en lograr una versión lista para firmar se demorará 6 semanas.

En paralelo y antes de cerrar dicho acuerdo, se comenzará a visitar a clientes como primer parte de la estrategia de ventas, para idealmente contar desde momentos tempranos del proyecto con anunciantes comprometidos, al menos con cartas de intención en esta etapa, a ser parte del proyecto.

A medida que vayan avanzando las negociaciones con la telefónica, se irá esbozando también el contrato con Visa, ultimando detalles técnicos y definiendo reglas de negocio que se alineen con el modelo de negocios expuesto. Al contar ellos con un esquema pre-armado para este tipo de acuerdos, se prevé que se podrá firmar el contrato en 4 semanas, estimando hacerlo 2 semanas después de ya haber cerrado el acuerdo con la telefónica. Resulta de vital importancia respetar este orden puesto que depende de los términos en que se cierre el acuerdo con la telefónica, dependerá de las condiciones que se podrán comprometer en el contrato con Visa.

Al avanzar tanto con Visa y la telefónica en el esbozo de ambos contratos, surgirán algunos ligeros cambios técnicos o incluso hasta que afecten alguna de las reglas del modelo. Estas consideraciones serán tratadas con cuidado puesto que podrían extenderse las estimaciones temporales.

Una vez que se ha firmado el acuerdo con la empresa de telefonía se pondrán todos los esfuerzos en empujar el proyecto a nivel comercial, realizando presentaciones a los clientes potenciales, comenzando a tejer alianzas. Como se explicó sería ideal firmar el acuerdo a la brevedad luego de haberlo hecho con la telefónica, para cerrar así todos los aspectos ligados al funcionamiento tecnológico del flujo de información.

En el tiempo que Adding Mobile junto con la empresa de desarrollo de software trabajan en el desarrollo del software diseñado, Visa avanzará de su lado para prepararse a integrar su plataforma a la de Adding Mobile, llevándola a cabo varias semanas previas al lanzamiento, contemplando posibles inconvenientes.

A nivel comercial se espera haber cerrado un número razonable de acuerdos comerciales 6 semanas antes del lanzamiento, y que el cierre de estos acuerdos traiga un efecto dominó entre otros potenciales anunciantes que no se quieran quedar fuera del lanzamiento.

Cuando se hayan firmado ambos acuerdos (empresa telefónica & Visa) se procede a comenzar la programación completa del software al igual que a instalar el hardware, permitiendo así una serie de pruebas en cada una de las etapas del avance. Una vez que se hayan probado todas las partes por separado tanto del software como su instalación en el hardware escogido, se llevarán a cabo pruebas integrales del circuito completo, esto es, enviando y recibiendo mensajes SMS, el ingreso del código en equipos POS habilitados en puntos de venta reales, y verificar que el flujo de información se cumpla correctamente según lo explicado.

Tanto los componentes por separado (software & hardware) como todo el conjunto, serán sometidos a pruebas de stress, las cuales pondrán el circuito bajo condiciones similares de alto requerimiento, intentando simular las que pueden llegar a surgir en caso de puntos inesperados de alta demanda o consulta, ya sea en la consola del sitio del club, en la plataforma de envío y recepción de mensajes SMS/MMS, o en el ingreso de códigos promocionales en los equipos POS de los puntos de venta.

Un esquema que explica básicamente el cronograma de implementación es el siguiente:

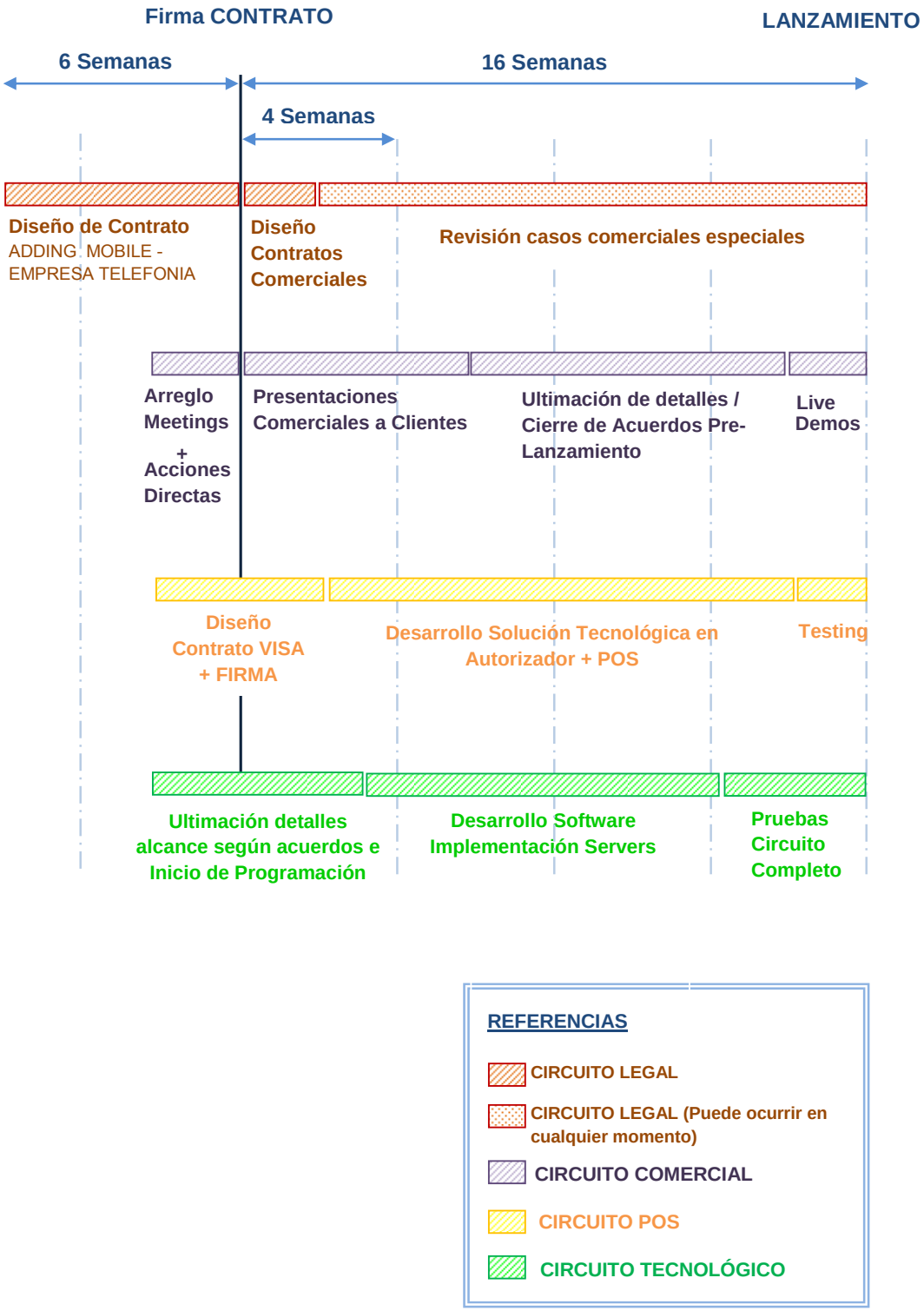


Figura 11.1[28]. Cronograma estimado de lanzamiento.

[28] Elaboración Propia

12. MODELO ECONOMICO

12.1. Estado de Resultados

El estado de resultados y el posterior flujo de fondos, anualizado en dólares para los primeros 5 años del modelo de negocios planteado, es el siguiente:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Brutas	**202,566**	**1,203,404**	**1,404,295**	**1,446,424**	**1,489,817**
Imp. Ingresos Brutos	4,051	24,068	28,086	28,928	29,796
Ventas Netas	**198,515**	**1,179,336**	**1,376,209**	**1,417,496**	**1,460,020**
Costo de Ventas	17,480	80,386	89,952	89,417	88,886
Resultado Bruto	**181,034**	**1,098,950**	**1,286,257**	**1,328,078**	**1,371,135**
Costos Operativos	40,558	40,317	40,077	39,839	39,602
RRHH	238,527	266,089	264,508	262,936	261,373
Utilidad Operativa	**(98,050)**	**792,544**	**981,673**	**1,025,304**	**1,070,160**
Amortizacion	19,822	17,076	14,711	12,673	10,917
Utilidad antes de Imp.	**(117,872)**	**775,468**	**966,962**	**1,012,631**	**1,059,243**
Impuesto Ganancias (35%)	0	271,414	338,437	354,421	370,735
Utilidad Neta	**(117,872)**	**504,054**	**628,525**	**658,210**	**688,508**
Capital de trabajo requerido	**21,302**	**123,706**	**142,989**	**147,439**	**152,022**
Cuentas por cobrar	20,146	119,681	139,660	143,850	148,165
Caja Mínima	2,026	8,023	7,802	8,036	8,277
Deuda con proveedores	869	3,997	4,473	4,446	4,420
Variaciones de Capital de Trabajo	(21,302)	(102,404)	(19,282)	(4,450)	(4,583)
Inversiones	(110,046)	0	0	0	0
Impuesto a las Ganancias	0	(271,414)	(338,437)	(354,421)	(370,735)
FCFF (Free Cash Flow to the Firm)	**(229,398)**	**418,726**	**623,954**	**666,433**	**694,842**

Tabla 12.1[29]. Free Cash Flow anualizado en USD, primeros 5 años.

Vemos entonces que al incluir en el primer año el período de Start-Up (tiempo entre la firma y el lanzamiento), no se logra un resultado positivo para los primeros doce meses, aunque sí es ampliamente superado en el AÑO 2, puesto que ya desde el comienzo del mismo contaba con una Utilidad Operativa mensual positiva.

Este efecto se verá en la próxima tabla, el estado de resultados para los primeros doce meses, en pesos.

[29] Elaboración Propia.

Porcentaje de Ventas en Régimen	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*10%*	*15%*	*20%*	*25%*	*30%*	*35%*	*40%*
	MES 1	**MES 2**	**MES 3**	**MES 4**	**MES 5**	**MES 6**	**MES 7**	**MES 8**	**MES 9**	**MES 10**	**MES 11**	**MES 12**
Ventas Brutas	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**34,990**	**53,273**	**72,096**	**91,471**	**111,412**	**131,930**	**153,039**
Imp. Ingresos Brutos	0	0	0	0	0	700	1,065	1,442	1,829	2,228	2,639	3,061
Ventas Netas	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**34,290**	**52,207**	**70,654**	**89,642**	**109,184**	**129,292**	**149,978**
Costo de Ventas	0	0	0	0	0	3,746	5,011	6,761	8,553	8,986	10,610	12,271
Resultado Bruto	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**30,545**	**47,197**	**63,893**	**81,089**	**100,197**	**118,682**	**137,707**
Costos Operativos	10,120	10,241	10,364	10,489	10,615	10,742	10,871	11,001	11,133	11,267	11,402	11,539
RRHH	48,576	49,159	49,749	50,346	50,950	70,897	71,748	72,609	73,480	74,362	75,254	76,157
Utilidad Operativa	**(58,696)**	**(59,400)**	**(60,113)**	**(60,835)**	**(61,565)**	**(51,094)**	**(35,422)**	**(19,717)**	**(3,524)**	**14,569**	**32,026**	**50,011**

Tabla 12.2. Estado de Resultados mensual para los primeros 12 meses, en Pesos Argentinos. Lanzamiento del servicio en MES 6.

Tomando la proyección del flujo de fondos anual en dólares, se procede a calcular a partir de los mismos el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto, arrojando como resultado los siguientes valores según la tasa de descuento elegida y la tasa de crecimiento a perpetuidad del flujo de fondos después del período de proyección (5 años).

	Tasa de Crecimiento Perpetua		
WACC	0.5%	1.0%	1.5%
18%	2,877,767.33	2,938,001.26	3,001,885.73
20%	2,500,499.97	2,545,721.26	2,593,386.95
22%	2,196,580.57	2,231,314.92	2,267,743.62

Tabla 12.3. VAN en el caso base, con sensibilizaciones de su tasa de descuento y la tasa de crecimiento perpetuo.

Más adelante se explicará con detalle la elección de la tasa de descuento WACC.

12.2. Inversiones

12.2.1. Equipamiento Oficina

Se estima que la inversión en concepto de mobiliario, acondicionamiento de la oficina que se alquile y compra de computadoras para el personal será de aproximadamente $ 35.000.

12.2.2. Software

Como ya se introdujo, el software diseñado por Adding Mobile será programado por Quadratica S.R.L., quienes poseen una amplia experiencia en la utilización del lenguaje .NET de Microsoft, de quienes son partners.

La inversión en el desarrollo, y posteriores pruebas integrales, será de $ 250,000. Este presupuesto incluye dos semanas adicionales a las programadas en caso de que ocurriera algún imprevisto. En caso de no utilizarlas para este concepto, serán dedicadas a mejoras en el programa.[30]

[30] El presupuesto fue solicitado a Quadratica S.R.L., y comunicado en una reunión mantenida con su Director Gerente, Germán del Zotto, el 01/12/07. Dicho presupuesto tiene una validez hasta el 1/07/08.

12.2.3. Hardware

Los equipos elegidos, luego de un cuidadoso análisis, para cumplir con la arquitectura y funcionalidad expuesta anteriormente, son:

- IBM System x3650 (2 servidores, cada uno ocupa 2U de Rack)

- 2 x Dual-Core Intel Xeon Processor 3.0GHz/667MHz/2x2M L2 (Máximo 2 procesadores)
- 4 GB PC2-5300 CL5 ECC DDR2 Chipkill FBDIMM 667MHz (8 Bahías ocupadas, 4 Libres)
- 2 x 73GB Hot-Swap 3.5" 10K RPM Ultra320 SAS HDD configurados en RAID 1 (Máximo 6 HDD)
- 2 x 835 Watt Hot-swap Power Supply (Redundantes, HotSwap)
- Puertos: Serial, 6 USB, SAS, 2 Ethernet 10/100/1000, 2 RJ45 para Management.

- IBM System x3550 (3 servidores, cada uno ocupa 1U de Rack)

- 1 x Dual-Core Intel Xeon Processor 3.0GHz/667MHz/2x2M L2 (Máximo 2 Procesadores)
- 1 GB PC2-5300 CL5 ECC DDR2 Chipkill FBDIMM 667MHz (2 Bahías ocupadas, 6 Libres)
- 1 x IBM 160GB 7200 RPM SS S-ATA (Máximo 2 HDD)
- 1 x 670 Watt Hot-swap Power Supply (Máximo 2 Redundantes, HotSwap)
- Puertos: Serial, 6 USB, 2 Ethernet 10/100/1000, 1 RJ45 para Management

El costo de estos equipos es de U$S 19,908. El valor del dólar se fija al momento del pago.[31]

Los equipos cuentan con una garantía estándar de 3 años ONSITE con atención 5x9 y un plazo de respuesta asegurado de 24 horas. Adicionalmente se ofrece un sistema de garantía 7X24X365 por la suma de U$S 215 por cada servidor asegurado (esta cifra se paga por única vez y contempla el upgrade de la garantía durante los 3 años). Esta última garantía será la escogida de acuerdo a los requerimientos de servicio del proyecto planteado.

[31] Presupuesto solicitado al Ing. Rafael Ablin, Director de Néctica, empresa especializada en la consultoría tecnológica. Información brindada en una reunión el día 8/08/07. A efectos de proyecciones económicas, se tomará el equivalente en pesos, considerando 3,20 ARS = 1 USD.

El tiempo de entrega de los equipos es de 30 días desde el momento en que se concreta la compra.

Tanto el Software como el Hardware serán activados, amortizándose completamente en un período de 5 años.

12.3. Gastos Fijos Mensuales

Se estiman los gastos fijos mensuales en $ 10,000. Este gasto comprende el alquiler de la oficina, servicios contables, telefonía, insumos de oficina, servicio de Internet, y el gasto de expensas entre otros.

12.4. Costo de Venta

Se tomará como costo de venta variable la cantidad de códigos intercambiados en los puntos de venta, transacción realizada a través de la red de equipos POS de Visa, la cual tiene un costo unitario. Este costo unitario dependerá del volumen utilizado por mes, y el costo saldrá de la Tabla 5.2 del presente, también disponible en la planilla Excel con los supuestos del modelo.

La cantidad de ejecuciones de códigos promocionales dependerá de la modalidad con que hayan sido recibidos los mensajes, pues no existirá la misma tasa de intercambio en códigos descargados voluntariamente que aquellos recibidos sin un pedido puntual.

Se estima que el porcentaje de intercambios sobre el total de mensajes enviados será:

EJECUCION DE BENEFICIOS (En Punto de Venta)	
Broadcast	**3%**
A. Fijo Online	**70%**
A. Fijo O. Premium	**80%**

Tabla 12.4[32]. Estimación del porcentaje de intercambio de códigos promocionales en puntos de venta, según modalidad de envío de códigos.

Esta estimación quiere decir, por ejemplo, que el 3% de los códigos de una campaña del tipo Broadcast serán intercambiados en los puntos de venta.

[32] Elaboración Propia.

Naturalmente aquellos códigos descargados puntualmente por los usuarios, y abonando al utilizar un SMS de su consumo, el porcentaje de intercambio será sumamente mayor.

12.5. Acuerdo con empresa de Telefonía

El acuerdo que se estila en este tipo de negocios, es el de ser socios del resultado del mismo. En este caso por ofrecer prestar el servicio en exclusividad con un determinado *carrier*, se exigirá a la telefónica que sean socios en los resultados negativos y positivos. El porcentaje que se acostumbra es del 50% para cada parte.

Este factor no se verá reflejado en el estado de resultados, puesto que se analiza el negocio como una unidad completa.

Como pago único al comienzo de la relación, al día de la firma, la empresa de telefonía móvil realizará un pago en concepto de Start-Up; este monto será utilizado para financiar la etapa previa al lanzamiento del servicio, cubrir costos de programación y en caso de haber algún excedente, dejarlo en caja para cubrir eventuales baches de flujo de caja.

El contrato se estima estará diseñado para una duración de 4 años, considerando este tiempo para el diseño del contrato con Visa.

Se incluirán igualmente todas las condiciones y reglas de negocio que explican el modelo en general, que han sido expuestas a lo largo del documento, tales como la mutua exclusividad.

12.6. Supuestos del Modelo

12.6.1. Inflación

Debido a que el modelo de negocios será desarrollado íntegramente en Argentina, resulta de fundamental importancia tener en cuenta la inflación, aspecto crítico de la economía actualmente.

Al estar la cifra oficial de inflación en duda, debido a los conflictos políticos con el Indec, organismo estatal encargado de calcular el índice, se procede a analizar estimaciones privadas de la misma.

Según Claudio Mauro de la consultora M&S Consultores, la inflación anual en Argentina estaría en torno al 20% anual [Faries y Raszewski, 2008].

En el caso de Estados Unidos se utilizará como inflación anual, el promedio histórico tomando en cuenta los últimos 25 años, que resulta ser de alrededor del 3%, y que va en línea con los objetivos de la Reserva Federal para los próximos años [U.S. Census Bureau, 2007].

El indicador local se tomará en cuenta para afectar a los ingresos y a los costos de operación, mientras que el de Estados Unidos en conjunto con el de Argentina se utilizará para estimar la proyección del tipo de cambio, como se explicará a continuación.

Con respecto al *passthrough* de la inflación a los ingresos y los costos, se cree que los ingresos verán sin alteración el efecto de la inflación, puesto que difícilmente se pacten campañas a mediano y largo plazo con un precio determinado. Como ya se ha explicado, existe una gran variación dependiendo la naturaleza y segmentación de la campaña. Los ingresos se cree gozarán de un *passthrough* del 100%. Con respecto a los costos, y por contar con contratos a mediano y largo plazo con proveedores, como lo es el caso de Visa y de contratos laborales con los recursos humanos, la actualización no será 100% fluida, y siempre existirá un desfasaje. El *passthrough* de inflación a costos se estima alrededor del 80%.

Este factor entonces estará asignando una actualización por inflación distinta a los ingresos y a los costos.

12.6.2. Capital de Trabajo requerido

En el modelo presentado, como se puede ver el Capital de Trabajo requerido está compuesto por la suma de Cuentas por Cobrar, Deudas con Proveedores y una Caja Mínima.

En cuanto a las Cuentas por Cobrar y las Deudas con Proveedores, se estipula un tiempo de cobro de 30 días y un tiempo de pago a 15 días respectivamente. En ambos casos se buscará mejorar la posición, logrando en el caso de los anunciantes acuerdos a mediano y largo plazo, para no sólo asegurar parte del espacio vendido sino definir también las condiciones de venta. En el caso de Visa se buscará mejorar el tiempo de pago, que se cree será de alrededor de 15 días.

Con respecto a la caja mínima, inicialmente se estipula de 1% de las Ventas, y luego decreciente puesto que no es necesario un gran monto por este concepto.

12.6.3. Tipo de Cambio (PPA)

La Paridad del Poder Adquisitivo (PPA) o Purchasing Power Parity (PPP) es un modelo ampliamente utilizado para proyectar el tipo de cambio nominal. Se basa en el supuesto de que la relación del tipo de cambio real entre ambos países se mantiene constante durante el período de proyección.

El cálculo entonces del tipo de cambio, en este caso entre Pesos Argentinos (AR$) vs. Dólares Norteamericanos (USD), se hará del siguiente modo:

$$E_n = E_{n-1} * (1 + Inf_{ARGn}) / (1 + Inf_{USDn}) \quad (12.1)$$

Donde:

E_n representa el tipo de cambio AR$/USD en el año n.
E_{n-1} representa el tipo de cambio AR$/USD del período anterior.
INF_{ARGn} es el valor de inflación anual de Argentina en el año n.
INF_{USDn} es el valor de inflación anual de Estados Unidos en el año n.

Utilizando los valores anuales de inflación de Argentina (aprox. 20%) y de Estados Unidos (aprox. 3%), se calcular el tipo de cambio proyectado a 5 años, quedando entonces:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tipo de Cambio (PPP)	**3.20**	**3.71**	**4.31**	**5.01**	**5.81**

Tabla 12.5[33]. PPA o PPP (ARS vs. USD). 5 Años, tomando como punto de partida 1 USD = 3.2 ARS. Inflación anual aprox. Argentina 20%, USA 3%.

12.6.4. WACC

W.A.C.C. (Weighted Average Cost of Capital), o en español Promedio Ponderado del Costo de Capital o Costo Medio Ponderado de Capital (CMPC), de todos modos la costumbre es utilizarlo según las siglas en inglés.

[33] Elaboración Propia.

$$WACC = K_e*E/(D+E)+K_d*(1-t)*D/(D+E) \quad (12.2)$$[34]

Donde,

K_e = Tasa de costo de oportunidad de los accionistas.
K_d = Costo de la deuda financiera.
E = Capital aportado por los accionistas.
D = Deuda financiera contraída.
t = Tasa de Impuesto a las ganancias.

Es la tasa de descuento que debe aplicarse al cálculo de descuento de flujos de fondos operativos, método ampliamente utilizado para la valuación de empresas.

La tasa WACC es utilizada para contemplar la ponderación de costos de las dos fuentes de capital, esto es, capital propio y capital de terceros.

Puesto que en este proyecto se plantea utilizar como instrumento de financiación una operación del tipo Equity, es decir financiada enteramente por capital, la WACC utilizada para el cálculo del VAN reflejará únicamente el costo del capital que le asignan los potenciales inversores. Esto es debido a que la ponderación del costo de la deuda en el cálculo del costo promedio del capital es nula. Para realizar un cálculo del costo del capital (cost of equity) de manera objetiva, se utilizó el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model). Esto se logra utilizando los Betas de empresas comparables del sector, y a partir de los mismos y de parámetros de mercado como tasas libre de riesgo y riesgo país, establecer la tasa de retorno que un inversor de capital le exigiría a compañías de esa industria.

$$K_e = r_f + R_c + \beta*(R_m - r_f) \quad (12.3)$$[35]

Donde,

K_e = Costo del capital según el modelo CAPM.
r_f = Tasa libre de riesgo.
R_c = Riesgo País.
β = Beta promedio de compañías comparables.

[34] Damodaran.
[35] Damodaran.

R_m = Retorno promedio del Mercado.

Se le dará a esta tasa una variación de +/- 2% para el análisis de sensibilidad, obteniendo entonces 9 resultados del VAN, de acuerdo a los 3 valores de la Tasa de Crecimiento en la Perpetuidad del VAN (0.5%, 1% y 1.5%).

A continuación se verá el detalle de cómo se arribó al resultado de la tasa de descuento WACC:

Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)

a)	Tasa Libre de Riesgo (1)	3.86%
b)	Prima por Riesgo País (2)	5.62%
	Prima por Riesgo País Ajustada (2*)	11.24%
c)	Prima por Riesgo de Mercado de la Acción (3)	6.50%
	Beta sin Apalancar (4)	0.69
	Relación Deuda/Capital (5)	0%
d)	Beta Apalancado	0.69
e)	Prima ajustada por Riesgo de Mercado de la acción (c * d)	4.47%
f)	**Cost of Equity (a+b+e)**	**19.57%**
	WACC	**19.57%**

Tabla 12.6[36]. Cálculo del WACC.

Donde,

(1) Rendimiento de los Bonos del Tesoro Americano a 10 años, valor actualizado al 25/Abr/08 [Yahoo! Finance, 2008].
(2) El Premio por Riesgo País se estima por el indicador EMBI Argentina (Emerging Market Bond Index Plus) de JP Morgan. Valor al 27/Mar/08 [CEI, 2008] Como 2* se incluye el valor ajustado por un ponderador mayor a 1, en este caso 2.
(3) Promedio de los retornos del capital por sobre los Bonos del Tesoro Americano en el período 1926-1990 [Damodaran, 2006].
(4) El Beta de Capital Sin Apalancar se basa en el promedio de los Beta de Capital Sin Apalancar de Compañías comparables.
(5) Relación Deuda Capital obtenida de la muestra de las compañías comparables. En este caso será igual a 0% debido a que no habrá financiamiento, pero contar con este valor puede resultar interesante para analizar una etapa posterior a la proyectada (primeros 5 años), cuando el proyecto cuente con otra solidez.

[36] Elaboración Propia en base a las fórmulas del WACC y el CAPM.

Para los puntos (4) y (5) se tomó la siguiente información de las siguientes empresas consideradas comparables al proyecto:

US$ MM	Verizon	Sprint	WPP Group	OMNICOM GP	Vodafone	Average	Median	Max	Min
Ticker	*VZ*	*S*	*WPPGY*	*OMC*	*VOD*				
Market Cap	102,580	20,090	14,690	15,400	162,250	63,002	20,090	162,250	14,690
Firm Value (FV)	131,000	38,780	17,170	16,040	208,320	82,262	38,780	208,320	16,040
Revenues	93,470	40,150	12,330	12,690	64,810	44,690	40,150	93,470	12,330
EBITDA	55,920	10,450	1,990	1,870	24,340	18,914	10,450	55,920	1,870
% Margin	*59.83%*	*26.03%*	*16.14%*	*14.74%*	*37.56%*	*42.32%*	*26.03%*	*59.83%*	*15.17%*
FV / EBITDA	2.34x	3.71x	8.63x	8.58x	8.56x	4.35x	3.71x	3.73x	8.58x
FV / Revenues	1.40x	0.97x	1.39x	1.26x	3.21x	1.84x	0.97x	2.23x	1.30x
Beta	1.16	2.16	0.63	0.64	1.28	1.17	1.16	2.16	0.63
D/E	0.62	1.01	0.84	0.75	0.36	0.71	0.75	1.01	0.36
Unlevered Beta	0.72	1.08	0.34	0.37	0.94	0.69	0.72	1.08	0.34

Tabla 12.7[37]. Indicadores financieros de compañías comparables.

Dentro de las 5 empresas escogidas, 3 son operadoras de telefonía celular (VZ, S y VOD) y 2 agencias de publicidad/marketing (WPPGY y OMC).

12.7. Simulación de Monte Carlo - Crystal Ball

Una vez armados los estados de resultados y el free cash flow, se tomarán las variables más relevantes para el cálculo del Valor Actual Neto, las cuales serán las variables de entrada o variables independientes en la simulación.

Así mismo se realizará un análisis de sensibilidad, entre las variables de input, para determinar cuales son las que más afectan los resultados del negocio. Esta información es importante ya que en la gestión del negocio, conocer la relevancia de los factores que afectan el negocio y en qué medida permite actuar en consecuencia.

El programa utilizado para realizar la simulación de Monte Carlo es el Crystal Ball. El mismo realiza un determinado número de corridas del modelo financiero elaborado, permitiendo que las variables de entrada varíen según distribuciones de probabilidad determinadas por el usuario y en consecuencia guarda los resultados de entrada y de salida de cada cálculo como escenarios individuales. Al realizar un número elevado de corridas se podrá analizar los posibles resultados, su probabilidad de ocurrencia y su desviación.

[37] Elaboración Propia, utilizando datos actualizados al 22/Abr/08 obtenidos en Yahoo! Finance.

12.7.1. Variables de Entrada

Las variables de entrada seleccionadas son:

- Número de mensajes Broadcast enviados por mes. (se desprecian ingresos *Pull*).
- Precio unitario promedio del mensaje.
- Costo unitario transacción Visa.
- Tipo de Cambio Nominal
- Inflación

A cada una de ellas se les asignó una distribución de probabilidades según su naturaleza; por ejemplo, al número de mensajes y al tipo de cambio se les asignó una distribución normal, con medias según sus valores estimados. En ambos casos se escoge una distribución normal debido a que se encuentran afectadas por un número muy elevado de variables que interactúan entre sí de una manera desconocida.

Al costo unitario de transacción de Visa, debido a que se trata de un acuerdo que no se ha firmado aún, pero que cuyos valores extremos son esperables dentro del mínimo y máximo (valores que tienen como promedio aritmético el valor expuesto en la tabla del acuerdo con Visa) que se han ingresado como parámetros de esta distribución de tipo uniforme.

La inflación será representada por una distribución de probabilidades del tipo triangular, a modo de simplificar el cálculo y reforzando las proyecciones del valor de inflación esperados, puesto que escogiendo un valor medio (valor de mayor probabilidad), se le adjudica un rango de variación con valores extremos que se espera no sean superados.

Con respecto al precio de cada mensaje, se le asigna una distribución lognormal, con una gran densidad acumulada cercana al valor estimado promedio de $0,10, con un desvío de 0,05. Esta distribución es la que mejor representa la estimación de variación de precios, pues se cree que habrá un gran número de mensajes comercializados a valores cercanos a $0,10 y decrecerá rápidamente la probabilidad al aumentar el precio. Todos los valores posibles serán superiores a cero.

12.7.2. Variables de Salida

La variable de salida elegida es el Valor Actual Neto del flujo de fondos. El mismo es calculado como la sumatoria de todos los valores presentes de los ingresos y egresos de caja, descontados a una tasa igual a la WACC explicada anteriormente.

Adicionalmente se debe calcular el valor terminal del proyecto, ya que se supone que el proyecto sigue con vida luego del período de proyección (5 años). Para su cálculo se debe definir una tasa de crecimiento en perpetuidad, la cual se ha sensibilizado en esta proyección, asignándole valores iguales o menores a 1.5% anual para ser conservadores.

El método de valuación de proyectos por VAN es ampliamente utilizado y especialmente útil para medir la magnitud del beneficio del proyecto.

12.7.3. Resultados

Una vez que se pone en marcha el programa Crystal Ball, con un total de 200,000 corridas, se obtienen dos resultados.

El primero, un gráfico que describe la distribución de probabilidades de la variable de salida, el VAN, donde a su vez se puede ver la probabilidad de que el valor sea positivo:

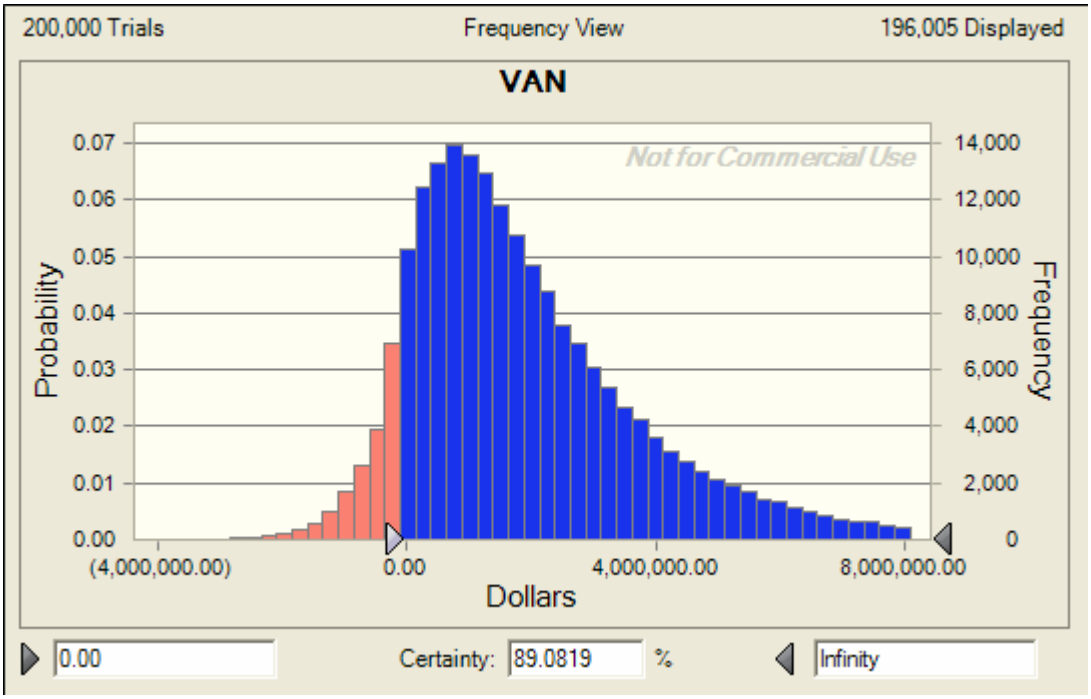


Figura 12.1[38]. Distribución de Probabilidades del Valor Actual Neto, realizado con 200,000 corridas en Crystal Ball.

Luego, también podremos analizar la influencia de cada variable sobre el resultado de salida, esto es, el llamado análisis de sensibilidad.

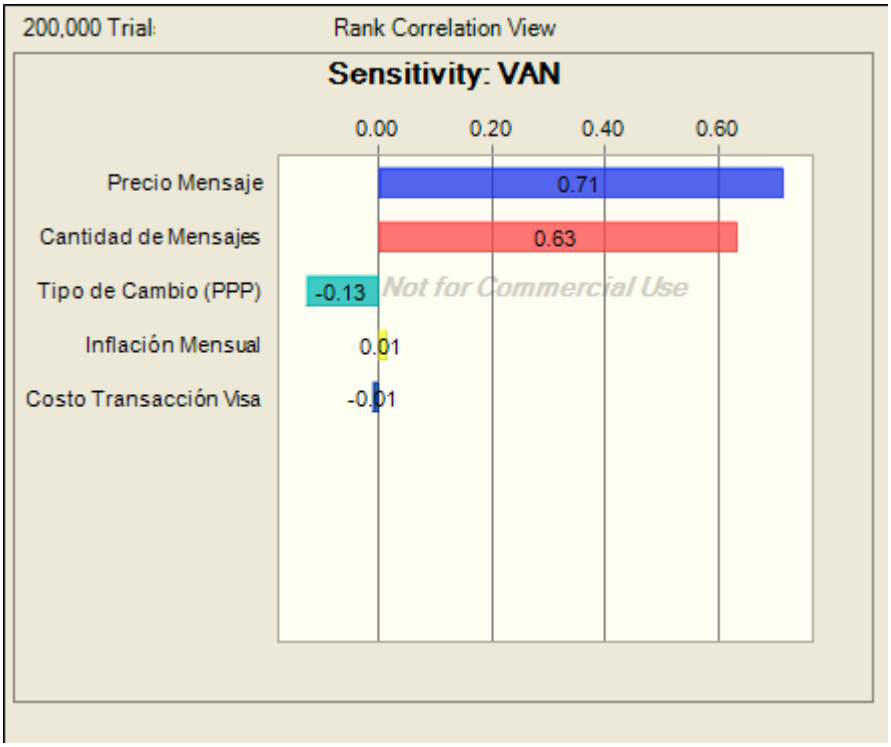


Figura 12.2[39]. Análisis de Sensibilidad del VAN. Variables de Entrada.

[38] Elaboración Propia. Obtenido utilizando el programa Crystal Ball.
[39] Elaboración Propia. Obtenido utilizando el programa Crystal Ball.

Los resultados de mayor importancia arrojados por la simulación son:

- VAN medio= USD 2,000,131.7
- Desvío Estándar= USD 2,175,023.8
- Mediana= 1,502,482.9
- Probabilidad de obtener valores del VAN mayores a cero= 89.08%

Del análisis de sensibilidad podemos ver la fuerte influencia que tienen sobre el resultado del modelo de negocios las variables precio y cantidad de mensajes, teniendo aparentemente poca importancia el costo de transacción de Visa.

12.8. Cuellos de botella

La limitación más clara del modelo se encuentra en la estructura de recursos humanos, en especial la fuerza comercial, puesto que su tamaño es directamente lineal con la cantidad de descuentos que se deseen ofrecer en el club.

Como se verá en los estados de resultados las ventas son gradualmente crecientes debido a la planificación del crecimiento de ventas que ya se ha comentado, lo que trae de la mano un aumento gradual en la cantidad de empleados que se necesitan para lograr esos objetivos.

En términos tecnológicos el Software será programado con un diseño de arquitectura de bases de datos tales que un aumento en el volumen de transacciones, incluso varias veces superior al estimado, no represente un problema. Lo mismo sucede con los servidores, los cuales han sido escogidos con capacidad superior a la estrictamente necesaria con las estimaciones realizadas, para poder prestar el servicio correctamente en situaciones de picos de actividad imprevistos.

13. MARCO LEGAL

Para dar cobertura a los aspectos legales se adjunta un memorando escrito a pedido del equipo emprendedor por los abogados Marcelo G. Pozzetti y Facundo Chávez Penillas del estudio M. & M. Bomchil.

13.1. Memorando para equipo emprendedor

Se nos consulta respecto del encuadramiento legal aplicable al envío de distintos mensajes de texto a través de telefonía celular a destinatarios múltiples, en lo que sería una operatoria de comunicación publicitaria masiva.

En ese sentido, el tema puede ser abordado desde la óptica de distintos regímenes normativos, que puedan resumirse en:

(i) régimen legal aplicable a las promociones y concursos;

(ii) régimen legal aplicable al envío de correo electrónico "basura" ("*spam*"); y

(iii) régimen legal aplicable al tratamiento de datos personales.

13.2. Promociones y Concursos

En este aspecto permanece vigente el régimen del decreto 1153/97 y sus normas complementarias, que establecen el principio rector en esta materia, el cual prohíbe "a) el ofrecimiento o entrega de premios o regalos en razón directa o indirecta de la compra de mercaderías o la contratación de servicios, cuando dichos premios o regalos estén sujetos a la intervención del azar, y b) promover u organizar concursos, certámenes o sorteos de cualquier naturaleza, en los que la participación esté condicionada en todo o en parte a la adquisición de un producto o a la contratación de un servicio" (artículo 10 de la ley Nº 22.802 de la lealtad comercial).

Estrictamente hablando, y teniendo siempre en consideración la estructura del negocio propuesto por Uds. -es decir, el ofrecimiento de descuentos para la compra de productos o utilización de servicios a través de mensajes de SMS- consideramos que, en principio y en la medida en que la operatoria se adapte a dicho accionar, la operatoria propuesta no se trataría estrictamente de una

promoción, concurso ni certamen, por lo cual no estaría sujeta al régimen legal referido.

13.3. Spam

Antes que nada, corresponde dejar aclarado que la actividad conocida como "*spamming*", es decir el envío masivo de correos electrónicos a destinatarios indeterminados, no está expresamente regulada en la actualidad en la República Argentina.

Asimismo restaría considerar si los mensajes enviados a través de sistemas de telefonía – como son los SMS, MMS o similares que pudieran desarrollarse en el futuro – merecen el mismo régimen legal que aquél que se otorga a los correos electrónicos.

La única jurisprudencia que se ha emitido a la fecha en el ámbito de la Capital Federal es aquella relativa a los daños que pueden generarse en elementos de hardware como consecuencia del envío de correo masivo infectado con virus informáticos, lo que se ha visto tanto en sede civil como en sede penal.

Según nuestro entendimiento, los mensajes de texto enviados a través de los teléfonos celulares son asimilables en cuanto a su funcionamiento, a los *e-mails* y, consecuentemente, en principio podría decirse que merecen el mismo trato normativo. Todo ello en función de que en ambos casos, el bien jurídico protegido sería el mismo, a saber, el derecho a la intimidad del receptor del mensaje. En ese sentido, si bien no hay norma legal aplicable en la República Argentina, estimamos que un reclamo de daños contra el emisor del correo electrónico podría llegar a basarse en el derecho común y en la aplicación analógica de distintas normas vigentes a nivel mundial como por ejemplo la llamada "Can Spam Law" vigente en Estados Unidos desde el 1º de enero de 2004.

Ahora bien, no obstante la carencia absoluta de legislación sobre *spam*, la práctica comercial indica que –siguiendo los usos que se originaron en Estados Unidos y se ratificaron con el dictado de la "Can Spam Law"– quienes efectúan envíos de correo electrónico de este tipo toman ciertos recaudos formales a fin de no violentar los derechos de las personas que reciben dichos mensajes.

En tal sentido, se utiliza un mecanismo que involucra dos acciones distintas: la llamada "OPT-IN" y la llamada "OPT-OUT". En algunos países estas acciones son requeridas -por ley- en forma conjunta y simultánea; no obstante ello, no

habiendo ley vigente en nuestro país a este respecto, cualquier procedimiento que se adopte sería preventivo, y no obedecería a un requerimiento legal expreso.

El procedimiento de “OPT-IN” funciona de la siguiente manera: el emisor del mensaje remite un primer mensaje al receptor, solicitándole autorización para poder remitirle, en el futuro, mensajes con determinado contenido (en nuestro caso, el mensaje ofreciendo el descuento). Una vez otorgada dicha autorización, el emisor queda autorizado a enviar ese tipo de mensajes hasta el momento en que el receptor manifieste su voluntad en contrario, por lo general a través del mecanismo “OPT-OUT”.

El “OPT-OUT” consiste, básicamente, en la inclusión de la posibilidad para el receptor de poder “darse de baja” de la lista de personas que reciben los mensajes. Por lo general, el mensaje incluye en su parte final un disclaimer que establece que aquellos que no quieran recibir más este tipo de mensajes en el futuro, deberán contestar dicho correo con alguna mención en particular, como ser “REMOVER” o “DAR DE BAJA”, entre otras.

Sentado ello, cabe pues analizar los siguientes puntos: (i) la necesidad de usar alguno de estos mecanismos; y (ii) la viabilidad de poder usarlos.

Respecto del primer punto, y teniendo siempre presente que – en principio – quien emitirá los mensajes será la empresa de telefonía celular, habría que confirmar si esta empresa incluye, entre las condiciones bajo las cuales contrata con sus clientes, la aceptación de los clientes a recibir comunicaciones por parte de la compañía de telefonía celular. Ese consentimiento obraría como autorización para recibir mensajes.

En cuanto al segundo punto, lo ideal sería poder implementar un sistema rápido y cómodo de “OPT-OUT” en los mensajes, en base al cual aquél que no quiera recibir más mensajes de texto, pueda responder a alguno de los recibidos solicitando que se lo dé de baja en la forma que corresponda. Consideramos que con una inclusión de este tipo, los intereses del consumidor estarían cubiertos y resguardados, a la vez que la posición de ustedes sería fuerte si existiera un reclamo por parte de algún receptor.

Reconocemos que, atento el mecanismo con que operan los mensajes SMS o MMS en la actualidad, esto es difícil de implementar, no obstante lo cual les recomendamos usar este mecanismo, a fin de evitar los reclamos de algún oportunista.

13.4. Transferencia de datos personales

Conforme la explicación recibida, la operatoria implementada puede llegar a involucrar intercambio y/ o transferencia de datos personales de los clientes de la empresa de telefonía que envíe los mensajes a ustedes. En ese sentido y desde el momento en que existe transferencia de datos (sean éstas totales o parciales) corresponde que los tenedores o propietarios de dichas bases de datos cumplan con la normativa vigente aplicable.

En tal sentido se encuentran vigente en la República Argentina la ley 25.326, llamada “ley de habeas data”, y sus respectivos decretos y disposiciones reglamentarias que imponen cumplir con determinados parámetros al momento de tratar datos personales y bases de datos, a la vez que obligan a inscribirse en un registro público que se encuentra en la órbita del Ministerio de Justicia de la Nación a todos aquellos archivos, registros, bases o bancos que posean fines de publicidad como así también a las bases públicas y privadas destinadas a dar informes. También se incluye a las bases que excedan el uso “personal”, considerando la finalidad que tienen dichas bases.

Si bien este registro es nuevo y recién se ha comenzado con su implementación, estimamos que atento la situación tanto del emisor como del receptor (en este caso, empresa de telefonía y ustedes, respectivamente) sería adecuado que se registren como tenedores y/o propietarios de bases de datos personales.

Ello no significa que ustedes deban dar el contenido de la base de datos (es decir no tienen que revelar los datos en sí) sino que sólo deben presentar ante el organismo pertinente el pedido de autorización a los efectos de trabajar con datos. A ese respecto estamos a su disposición para asesorarlos respecto de las inscripciones pertinentes, las que son de fácil acceso a través de una interfaz ubicada en el sitio web del Ministerio de Justicia y la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales.

13.5. Conclusiones de los aspectos legales

Atento lo expuesto, consideramos que, si bien la operatoria pensada es algo nuevo en el mercado y que no encuadra específicamente en ninguno de los tipos de normas arriba comentadas, deben tenerse presente dichas reglas a los efectos de minimizar los riesgos y contingencias que podrían llegar a verse involucrados en la explotación del negocio proyectado.

Consecuentemente, recomendamos tomar los recaudos pertinentes respecto del tema “*spam*” y registrarse en el Registro Nacional de Bases de Datos.

14. CONCLUSIONES

Luego de analizar las tendencias en marketing y publicidad, queda en evidencia que el modelo de negocios propuesto no sólo está en línea con los más nuevos conceptos de comunicación directa y personalizada, sino que está impulsado por los medios más innovadores de comunicación, permitiendo el flujo de información en ambas direcciones sin límites. El cierre del circuito promocional agrega al modelo un atractivo especial a mediano y largo plazo, donde la situación de win-win se comienza a ver más claramente tanto en usuarios como en anunciantes.

Con respecto a la telefonía celular en Argentina, se puede concluir que el grado de familiarización de los usuarios con sus equipos y los servicios a los que tienen acceso es sumamente elevado, impulsado aún por la curiosidad de aquellos que apenas comienzan. No se debe dejar de lado que Argentina posee la penetración más elevada de Latinoamérica.

Al enmarcar el modelo de negocios en un programa de fidelización de clientes en exclusividad para un operador de telefonía móvil, se genera el conjunto de barreras y reglas de negocio que hacen la publicidad vía celular un negocio realizable en términos sociales, legales y políticos.

Al observar los resultados de la simulación de Monte Carlo, llevando a cabo 200,000 corridas, se puede observar en el análisis de sensibilidad la fuerte dependencia del resultado con las variables cantidad de mensajes y precio del mensaje, y en menor medida afectado por el costo variable; la transacción a través del equipo POS de Visa.

Analizando el gráfico de distribución de probabilidades para el VAN, resulta interesante resaltar que se estima una probabilidad del 89.09% de que el mismo será positivo. Su VAN medio es de USD 2,000,131.7, y su mediana igual a USD 1,502,482.9.

Si bien se trata de un emprendimiento con cierto nivel de riesgo en la primer etapa, a medida que se vayan cerrando los acuerdos clave del modelo, el riesgo se verá significativamente disminuido.

El programa de fidelización presentado por Adding Mobile, tiene un atractivo para el carrier, para los anunciantes y para los usuarios. Su implementación brindaría la oportunidad al carrier y a los anunciantes de fortalecer las

relaciones que tienen con sus clientes, aspecto de suma importancia al tratar con esta nueva audiencia de consumidores.

15. POSIBLES LINEAS DE TRABAJO A FUTURO

Existen claramente tres direcciones en las que Adding Mobile puede crecer a futuro;

1) Replicar en la región el mismo producto: Como ya se ha explicado anteriormente, los *carriers* de telefonía celular presentes en Argentina, forman parte en su mayoría de empresas multinacionales con presencia en gran parte de los países latinoamericanos. Este factor facilita a nivel comercial, en caso de haber resultado un caso de éxito la implementación del programa en Argentina, su replicación en países vecinos o incluso llegar hasta Estados Unidos. En términos tecnológicos, como también se detalló, la replicación resulta muy sencilla, puesto que lo único que se debe hacer es montar un sistema de servidores en el país de interés, en donde se instalará el software de Adding Mobile, haciéndole ligeros cambios para que se adapte a las reglas particulares locales. El equipo de administración de la aplicación no deberá estar obligado a estar ubicado en el nuevo destino, permitiendo su control desde Argentina, contando en el exterior únicamente con un equipo comercial y un encargado de tecnología para resolver con flexibilidad problemas de hardware.

2) Expansión hacia otros servicios prestados a través del celular: Al desarrollar este negocio es probable que surja la posibilidad de desarrollar nuevos negocios en torno al teléfono celular. Al estar conscientes del cambio que se está viviendo en la utilización del teléfono celular, es muy probable que surjan estas posibilidades. Por ejemplo, que al desarrollar un vínculo con un número elevado de puntos de venta, surja la posibilidad de implementar un sistema de pago con celular, donde el usuario abona servicios y productos junto con su cuenta de telefonía celular a fin de mes. El llamado monedero electrónico.

3) Expandir el negocio hacia otros canales publicitarios innovadores. Al tejer alianzas con agencias de publicidad y con anunciantes importante, es probable que al escuchar las necesidad de dichos clientes, aparezcan oportunidades para desarrollar nuevos espacios publicitarios basados en la tecnología tales como el uso de pantallas de LCD en lugares no convencionales, donde se permita interacción con los clientes, ya se con el celular o cualquier otro dispositivo.

16. ANEXOS

Porcentaje de Ventas en Régimen	*50%*	*60%*	*70%*	*80%*	*90%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*
	MES 13	**MES 14**	**MES 15**	**MES 16**	**MES 17**	**MES 18**	**MES 19**	**MES 20**	**MES 21**	**MES 22**	**MES 23**	**MES 24**
Ventas Brutas	**194,168**	**236,497**	**280,052**	**324,860**	**370,950**	**418,349**	**424,624**	**430,994**	**437,459**	**444,020**	**450,681**	**457,441**
Imp. Ingresos Brutos	3,883	4,730	5,601	6,497	7,419	8,367	8,492	8,620	8,749	8,880	9,014	9,149
Ventas Netas	**190,285**	**231,767**	**274,451**	**318,363**	**363,531**	**409,982**	**416,132**	**422,374**	**428,709**	**435,140**	**441,667**	**448,292**
Costo de Ventas	15,523	15,915	18,790	21,732	24,742	27,821	28,154	28,492	28,834	29,180	29,530	29,885
Resultado Bruto	**174,762**	**215,853**	**255,661**	**296,631**	**338,789**	**382,162**	**387,977**	**393,882**	**399,875**	**405,960**	**412,137**	**418,407**
Costos Operativos	11,677	11,818	11,959	12,103	12,248	12,395	12,544	12,694	12,847	13,001	13,157	13,315
RRHH	77,071	77,996	78,932	79,879	80,837	81,808	82,789	83,783	84,788	85,806	86,835	87,877
Utilidad Operativa	**86,014**	**126,039**	**164,770**	**204,650**	**245,704**	**287,959**	**292,644**	**297,405**	**302,240**	**307,154**	**312,145**	**317,216**

Tabla 16.1. Estado de Resultados Mensual, Meses 13-24, en Pesos Argentinos.

Porcentaje de Ventas en Régimen	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*
	MES 25	**MES 26**	**MES 27**	**MES 28**	**MES 29**	**MES 30**	**MES 31**	**MES 32**	**MES 33**	**MES 34**	**MES 35**	**MES 36**
Ventas Brutas	**464,303**	**471,267**	**478,336**	**485,511**	**492,794**	**500,186**	**507,688**	**515,304**	**523,033**	**530,879**	**538,842**	**546,925**
Imp. Ingresos Brutos	9,286	9,425	9,567	9,710	9,856	10,004	10,154	10,306	10,461	10,618	10,777	10,938
Ventas Netas	**455,016**	**461,842**	**468,769**	**475,801**	**482,938**	**490,182**	**497,535**	**504,998**	**512,573**	**520,261**	**528,065**	**535,986**
Costo de Ventas	30,243	30,606	30,973	31,345	31,721	32,102	32,487	32,877	33,272	33,671	34,075	34,484
Resultado Bruto	**424,773**	**431,236**	**437,796**	**444,456**	**451,217**	**458,080**	**465,048**	**472,121**	**479,301**	**486,590**	**493,990**	**501,502**
Costos Operativos	13,475	13,636	13,800	13,965	14,133	14,303	14,474	14,648	14,824	15,002	15,182	15,364
RRHH	88,932	89,999	91,079	92,172	93,278	94,397	95,530	96,676	97,836	99,011	100,199	101,401
Utilidad Operativa	**322,367**	**327,600**	**332,917**	**338,318**	**343,806**	**349,380**	**355,043**	**360,796**	**366,641**	**372,578**	**378,610**	**384,738**

Tabla 16.2. Estado de Resultados Mensual, Meses 25-36, en Pesos Argentinos.

Porcentaje de Ventas en Régimen	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*
	MES 37	**MES 38**	**MES 39**	**MES 40**	**MES 41**	**MES 42**	**MES 43**	**MES 44**	**MES 45**	**MES 46**	**MES 47**	**MES 48**
Ventas Brutas	**555,129**	**563,455**	**571,907**	**580,486**	**589,193**	**598,031**	**607,002**	**616,107**	**625,348**	**634,728**	**644,249**	**653,913**
Imp. Ingresos Brutos	11,103	11,269	11,438	11,610	11,784	11,961	12,140	12,322	12,507	12,695	12,885	13,078
Ventas Netas	**544,026**	**552,186**	**560,469**	**568,876**	**577,409**	**586,070**	**594,862**	**603,784**	**612,841**	**622,034**	**631,364**	**640,835**
Costo de Ventas	34,898	35,316	35,740	36,169	36,603	37,042	37,487	37,937	38,392	38,853	39,319	39,791
Resultado Bruto	**509,128**	**516,870**	**524,729**	**532,707**	**540,806**	**549,028**	**557,375**	**565,848**	**574,449**	**583,181**	**592,046**	**601,044**
Costos Operativos	15,548	15,735	15,924	16,115	16,308	16,504	16,702	16,902	17,105	17,310	17,518	17,728
RRHH	102,618	103,849	105,095	106,357	107,633	108,924	110,232	111,554	112,893	114,248	115,619	117,006
Utilidad Operativa	**390,962**	**397,286**	**403,710**	**410,236**	**416,865**	**423,600**	**430,441**	**437,391**	**444,451**	**451,623**	**458,909**	**466,310**

Tabla 16.3. Estado de Resultados Mensual, Meses 37-48, en Pesos Argentinos.

Porcentaje de Ventas en Régimen	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*
	MES 49	**MES 50**	**MES 51**	**MES 52**	**MES 53**	**MES 54**	**MES 55**	**MES 56**	**MES 57**	**MES 58**	**MES 59**	**MES 60**
Ventas Brutas	**663,722**	**673,678**	**683,783**	**694,039**	**704,450**	**715,017**	**725,742**	**736,628**	**747,678**	**758,893**	**770,276**	**781,830**
Imp. Ingresos Brutos	13,274	13,474	13,676	13,881	14,089	14,300	14,515	14,733	14,954	15,178	15,406	15,637
Ventas Netas	**650,447**	**660,204**	**670,107**	**680,159**	**690,361**	**700,716**	**711,227**	**721,896**	**732,724**	**743,715**	**754,871**	**766,194**
Costo de Ventas	40,268	40,751	41,240	41,735	42,236	42,743	43,256	43,775	44,300	44,832	45,370	45,914
Resultado Bruto	**610,179**	**619,453**	**628,867**	**638,424**	**648,125**	**657,974**	**667,971**	**678,121**	**688,424**	**698,883**	**709,501**	**720,280**
Costos Operativos	17,941	18,156	18,374	18,595	18,818	19,044	19,272	19,503	19,737	19,974	20,214	20,456
RRHH	118,410	119,831	121,269	122,724	124,197	125,687	127,196	128,722	130,267	131,830	133,412	135,013
Utilidad Operativa	**473,828**	**481,465**	**489,224**	**497,105**	**505,110**	**513,243**	**521,504**	**529,896**	**538,420**	**547,079**	**555,875**	**564,810**

Tabla 16.4. Estado de Resultados Mensual, Meses 49-60, en Pesos Argentinos.

17. BIBLIOGRAFIA

AAAP (Asociación Argentina de Agencias de Publicidad). 2008. *Informe Oficial de Inversión Publicitaria Argentina 2007* [En línea]. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace:
http://www.aaap.org.ar/inversion/Texto-Informe_Oficial_de_Inversion_Publicitaria_Argentina-2007.pdf

AAAP (Asociación Argentina de Agencias de Publicidad). 2008. *Inversión Publicitaria Argentina. Cuadro Comparativo 97-2007* [En línea]. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace:
http://www.aaap.org.ar/inversion/CUADRO_COMPARATIVO_DE_EVOLUCION_DE_INVERSION_PUBLICITARIA_ARGENTINA_1997-2007.pdf

Ablin, Rafael. Néctica S.R.L. Reunión llevada a cabo el 08/08/07.

Beristain, Mariano. *"Más cerca de que exista un celular por habitante en la Argentina"* [En línea]. Infobae Profesional, Diciembre 14, 2006. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace:
http://www.infobaeprofesional.com/notas/37532-Mas-cerca-de-que-exista-un-celular-por-habitante-en-la-Argentina.html?cookie

Centro de Economía Internacional (CEI). 2008. *EMBI Emerging Countries* [En línea]. Disponible al día 26/Abril/08 en el siguiente enlace:
http://www.cei.gov.ar/ingles/estadisticas/internacional/Excel/cuadro30_EN.xls

Carrier y Asoc. 2006. *Los adolescentes y el celular* [En línea]. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace:
http://www.carrieryasoc.com/v2/images/documentos/Los%20adolescentes%20y%20el%20celular%20-%20Marzo%202006.pdf

Damodaran, Aswath. 2006. Damodaran on Valuation: Security Analysis for Investment and Corporate Finance, 2nd Edition. Wiley Finance.

Dergarabedian, César. *"Mundo Móvil"* [En línea]. Diario La Nación, Agosto 26, 2007. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace:
http://www.lanacion.com.ar/936504

Del Zotto, Germán. Quadratica S.R.L. Reunión llevada a cabo el 01/12/07.

Diario Clarín. 2006. "*Boom del mensaje de texto: se envían 5.300 millones al mes"* [En línea]. Septiembre 1. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace: http://www.clarin.com/diario/2006/09/01/sociedad/s-03015.htm

Diario La Nación. 2007. *"En 2008 habrá más de mil millones de computadoras en el mundo"* [En línea]. Junio 19. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace: http://www.lanacion.com.ar/Tecnologia/nota.asp?nota_id=918736

Diario La Nación. 2007. *"Crece el negocio de Internet y telefonía"* [En línea]. Noviembre 12. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace: http://www.lanacion.com.ar/961507

Downes, Patricio. *"La mitad del planeta ya tiene celular"* [En línea]. Diario Clarín, Junio 28, 2007. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace: http://www.clarin.com/diario/2007/06/28/sociedad/s-03615.htm

European Commission. 2008. *EU Country Profiles.* [En línea]. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace: http://ec.europa.eu/consumers/cons_info/cons_diary2007-2008/cp_ie.pdf

Faries, Bill y Eliana Raszewski. *Argentine Economy Minister Martin Lousteau Resigns* [En línea]. Bloomberg, Abril 25, 2008. Disponible al día 26/Abril/08 en el siguiente enlace: http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601086&sid=ag.QU6coFR9I&refer=latin_america

García Bartelt, Mercedes. "*El mayor consumo en celulares se concentra en el 20% de las líneas"* [En línea]. Diario La Nación, Abril 13, 2007. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace: http://www.lanacion.com.ar/899634

García Bartelt, Mercedes. "*Los mensajes de texto ya son 25% de la facturación de las telefónicas"* [En línea]. Diario La Nación, Febrero 26, 2008. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace: http://www.lanacion.com.ar/990608

García Bartelt, Mercedes. *"Claro mantendrá sus precios y los subsidios a celulares"* [En línea]. Diario La Nación, Abril 5, 2008. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace: http://www.lanacion.com.ar/1001542

Infobae. 2008. *"El celular cumple 35 años"* [En línea]. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace: http://www.infobae.com/contenidos/372735-100921-0-El-celular-cumple-35-a%C3%B1os

Infobae. 2008. *"La cantidad de teléfonos móviles triplica a la de PC"* [En línea]. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace: http://www.infobae.com/notas/nota.php?Idx=375123&IdxSeccion=0

Infobae. 2008. *"Los argentinos mandaron 33 mil millones de SMS"* [En línea]. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace: http://www.infobae.com/contenidos/366131-100884-0-Los-argentinos-mandaron-33-mil-millones-SMS

Infobae Profesional. 2008. *"Países emergentes invertirán más dinero en publicidad"* [En línea]. Enero 22. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace: http://www.infobaeprofesional.com/notas/60387-Tendencia-mundial-paises-emergentes-invertiran-mas-dinero-en-publicidad.html&cookie

Ingenico. 2008. Fotografía de su equipo serie i5100 [En línea]. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace: http://www.ingenico.com

Kotler, Philip. 2001. Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.

LatinPanel Argentina. 2005. *Desarrollo de la telefonía celular en Argentina.*

Mobile Marketing Association (MMA). 2006. *89% of Major Brands Planning to Market via Mobile Phones by 2008; Mobile Marketing to Accelerate with More Than Half of Brands Planning to Spend up to 25% of Marketing Budget* [En línea]. Febrero 21. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace: http://www.mmaglobal.com/modules/article/view.article.php/297

Mobile Marketing Association (MMA). *Mobile Coupons Gaining Wider Acceptance Across Age Groups And Geography* [En línea]. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace: http://mmaglobal.com/modules/article/view.article.php/1902

Mobile Marketing Association (MMA). 2008. *Mobile Advertising Guidelines* [En línea]. Abril. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace: http://mmaglobal.com/mobileadvertising.pdf

Nielsen. 2008. *28 Million Subscribers, Half Of Those Who Recall Seeing Mobile Advertising, Say They Responded To At Least One Mobile Advertisement* [En línea]. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace: http://www.nielsen.com/media/2008/pr_080305a.html

Peppers, Don y Martha Rogers. 1996. Uno por uno: El marketing del siglo XXI. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A.

Programa Nacional para la Sociedad de la Información. 2008. *39 millones de celulares en circulación para fin de año* [En línea]. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace: *http://www.psi.gov.ar/novedades2.php?id_eti=45*

Reuters. 2007. *Global cell phone use at 50 percent* [En línea]. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace: www.reuters.com/article/technologyNews/idUSL2917209520071129

Roman, Ernan. 1990. Mercadotecnia Directa Integrada. México: McGraw Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V.

Sametband, Ricardo. *"Llega la tercera generación de telefonía celular a la Argentina"* [En línea]. Diario La Nación, Diciembre 3, 2007. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace: http://www.lanacion.com.ar/tecnologia/nota.asp?nota_id=967031

Schultz, Don E., Stanley L. Tannembaum y Robert F. Lauterborn. 1993. Comunicaciones de Marketing Integradas. Barcelona: Ediciones Granica S.A.

Standard & Poors. 2008. *Calificación de Telefónica Móviles Argentina S.A. (TMA)* [En línea]. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace: http://www.movi.com.ar/empresa/inversores/documentos/tma_calificacion_on_sp_5-2-08.pdf

Telecom Argentina S.A. 2008. *Telecom Argentina S.A. anuncia los resultados consolidados anuales ("EE07") y el cuarto trimestre del ejercicio económico 2007 ("4Q07")* [En línea]. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace: http://www.telecom.com.ar/prensa/pdf/4Q07_esp_TA.pdf

TheSlogan Magazine. 2007. *España es el país Europeo que mejor responde a la Publicidad en el móvil* [En línea]. Octubre 1. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace: *http://www.theslogan.com/es_content/index.php?option=com_content&task=view&id=5146&Itemid=21*

Toffler, Alvin. 1970. Future Shock. New York: Random House - Pan American Copyright Conventions.

Tomasini, Patricio. Visa S.A. Reunión llevada a cabo el 03/09/07.

U.S. Census Bureau. 2007. *Consumer Price Indexes (CPI-U) by Major Groups: 1990 to 2006* [En línea]. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace: http://www.census.gov/compendia/statab/tables/08s0703.xls

Yahoo! Finance. 2008. *10-Year Treasury Note* [En línea]. Abril 25. Disponible al día 25/Abril/08 en el siguiente enlace: http://finance.yahoo.com/q?s=%5ETNX

Yahoo! Finance. 2008. Consulta de diversos indicadores financieros de las empresas VZ, S, WPPGY, OMC y VOD. Fecha de Consulta: Abril 22, 2008. Enlace: www.Finance.Yahoo.com

18. GLOSARIO

ARPU: Acrónimo de Average Revenue Per User, o sea Ingresos Medios por Usuario, y es calculado como el promedio de ingresos por cada cliente de una determinada empresa con una amplia base de usuarios. Ampliamente utilizado en la industria de la telefonía móvil puesto que ayuda a entender el valor que tiene no sólo el número de clientes sino la calidad de los mismos en términos de facturación.

Backup/Backupear: Anglicismo ampliamente utilizado para referirse a la copia de datos preventiva en caso de que ocurra alguna pérdida de información, con el objetivo de restaurar el sistema rápidamente luego esta eventual pérdida.

Broadcast: Verbo en inglés utilizado para describir la distribución o emisión de información, en este caso utilizando mensajes SMS o MMS, a un grupo de personas o audiencia.

Carrier: Neologismo en inglés para describir a una empresa que presta el servicio de telefonía celular.

Fee: Término en inglés utilizado para describir el precio que uno paga por la remuneración de un servicio.

GSM: El Sistema Global para las Comunicaciones Móviles es el estándar internacional más utilizado en el mundo para la comunicación entre dispositivos móviles que incorporen tecnología digital.

LCD: Acrónimo del inglés Liquid Crystal Display, y se trata de una pantalla delgada y plana que consume pequeñas cantidades de energía para su funcionamiento.

Loguearse: Neologismo utilizado para describir la acción de Iniciar una sesión en un sitio de Internet, al ingresar usualmente un nombre de usuario y una contraseña.

MMS: Acrónimo del inglés Multimedia Messaging System; es un estándar de mensajería que permite el envío de mensajes a y desde teléfonos móviles con objetos multimedia tales como imágenes, sonido, video y texto enriquecido. Una clara evolución del SMS que permite únicamente texto.

POS: Acrónimo del inglés Point Of Sale, se refiere al sistema informático, compuesto por hardware y software, utilizado para el pago de productos o servicios en un punto de venta. El equivalente a una caja registradora electrónica. Coloquialmente se le dice equipo POS o Posnet al dispositivo físico de este sistema, que se encuentra presente en el punto de venta.

Revenue Sharing: Modalidad utilizada en los contratos con empresas de telefonía para prestar servicios a sus clientes; consiste en compartir ganancias y pérdidas de una unidad de negocios en un marco de una alianza comercial, donde cada parte tiene tareas claramente asignadas.

Server: Neologismo utilizado para referirse a una computadora utilizada para ejecutar un programa o software que lleva a cabo tareas en beneficio de otras aplicaciones, también conocidas como clientes. Un sinónimo ampliamente utilizado en español es la palabra Servidor.

SMS: Acrónimo del inglés Short Message Service, o servicio de mensajes cortos, se trata de un protocolo de comunicación que permite el envío de mensajes cortos de texto entre teléfonos móviles. Son coloquialmente conocidos como mensajes de texto, textos o mensajitos.

Spam: Mensajes vía correo electrónico o SMS no solicitados, usualmente con contenidos publicitarios. Prohibido en muchos países del mundo.

Start-Up: Nombre en inglés para las empresas con una historia de funcionamiento limitada, utilizado principalmente para describir emprendimientos de nuevos negocios que se encuentran en una etapa de desarrollo temprana y de incursión en los mercados. Tienen un futuro incierto, pues pueden terminar en fracaso o con un gran éxito.

Telemarketing: También llamada telemercadotecnia, es una forma de realizar acciones de marketing directo en la que los vendedores contactan a clientes o potenciales clientes utilizando el teléfono o incluso mensajes automatizados con el objetivo de vender productos y servicios.

Upgrade: Nombre en inglés para describir a las actualizaciones de un software o hardware, esto es, que nuevas versiones reemplazan a una versión previa.

WAP: Acrónimo del inglés Wireless Application Protocol; en español protocolo de aplicaciones inalámbricas, se trata de un estándar internacional abierto para aquellas comunicaciones que utilizan comunicaciones inalámbricas, siendo el caso más utilizado el acceso a Internet desde el teléfono móvil.

Web Services: Traducido en español Servicio Web, es un conjunto de estándares y protocolos que rigen el intercambio entre aplicaciones.