



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración y Negocios
Maestría en Administración de Negocios

“Econet, Internet a tu medida”

Alumno: Juan Manuel Alvarez

DNI: 27.333.143

Director de Trabajo Final de Graduación:

Prof. Marcelo Barrios

Buenos Aires, 15 de mayo de 2018

Índice

Resumen ejecutivo.....	4
La oportunidad de negocio.....	7
Introducción a la oportunidad.....	7
Nuestra propuesta de valor.....	8
Idea de negocio.....	9
Herramientas, conceptos y teorías de management utilizados.....	10
Business model Canvas.....	10
Análisis de 5 fuerzas de Porter.....	10
Análisis FODA.....	11
Análisis de las 4 P's de marketing.....	11
Investigación de datos clave.....	13
Entorno macro.....	13
Encuesta y estudio de mercado realizado.....	14
Principales resultados.....	14
Conclusiones a partir del estudio de mercado.....	15
Oferta - Principales competidores.....	16
Análisis estratégico del negocio.....	19
Entorno industria y Segmento.....	19
Descripción resumida de la industria.....	19
Principales empresas de la industria de Telecomunicaciones.....	21
Análisis de mercado.....	22
Tamaño aproximado de mercado o segmento.....	22
Mercado alcance geográfico.....	23
Mapa – partido de San Fernando – Mercado Objetivo.....	24
Mercado Volumen del mercado en \$ y unidades.....	24
Proyección de crecimiento de mercado a 5 años.....	25
Situación legal, regulatoria e impositiva.....	26
Principales dinámicas del sector en cuanto a M&A.....	27
CANVAS.....	28
Análisis de las 5 fuerzas de Porter. Con proyección de la situación de la industria a 5 años.....	28
Poder de negociación de los clientes.....	29
Poder de negociación de los proveedores.....	29
Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	30
Amenaza de productos sustitutos.....	31

Rivalidad entre competidores.....	31
Análisis FODA.....	33
Análisis del cliente o consumidor	34
¿Cómo nos conocen?	35
¿Cómo compran/solicitan el servicio?	35
¿Que Valoran?	35
Perfil socioeconómico	35
Objetivos del proyecto	36
Generales.....	36
Particulares.....	36
Penetración de mercado y objetivos económicos (corto, mediano y largo plazo).....	36
Requerimientos para la ejecución del plan	38
Plan de marketing.....	38
Producto/servicio.....	38
Publicidad y promoción.....	40
Precio.....	43
Plaza o distribución	45
Plan de operaciones.....	45
Comercialización	45
Instalación.....	46
Suministro.....	46
Soporte técnico.....	46
Capacidad instalada al inicio y proyectada hasta 5 años	46
Como mantenemos la calidad del servicio	47
Ratios de medición de calidad de servicio y el rumbo de nuestro negocio	47
Plan económico y financiero	49
Proyección del negocio.....	50
Marco impositivo y costos de gestión financiera.....	50
Plan de recursos humanos	52
Cultura organizacional.....	52
Estructura al inicio y proyectada a 5 años	52
Definición de Roles y responsabilidades	53
Fortalezas del equipo de management.....	53
¿Cómo nos aseguramos el éxito del proyecto?	54
Perfil laboral / profesional del equipo.....	54

Selección y desarrollo de personal.....	55
Política de compensaciones.....	55
Plan de implementación.....	56
Condiciones para la viabilidad del plan.....	57
Inscripción en AFIP y ARBA.....	57
Licencia habilitante aprobada por el ENACOM	57
Permisos municipales.....	58
Contrato con Proveedores de Mbps mayoristas	58
Análisis de riesgos.....	59
Financieros.....	59
Políticos / Legales.....	59
Regulatorios.....	59
Ambientales.....	59
Comerciales	59
Operativos	59
Técnicos.....	59
Mitigación de riesgos	60
Financieros.....	60
Político / Legales	60
Comerciales	60
Operativos	60
Opciones de salida	60
Conclusiones del estudio.....	61
Inversión inicial requerida. proyectando aportes hasta 5 años (re inversiones)	61
Escala y alcance geográfico mínimo.....	61
TIR y VAN.....	61
Econet - Del plan de negocios a la realidad.....	62
Bibliografía	64
Anexos.....	65

Resumen ejecutivo

Actualmente no se puede pensar en el desarrollo de un país en lo social, cultural y económico, si no cuenta con una adecuada infraestructura de telecomunicaciones que favorezca el desarrollo del mismo. La banda ancha es hoy parte de la infraestructura básica que requiere un país para alcanzar su pleno potencial de desarrollo económico y social. Según un informe del Banco Mundial sobre desarrollo casi el 60% de la población mundial aún no tiene conexión a internet y no puede participar de manera significativa en la economía digital. En nuestro país, existe gran cantidad de territorio en el que sus habitantes demandan una buena conexión de internet de banda ancha pero carecen de proveedores que les brinden dicho servicio. Este problema se da en la mayor parte de poblaciones del interior del país de menos de 20.000 habitantes y zonas de AMBA con habitantes de bajos recursos. Estas zonas son consideradas mercados poco atractivos por las grandes compañías proveedoras, por lo que toman la decisión de no realizar inversiones para abastecer dichos mercados. Es aquí donde un proveedor de servicios de Internet inalámbrico (en inglés, Wireless Internet service provider), puede ocupar el espacio de mercado vacío logrando conectar más gente al mundo, realizando un aporte significativo y genuino al desarrollo de zonas aisladas y favoreciendo la reducción de la brecha digital.

Econet pretende aprovechar esta oportunidad utilizando tecnología wifi con objetivo de brindar acceso a internet de banda ancha a zonas donde los servicios de las grandes empresas se tornan inasequibles o en zonas donde actualmente ningún proveedor brinda servicio. Gracias a la tecnología wifi, Econet logra bajar los costos al punto de hacer atractivos los mercados que no lo son con otra tecnología. Econet propone servicio estable, sin cortes ni interrupciones y con la mejor relación precio/calidad.

- Capilaridad: Llega a brindar servicio a zonas con demanda insatisfecha, a veces como única alternativa de contratar servicio de acceso a internet de banda ancha.

-
- Servicio a medida del cliente gracias a que ofrece un abanico de planes a adecuado al uso que le da el cliente.
 - Estable, sin cortes ni interrupciones: Utiliza tecnología probada a nivel mundial, recurrencia en su red de proveedores de megas mayoristas y de energía, de forma tal de minimizar los cortes e interrupciones del servicio.
 - Servicio asequible y con la mejor relación precio/calidad: Buena calidad a un tercio del precio que cobran las grandes.
 - Cercanía con el cliente y rápido soporte técnico: Servicio técnico de alta velocidad de respuesta.

Econet pretende iniciar su operación en el partido de San Fernando donde detectamos un nicho de mercado insatisfecho que cuantificamos en aproximadamente 3.600 hogares y proyectamos una penetración de mercado de más del 60 % lo que nos arroja un resultado de 2.200 clientes proyectados para el año 5 del plan de negocios. Con una inversión inicial de \$ 90.000 proyectamos el break even estimado entre los 100 - 125 clientes activos. Prevemos resultados positivos a partir del mes 5 del proyecto y recuperamos con creces la inversión inicial al final del año 2. Durante los primeros 5 años de vida del proyecto consideramos un alto crecimiento interanual, medido en cantidad de clientes, en el orden del 40 % para el año 2, 75 % para el año 3 y estable en el orden del 25 % a partir del año 4. Se trata de un proyecto fácilmente escalable y replicable en otras zonas por lo que no es despreciable la idea de expandir el proyecto a partidos aledaños en el mediano a largo plazo. Dado que no requiere niveles de inversión significativos, no vemos importantes barreras de salida. Considerando los niveles de crecimiento en cantidad de clientes antedichos, prevemos finalizar el año 2 con un resultado neto de 20 % sobre \$ 3.7 millones, para el año 3 un resultado neto de 32 % sobre \$ 8.8 millones y a partir del año 3 el resultado neto se estabiliza en un 39 % promedio pero sobre niveles de facturación que van desde los \$ 14.7 millones en el año 3 hasta llegar a los 30 millones para el año 5. Considerando todo esto podemos ver a Econet como un prometedor proyecto que cumplirá con un doble objetivo, por un lado reducir la brecha digital logrando mejorar las

posibilidades de inclusión de muchas personas a la vez que permite obtener márgenes brutos interesantes para quienes invierten en el proyecto.



Universidad de
SanAndrés

La oportunidad de negocio

Introducción a la oportunidad

En nuestro país, existe gran cantidad de territorio en el que sus habitantes aún no gozan de instalaciones de fibra óptica a pesar de que si demandan una buena conexión de internet de banda ancha. Este problema se da generalmente en poblaciones del interior del país de menos de 20.000 habitantes y en zonas de CABA y GBA con habitantes de bajos recursos. Ambos tipos de mercados son considerados poco atractivos por las grandes compañías proveedoras de conexiones de internet de ancho de banda fijo por lo que toman la decisión de no realizar inversiones en cableado de fibra óptica para abastecer esas zonas o en su defecto brindan un servicio de acceso a internet de banda ancha poco asequible.

Es aquí donde un proveedor de servicios de Internet inalámbrico (en inglés, Wireless Internet service provider), mediante el uso de tecnologías inalámbricas, puede ofrecer un servicio de banda ancha de calidad a clientes residenciales en zonas geográficas donde las grandes empresas de telecomunicaciones no llegan a brindar servicio o bien brindan servicio a un costo alto lo que lo hace inasequible para la mayoría de los clientes.

Según un informe del Banco Mundial sobre desarrollo², las tecnologías digitales se han extendido rápidamente en gran parte del mundo, pero para que beneficien a todos y en todo lugar es preciso eliminar la brecha digital que aún existe, especialmente en lo que respecta al acceso a Internet. Esto se debe principalmente a que casi el 60% de la población mundial aún no tiene conexión a internet y no puede participar de manera significativa en la economía digital. Observamos tasas de crecimiento exponenciales a nivel mundial en usuarios de internet. Se observa que la banda ancha fija creció en promedio al 11% acumulativo anual entre 2007 y 2016. En 2016 se registró un total de 884 millones de suscripciones a banda ancha fija a nivel global³

² [Banco Mundial \(2016\), Informe sobre desarrollo mundial 2016: Dividendos digitales, cuadernillo del "Panorama general", Banco Mundial, Washington DC.](#)

³ [Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas de la Nación \(octubre 2016\), Informes de cadenas de valor: Telecomunicaciones, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.](#)

Existe entonces una clara oportunidad para el desarrollo de pequeños proveedores de internet en zonas de CABA y GCBA que no son, ni serán en el corto plazo, considerados mercados atractivos para que las grandes compañías de telecomunicaciones realicen la inversión en fibra óptica necesaria para dar servicio de internet de banda ancha a esos potenciales clientes. Durante el avance en la lectura de este trabajo veremos que existe para Econet una clara oportunidad de desarrollo de negocio y posibilidades de crecimiento en el mediano plazo. Considerando esta oportunidad frente a la que nos encontramos, sumada la situación de auge del mercado de internet y a las perspectivas de crecimiento no solo a nivel mundial, regional y también a nivel nacional, creemos que convierten a Econet en un proyecto atractivo para no perder de vista.

Nuestra propuesta de valor

Econet brinda un servicio prepago de acceso a internet de banda ancha en zonas donde nadie lo hace, a medida del cliente sin pagar por megas de más. Un servicio estable, sin cortes ni interrupciones y con la mejor relación precio/calidad.

- **Capilaridad:** Gracias a la tecnología wifi, Econet llega a brindar servicio a zonas con demanda insatisfecha. En la mayoría de los casos, Econet constituye la única alternativa de contratar acceso a internet de banda ancha.
- **Servicio a medida del cliente:** Econet ofrece un abanico de planes a medida del uso que le da el cliente. Desde internet básico solo para conectar celulares hasta planes más grandes para conectar varios dispositivos a la vez consumiendo gran ancho de banda. Esto hace que los clientes no paguen por conexiones con anchos de banda a los que nunca le van a dar uso.
- **Estable, sin cortes ni interrupciones:** Econet utiliza tecnología probada a nivel mundial, recurrencia en su red de proveedores de megas mayoristas y de energía lo que le otorga robustez a la red de forma tal de minimizar los cortes e interrupciones del servicio.

-
- Servicio asequible y con la mejor relación precio/calidad: Econet brinda un servicio de buena calidad a un tercio del precio que cobran las grandes compañías por servicios de acceso a internet de banda ancha.
 - Cercanía con el cliente y rápido soporte técnico: El servicio técnico está siempre a cargo de Econet, con un bajo tiempo de respuesta a los problemas.

Idea de negocio

Econet utiliza tecnología wifi con objetivo de satisfacer la necesidad de tener acceso a internet de banda ancha, en zonas donde los servicios de las grandes empresas se tornan inasequibles y en zonas donde, al día de hoy, ningún proveedor de internet brinda servicio de acceso a banda ancha. Con la tecnología wifi, Econet logra bajar los costos al punto de hacer atractivos los mercados que no lo son con otra tecnología.



Herramientas, conceptos y teorías de management utilizados

En este apartado enunciaremos las diferentes herramientas, conceptos y teorías de management que son utilizadas para llevar a cabo este plan de negocios con el objetivo de entender el aporte que nos brinda cada uno de estos enfoques.

Business model Canvas

El esquema de modelo de negocios Canvas nos permite pensar y resumir nuestro modelo de negocios en un breve lapso de tiempo. Es ideal para describir, analizar y diseñar modelos de negocios. Es útil para identificar recursos y actividades clave de la cadena de valor del negocio bajo análisis, además de analizar la propuesta de valor, relaciones con clientes, canales, segmentos, estructura de costos y flujo de fondos⁴. Su creador, Alexander Osterwalder, sostiene este modelo ayuda a las organizaciones a llevar a cabo conversaciones estructuradas, tangibles y estratégicas en torno a negocios nuevos o existentes. El objetivo principal del modelo es ayudar a las empresas y a los emprendedores a no quedarse solo en el pensamiento centrado en el producto sino ir más allá y pensar también en el modelo de negocio⁵. Aplicado al plan de negocios de Econet, este esquema nos brinda un excelente y resumido análisis del modelo de negocios planteado y explica rápidamente cual es nuestra propuesta de valor y como dicho valor será capturado del mercado al que apuntamos.

Análisis de 5 fuerzas de Porter

El análisis de 5 fuerzas de Porter se resume en un estudio de las cinco principales fuerzas que influyen en el resultado del negocio bajo análisis, toma en cuenta como los clientes, los proveedores, los productos sustitutos, los competidores existentes y entrantes impactan o podrían impactar a futuro en el

⁴ [What Is a Business Model? por Andrea Ovans \(enero 2015\). Harvard Business Review](#)

⁵ [The Business Model Canvas Instruction Manual. www.strategyzer.com](#)

negocio bajo análisis. También conocido como análisis de las cinco fuerzas de Porter tiene en cuenta las fuerzas que rigen la estructura de ganancias de un negocio, empresa, compañía o industria buscando determinar cómo se prorratea el valor económico que esta genera. Ese valor puede agotarse a través de la rivalidad entre los competidores existentes, pero también puede negociarse a través del poder de los proveedores o el poder de los clientes o verse limitados por la amenaza de nuevos participantes o la amenaza de sustitutos. Este análisis nos permite pensar estratégicamente para definir como construir defensas contra las fuerzas competitivas o como encontrar una posición en una industria donde las fuerzas son más débiles⁶. En el caso de Econet nos brindó información clave para entender la situación actual a la que se enfrenta el proyecto además de analizar la proyección a 5 años para cada uno de los puntos bajo análisis.

Análisis FODA

FODA es un acrónimo que significa Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. El análisis FODA consiste en listar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de un negocio o empresa. Las fortalezas y debilidades son internas mientras que las oportunidades y las amenazas son externas. En el caso de Econet, usamos FODA como parte del proceso de planificación estratégica del negocio para identificar las fortalezas y oportunidades para aprovechar y conocer las debilidades y amenazas a las que podemos enfrentarnos.

Análisis de las 4 P's de marketing

Nos plantea realizar el análisis del marketing mix donde se incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto o servicio. Plantea resumir el análisis a 4 variables fundamentales que se conocen como "las 4 P's": Precio, Plaza, Producto y Promoción. Se trata de un análisis fundamental a la hora de realizar cualquier plan de negocios por la valiosa

⁶ [The Five Competitive Forces That Shape Strategy by Michael Porter \(enero 2008\). Harvard Business Review](#)

información que aporta. En el caso del proyecto de Econet nos permitió orientarnos hacia el marketing mix ideal para el inicio del proyecto.



Universidad de
SanAndrés

Investigación de datos clave

Entorno macro

Tomando la presentación del proyecto de Presupuesto 2018⁷ como base para prever el rumbo de la economía argentina, realizamos el siguiente análisis y proyección macro⁸. Según las proyecciones oficiales, la economía crecería en 2018, 2019, 2020 y 2021 a un ritmo del 3,5% anual. Parámetro levemente por arriba si consideramos el crecimiento proyectado del 2,7% promedio para Latinoamérica proyectado para el mismo período, pero consideramos que alcanzable si tenemos en cuenta que Latinoamérica en los últimos 20 años creció más rápidamente que Argentina por lo que durante los próximos años aceleraría su acercamiento a los valores regionales promedio y recuperaría el crecimiento perdido durante el 2012 – 2016. En el presupuesto se proyecta en promedio que la inversión privada treparía a un ritmo de 9,5% anual por lo que la participación de la inversión privada en el PIB alcanzaría el 25% en 2021 mejoraría los niveles de productividad y aceleraría la velocidad de expansión económica. Respecto al consumo, ya no se lo ve como el principal motor de la economía. Si bien se espera que el consumo de los hogares crezca, lo hará en promedio por debajo de los índices generales de la económica argentina. Este crecimiento de consumo se vería apalancado en mejora de ingresos reales gracias al proceso des inflacionario en curso, mejoras en las tasas de creación de empleo genuino (privado) y crédito para el consumo. Al igual que el consumo, el gasto público dejara de ser uno de los principales motores del crecimiento para pasar a segundo plano, proyectando bajar el gasto público año a año consistentemente. Respecto a la inflación esperada, el presupuesto es consistente con las metas fijadas por el BCRA proyectando metas de inflación interanuales (entre diciembres) serán: 15% para 2018, 10% para 2019 y 5% a partir de 2020⁹. El tipo de cambio seguiría una trayectoria similar a la del nivel general de precios por lo que se puede asegurar que la recuperación

⁷ [Presupuesto 2018 \(diciembre 2017\). Ministerio de Hacienda Presidencia de la Nación](#)

⁸ [Presupuesto 2018: Que nos dicen las proyecciones macro oficiales \(septiembre 2017\). El Economista.](#)

⁹ [Política Monetaria, Régimen de Metas de Inflación \(abril 2018\). BCRA](#)

de la competitividad del tipo de cambio no será algo esperable en el mediano plazo.

Encuesta y estudio de mercado realizado

Con el objetivo de validar ciertos aspectos de este plan de negocios, en el mes de octubre del 2017 realizamos un acotado estudio de mercado cuantitativo utilizando herramientas de internet como Google Forms¹⁰, sobre la una base de datos de más de 2000 contactos de los que obtuvimos 432 respuestas de hogares residenciales en distintas zonas target en el partido de San Fernando (Provincia de Buenos Aires). Como era de esperar, la mayoría de la gente encuestada valora mucho tener acceso a internet de banda ancha en su hogar, además está disconforme con el servicio de internet que tiene actualmente o no está de acuerdo con el precio que paga por dicho servicio y la gran mayoría evaluaría contratar otro proveedor de servicio de acceso a internet de banda ancha.

Principales resultados

Los porcentajes están redondeados a fin de facilitar la lectura de los mismos.

- El 74 % de los encuestados considera importante tener acceso a internet en el hogar.
- El 45 % tiene servicio de acceso a internet de banda ancha ya contratado.
 - 63 % Arnet
 - El 56 % está muy disconforme, el 38 % está disconforme, el % está conforme y el 2 % está muy conforme.
 - El 57 % considera muy caro el servicio, el 23 % considera caro, el 16 % considera el precio justo y el 4 % lo considera bajo
 - 29 % Fibertel

¹⁰ [Formularios de Google: crea y analiza encuestas de forma gratuita](#)

-
- El 34 % está muy disconforme, el 44 % está disconforme, el 17 % está conforme y el 5 % está muy conforme.
 - El 73 % considera muy caro el servicio, el 17 % considera caro, el 7 % considera el precio justo y el 3 % lo considera bajo
 - 6 % Telecentro
 - El 0 % está muy disconforme, el 25 % está disconforme, el 50 % está conforme y el 25 % está muy conforme.
 - El 63 % considera muy caro el servicio, el 13 % considera caro, el 12 % considera el precio justo y el 12 % lo considera bajo
 - 2 % Otro
 - El 55 % cambiaría el servicio por igual servicio y mejor precio, el 18 % cambiaría por mejor servicio e igual precio, el 15 % solo cambiaría por mejor calidad y mejor precio; el 12 % no lo cambiaría de ninguna manera.
 - El 43 % contrataría 4 Mb Internet Wifi \$ 350, el 37 % contrataría 6 Mb Internet Wifi \$ 430 y el 20 % contrataría 8 Mb Internet Wifi \$ 650

Conclusiones a partir del estudio de mercado.

Del análisis del resultado de la encuesta podemos confirmar que hay una gran parte de la gente que considera importante tener acceso a internet en sus hogares pero que aún no logra acceder a dicho servicio (65 %). Ya sea por no poder acceder por precio o por no tener disponibilidad en la zona en la que viven. Además notamos una alta tasa de disconformidad ya sea por el precio o calidad de servicio de los proveedores actuales. Realizando un análisis más profundo encontramos que más del 90 % de los clientes de Arnet están disconformes con el servicio brindado y cerca del 80 % de los clientes considera caro el precio que pagan por dicho servicio. En el caso de Fibertel más del 70 % de los clientes están disconformes con el servicio y cerca del 90

% considera caro el precio que pagan por el servicio. Telecentro tiene mejor aceptación con un 32 % de clientes disconformes y un 80 % de clientes que consideran un servicio caro. Además el estudio de mercado indica que el 88 % de los encuestados cambiaría de proveedor de internet ya sea por un mejor servicio o una mejora en el precio que pagan por el mismo.

Basados en el análisis de los resultados del estudio de mercado, podemos concluir que estamos ante un mercado propicio para desembarcar con nuestro proyecto con una clara propuesta de mejora de calidad de servicio y precio para los actuales clientes de Arnet y en menor medida a los clientes de Fibertel y Telecentro. Por otro lado nos presentamos como la mejor alternativa para la gente que hoy carece de acceso a internet de banda ancha en lo que respecta a precio y calidad.

Oferta - Principales competidores

En Argentina, las principales empresas del mercado de las telecomunicaciones son Telecom Argentina S.A. (Personal/Arnet), Telefónica Móviles Argentina S.A. (Movistar/Speedy), AMX Argentina S.A. (Claro), Cablevisión (Nextel/Cablevisión/Fibertel), Telecentro S.A. y DirecTV Argentina¹¹. Si hablamos más específicamente de proveedores de servicio de acceso a banda ancha, un buena fuente de información para conocer a los principales competidores es el índice de velocidad de proveedores de servicios de Internet de Netflix¹² (estudio mensual sobre los proveedores que ofrecen el mejor streaming de Netflix en el horario de máxima audiencia) que indica que los principales competidores a nivel nacional son Telecentro, Fibertel, Claro Telered, Arnet y Speedy.

En el partido de San Fernando donde planteamos iniciar este proyecto los principales proveedores de servicio de acceso de internet de banda ancha son los siguientes:

¹¹ [Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas de la Nación \(octubre 2016\). Informes de cadenas de valor: Telecomunicaciones, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.](#)

¹² [The Netflix ISP Speed Index \(marzo 2018\). Argentina](#)

•**Arnet (Telecom):** Dependiendo de la zona de cobertura, ofrece acceso a través

de Dial-up o ADSL. Arnet presta el servicio a más de 1,2 millones de clientes, acaparando el 30% del mercado argentino, siendo el segundo proveedor de servicios de Internet por cantidad de suscriptores, luego de Speedy (del Grupo Telefónica). En la actualidad, Arnet brinda servicios de acceso a Internet de alta velocidad sobre sus redes, con una velocidad máxima de 50 Mbps, a través de la tecnología VDSL¹³.

•**Fibertel (Cablevisión):** proveedor de servicios de Internet (ISP) y telefonía fija de Argentina. Organizada como compañía dentro de Cablevisión hasta 2003, año en que fue fusionada a la empresa matriz, aunque continuando con sus operaciones como marca. En 2006, Cablevisión fue adquirida por el Grupo Clarín. Brinda acceso a Internet de alta velocidad a más de 2 millones de clientes residenciales a través de una amplia gama de productos diseñados de acuerdo a las diferentes necesidades. Ofrece a sus clientes la posibilidad de conectarse a Internet de Banda Ancha en diferentes velocidades: 6 Mbps, 12Mbps, 25 Mbps y 50 Mbps. abasteciendo al 25% del mercado nacional, siendo el tercer ISP de la Argentina por número de suscriptores, luego de Speedy (de Telefónica) y Arnet (de Telecom Argentina)¹⁴.

En 2014, el grupo mexicano Fintech intentó comprar la participación de Telecom Italia, y la transacción se aprobó en 2016. El 17 de marzo de 2017, se anunció que Fintech compraría al grupo Wertheim el restante del paquete accionario de Telecom Argentina. En junio de 2017, Telecom y Cablevisión anunciaron que se fusionarán en una nueva empresa. Fintech tendrá el 41,27% de las acciones de la nueva empresa, y Cablevisión Holding tendrá el 33%¹⁵.

El mes pasado el histórico CEO de Cablevisión, Carlos Moltini, asumió al frente de Telecom Argentina.

¹³ <http://www.arnet.com.ar/>,

¹⁴ <https://www.cablevisionfibertel.com.ar/>

¹⁵ [El Grupo Wertheim llegó a un acuerdo con David Martínez y Fintech controlará el 100% de Telecom Argentina \(marzo 2017\). Infobae.](#)

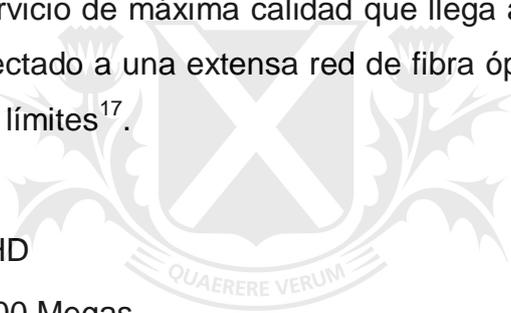
En la actualidad, Cablevisión cuenta con 3,5 millones de clientes de su servicio de televisión paga y 2,2 millones de usuarios de Fibertel, su plataforma de internet de banda ancha.

Por su parte, Telecom presta telefonía móvil a 19,3 millones de usuarios (con su marca Personal), mientras que cuenta con 1,7 millones de abonados a su servicio de internet de banda ancha y 3,9 millones de abonados a su servicio de telefonía fija¹⁶.

•**Telecentro:** Es una empresa argentina que opera desde 1990 en el mercado de las telecomunicaciones. Su oferta de servicios incluye la provisión de servicios televisión por cable, telefonía fija digital e Internet. Este desarrollo se sustenta en la aplicación de la última tecnología de telecomunicaciones, que permite prestar un servicio de máxima calidad que llega a cada hogar a través de un solo cable conectado a una extensa red de fibra óptica, asegurando una conexión segura y sin límites¹⁷.

Productos

- Televisión Digital y HD
- Internet Wifi hasta 300 Megas
- Telefonía fija digital



Universidad de
SanAndrés

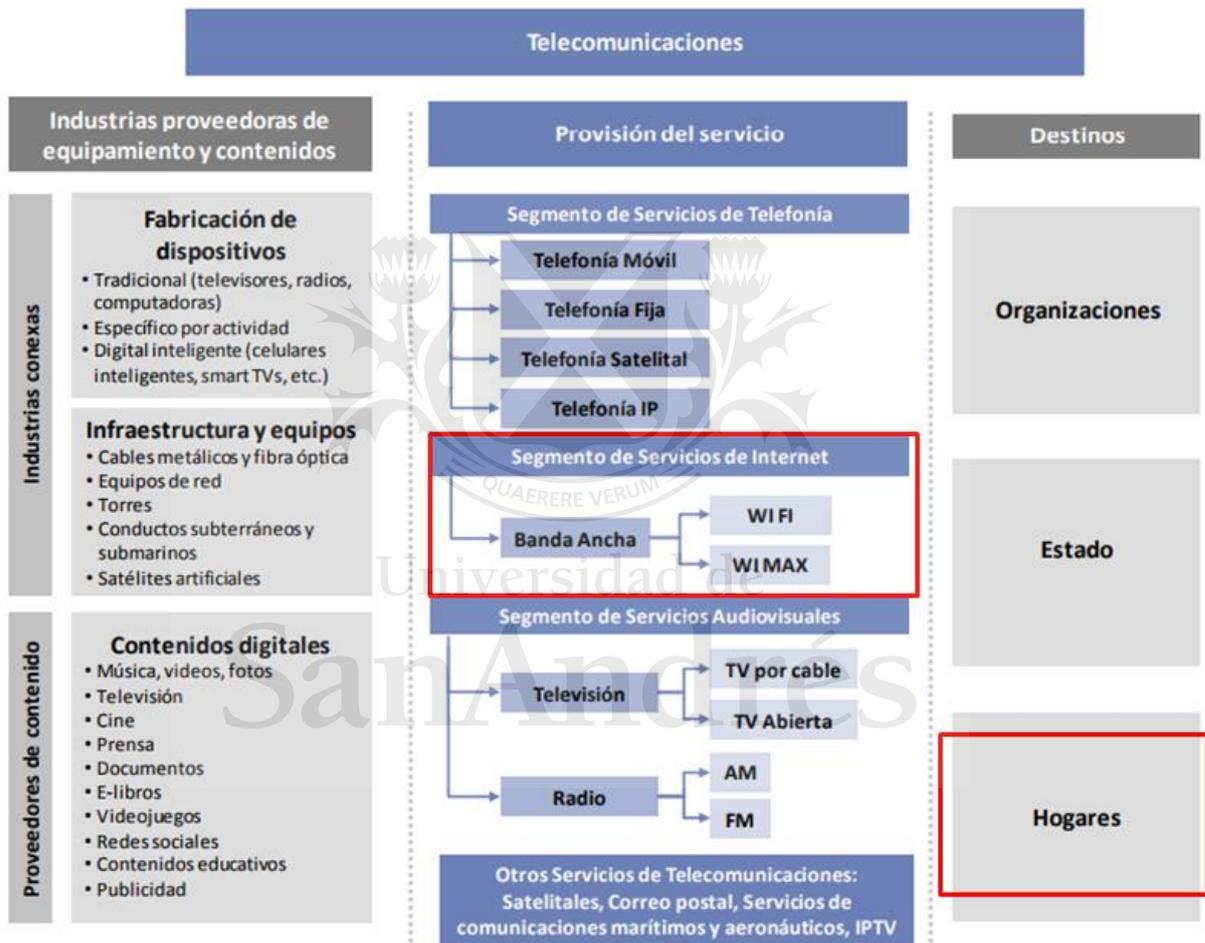
¹⁶ [Enacom aprobó la fusión entre Cablevisión y Telecom \(diciembre 2017\). La Nación.](#)

¹⁷ <https://telecentro.com.ar/>

Análisis estratégico del negocio

Entorno industria y Segmento

Econet tiene como objetivo operar en la industria de las telecomunicaciones, más específicamente en la provisión de servicios dentro del segmento de servicios de internet de banda ancha con tecnología Wifi y Wimax con destino a brindar servicios en hogares.



Fuente: Elaboración propia con base en: Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas de la Nación (octubre 2016), Informes de cadenas de valor: Telecomunicaciones, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Descripción resumida de la industria

La industria de las telecomunicaciones se caracteriza por una creciente tendencia a la globalización de sus operadores de servicios así como también se caracteriza por la alta velocidad con la que suceden los cambios

tecnológicos que influyen sobre la misma. Cuando hablamos de telecomunicaciones, nos referimos a la transmisión por medio de cables, radioelectricidad, medios ópticos, estaciones de difusión inalámbrica o vía satélite, de todo tipo de información en cualquiera de sus formatos (sonido, imagen o datos) entre dos puntos geográficos a cualquier distancia. El sector de telecomunicaciones está compuesto los segmentos de telefonía (móvil, fija y por IP), internet (banda ancha fija, móvil, por fibra óptica, inalámbrica o cualquiera de sus formas), TV (abierta y por cable) y radiodifusión, así como otros servicios (correo postal, satelitales, etc.). Quienes ofrecen estos servicios se dividen en tres “tipos”: grandes grupos empresarios nacionales o transnacionales (como por ej. Telecom, Telefónica, Cablevisión, Telecentro etc.), cooperativas de menor tamaño y pequeños proveedores privados, que operan en distintas locaciones brindando servicios de telecomunicaciones. Por otro lado, la industria de las telecomunicaciones se completa con empresas que producen dispositivos electrónicos, infraestructura y equipamiento además de los productores de contenidos digitales.

La cadena de servicios de telecomunicaciones se caracteriza por la rapidez de los cambios tecnológicos y la creciente globalización de los operadores de los servicios. Por su parte, la estructura de oferta tiende a estar fuertemente concentrada producto de las elevadas barreras a la entrada que obstaculizan el ingreso de potenciales nuevos competidores, ya que para el ingreso a este tipo de mercado se requieren fuertes inversiones iniciales en infraestructura. Como consecuencia de esta concentración de la oferta, el mercado tiende a ser monopolístico u oligopólico¹⁸.

Los principales proveedores de esta industria se pueden dividir en tres grupos:

- Producción y provisión de dispositivos electrónico. Son empresas, principalmente de origen nacional, dedicadas a la fabricación de bienes de electrónica de consumo (celulares, computadoras portátiles, monitores, tablets, televisores, radios, autorradios, etc.)

¹⁸ [Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas de la Nación \(octubre 2016\). Informes de cadenas de valor: Telecomunicaciones, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.](#)

- Provisión de infraestructura y equipamiento. Se trata de firmas ligadas a la fabricación de cables metálicos y fibra óptica, equipos de red, torres, conductos subterráneos y submarinos y satélites artificiales.
- Producción de contenidos digitales transmitidos por cualquiera de los medios incluidos en esta cadena (música, videos, fotos, televisión, cine, prensa, documentos, libros electrónicos, videojuegos, redes sociales, contenidos educativos, publicidad, etc.).

Principales empresas de la industria de Telecomunicaciones

Empresas	Marcas/ operadoras	Matriz	Segmentos	Otros productos	Ventas. Año 2014 (en \$ M)*
Telecom Argentina SA	Personal, Telecom	Argentina	Telefonía móvil y fija	Servicios de telefonía de larga distancia, transmisión de datos, outsourcing de soluciones TIC.	33.388
	Arnet		Internet		
Telefónica Móviles Argentina SA	Movistar, Telefónica	España (Telefónica)	Telefonía móvil y fija	Servicios de telefonía de larga distancia y transmisión de datos.	42.517
	Speedy		Internet		
AMX Argentina SA	Claro	México (América Móvil)	Telefonía móvil e Internet	Telefonía móvil, larga distancia, transmisión de datos e Internet.	24.346
Cablevisión SA	Nextel Argentina SA	Argentina (Grupo Clarín)	Telefonía móvil	Conexión directa, telefonía móvil, mensajes de texto y transmisión de datos móviles.	3.400
	Cablevisión		Televisión por cable	Televisión por cable clásica, digital, HD y Online.	14.226
	Fibertel		Internet y Telefonía fija	Internet y telefonía fija (por cablemódem)	
Telecentro SA	Telecentro	Argentina	Telefonía fija, televisión por cable e Internet	-	s.d.
DirecTV Argentina	DirecTV	EE. UU.	Televisión satelital	-	3.800

Notas. * En 2014 Nextel no pertenecía a Cablevisión. Era una filial local de NII Holdings Inc. (EE. UU.). En febrero 2010 transfirió su red de telecomunicaciones a Nextel Nokia Siemens.

Fuente: [Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas de la Nación \(octubre 2016\), Informes de cadenas de valor: Telecomunicaciones, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.](#)

Análisis de mercado

Como ya analizamos en otro apartado relevamos en la zona que el consumo de servicio de acceso a internet tiene las siguientes características:

- Mercado en plena expansión con una tasa de crecimiento interanual actual del orden del 5 % promedio aproximadamente (medido en cantidad de accesos).
- Con una proyección de más de 350 K nuevos accesos en el próximo año y hasta 2 M de nuevos accesos hasta el 2022 a nivel nacional¹⁹.

Teniendo en cuenta las proyecciones demográficas de la provincia de Buenos Aires²⁰, más específicamente AMBA es el mercado que presenta mayores oportunidades. Además si consideramos el boom inmobiliario que se está desarrollando en la zona norte, más específicamente en el partido de San Fernando, las perspectivas son muy promisorias²¹.

Tamaño aproximado de mercado o segmento

Para cuantificar el tamaño aproximado del mercado de Econet, recurrimos a la información disponible sobre zonas de cobertura que se proporcionan en las páginas web de cada uno de los tres competidores más fuertes (Arnet²², Fibertel²³ y Telecentro²⁴) además de aprovechar que los tres socios fundadores conocemos desde hace más de 30 años el partido de San Fernando con la ayuda del software Google Earth²⁵ identificamos las zonas de barrios marginales o complejos habitacionales del partido de San Fernando sin proveedores de acceso a internet de banda ancha o con poca competencia.

- 6 complejos habitacionales de 80 a 840 unidades (deptos.) de clase baja superior / media típica. En esta zona detectamos muy baja penetración de proveedores de internet de banda ancha y por consiguiente poca competencia.

¹⁹ [Visual Networking Index VNI Forecast Highlights Tool \(octubre 2017\). Cisco](#)

²⁰ [Proyecciones de población por Municipio provincia de Buenos Aires 2010 - 2025 \(junio 2016\). Ministerio de Economía | Subsecretaría de Coordinación Económica | Dirección Provincial de Estadística](#)

²¹ [Boom inmobiliario en la franja costera de la Zona Norte \(mayo 2015\). La Nación.](#)

²² <http://www.arnet.com.ar>

²³ <https://www.cablevisionfibertel.com.ar/>

²⁴ <https://telecentro.com.ar/internet>

²⁵ <https://earth.google.com/web/>

- 2 zonas de hogares residenciales de clase baja / baja superior / media típica, sin posibilidad acceso a internet actualmente y por consiguiente sin competencia en el mediano y corto plazo.
- 1 zona de barrio marginal clase baja sin posibilidad de acceso a internet actualmente, también sin competencia.

En estas zonas del partido de San Fernando se ubican unos 3.600 hogares que consideramos target²⁶, ya sea por ser zonas donde actualmente no hay proveedores que brinden servicio de acceso a internet de ningún tipo o por tratarse de zonas donde la elasticidad al precio es muy alta por lo que las grandes empresas proveedores de internet tienen muy poca penetración.

Si consideramos la tasa de penetración en Argentina es del 61,4%, podemos considerar que el tamaño del mercado en cantidad de clientes puede llegar a un total de más de 2.200 proyectado a 5 años con una facturación estimada de \$ 1.900.000 para el primer año y con una tasa de crecimiento proyectada de 40 % para el año 2, 75 % para el año 3 y estabilizándose en 25 % anual para los años 4 y 5.

Mercado alcance geográfico

Econet pone foco en iniciar su operación en sus inicios con alcance geográfico abarcando puntos muy específicos del Partido de San Fernando (172.911 hab.). Dentro de dicho partido, las localidades objetivo son Bancalari 79.070 hab. y Virreyes 45.200 hab.²⁷.

²⁶ <http://www.sanfernando.gob.ar/municipio/localidades-del-partido>

²⁷ [Proyecciones de población por Municipio provincia de Buenos Aires 2010 - 2025 \(junio 2016\). Ministerio de Economía | Subsecretaría de Coordinación Económica | Dirección Provincial de Estadística](#)

Mapa – partido de San Fernando – Mercado Objetivo



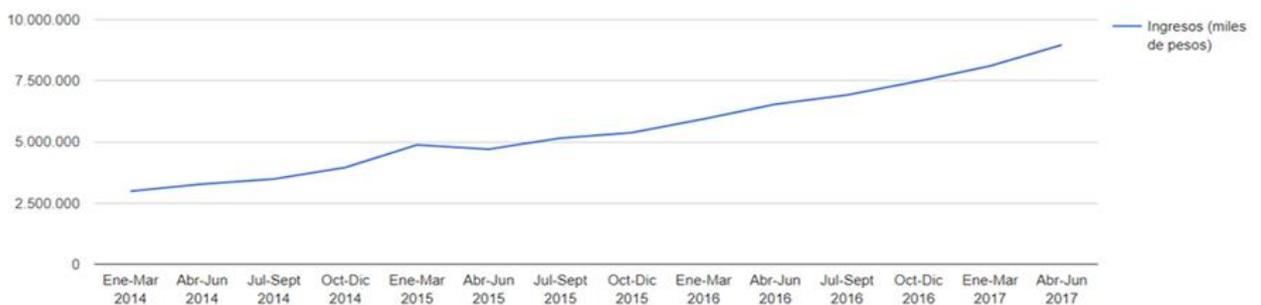
Fuente: Elaboración Propia

Mercado Volumen del mercado en \$ y unidades

Los ingresos por la operación de servicios de internet fijo llegaron casi a los 9.000 millones de pesos trimestrales.

Ingresos trimestrales por la prestación del servicio de Internet fijo

Ingresos trimestrales de los operadores por el servicio de Internet fijo



Fuente: Ente Nacional de Comunicaciones

Actualmente se registra una penetración a nivel nacional de 61,4 accesos a internet por cada 100 hogares.

Penetración por hogares nacional del Internet fijo

Serie trimestral de la penetración del Internet fijo en la métrica por cada 100 hogares



Fuente: Ente Nacional de Comunicaciones

La provincia de Buenos Aires, más específicamente AMBA es el mercado que presenta mayores oportunidades.

Total nacional de accesos a Internet fijo por banda ancha y banda angosta

Número total de accesos al servicio de Internet fijo por banda ancha y banda angosta (trimestral)

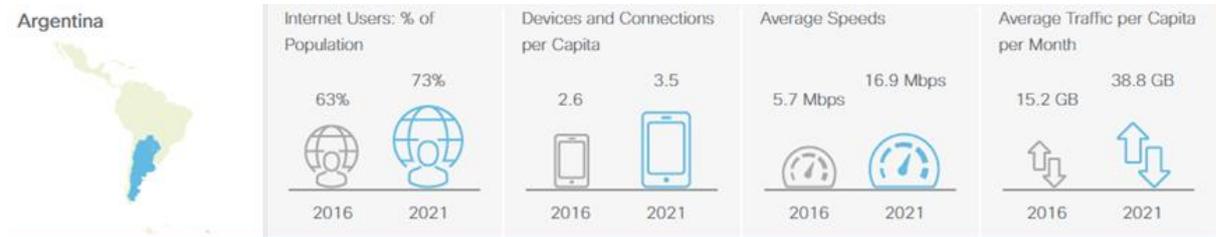
Año	Trimestre	Banda ancha fija	Dial up	Total	Periodo
2014	2	6.428.329	36.139	6.464.468	Abr-Jun 2014
2014	3	6.559.264	36.007	6.595.271	Jul-Sept 2014
2014	4	6.559.172	39.324	6.598.496	Oct-Dic 2014
2014	1	6.362.106	36.290	6.398.396	Ene-Mar 2014
2015	3	6.902.267	32.801	6.935.068	Jul-Sept 2015
2015	4	6.952.289	32.542	6.984.831	Oct-Dic 2015
2015	1	6.699.714	38.018	6.737.732	Ene-Mar 2015
2015	2	6.783.279	32.909	6.816.188	Abr-Jun 2015
2016	4	7.223.128	28.545	7.251.673	Oct-Dic 2016
2016	1	6.874.704	32.652	6.907.356	Ene-Mar 2016
2016	2	7.097.604	32.475	7.130.079	Abr-Jun 2016
2016	3	7.178.340	28.610	7.206.950	Jul-Sept 2016
2017	2	7.401.134	28.530	7.429.664	Abr-Jun 2017
2017	1	7.277.314	28.540	7.305.854	Ene-Mar 2017

Fuente: Ente Nacional de Comunicaciones

Proyección de crecimiento de mercado a 5 años

Hoy, Internet es indispensable en cualquier hogar, independientemente del nivel socio económico de los usuarios. En cuatro años, la Argentina sumará 7 millones de nuevos usuarios de internet, logrando alcanzar así un total de 34 millones, equivalentes al 73% de la población. La cantidad de dispositivos per

cápita conectados pasará de 2,6 en 2016 a 3,5 en 2021. El 57% del tráfico de internet provendrá de redes Wifi fijas. En 2021, la velocidad media de conexión de banda ancha en el país crecerá 3 veces, de 5,7 Mbps a 16,9 Mbps²⁸.



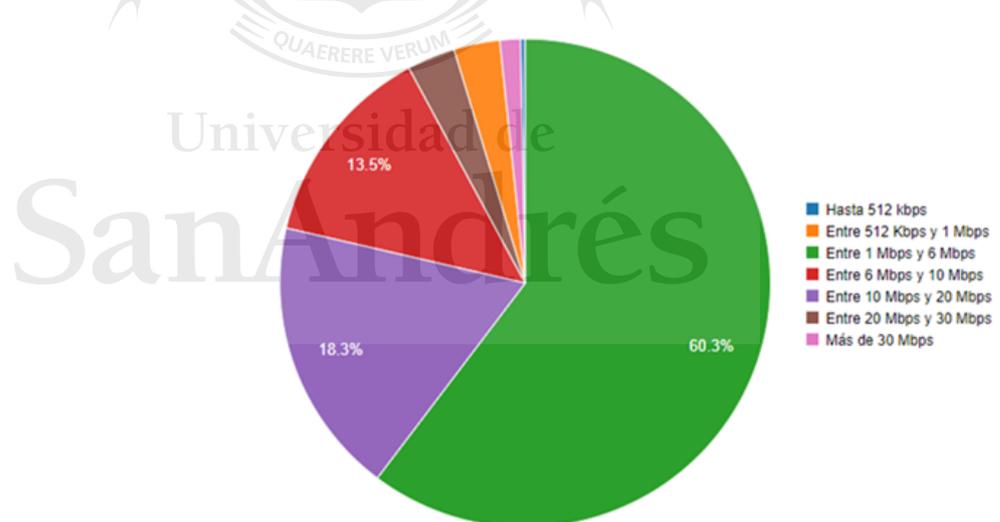
Fuente: [Visual Networking Index VNI Forecast Highlights Tool \(octubre 2017\)](#). Cisco

Tamaño del segmento objetivo en \$ y unidades.

Apuntamos a las velocidades más demandadas (+ 70%) brindando servicio de 4, 6 y 8 Mb.

Distribución de los accesos totales nacionales a Internet fijo por velocidad

Distribución de los accesos totales nacionales a Internet fijo por velocidad de bajada (último trimestre disponible)



Fuente: Ente Nacional de Comunicaciones

Situación legal, regulatoria e impositiva

Para que un WISP pueda operar formalmente en Argentina debe cumplir con los siguientes requisitos respectivamente:

²⁸ [Visual Networking Index VNI Forecast Highlights Tool \(octubre 2017\)](#). Cisco

- Inscripción ante la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) como “Servicio de Proveedores de Acceso a Internet” como actividad principal.
 - Alta como monotributo (hasta finales del año 2018 según proyectado)
 - Alta como SRL o SAS (desde comienzo del año 2019 según proyectado)
- Inscripción ante Agencia de Recaudaciones de Bs As como “Servicio de Proveedores de Acceso a Internet” como actividad principal.
 - Alta en Impuesto a los Ingresos Brutos Prov. Bs. As.
- Municipalidad de San Fernando
 - Habilitación y permisos municipales para operar.
- Solicitud de Licencia de ISP (Internet Service Provider) ante el ENACOM (Ente Nacional de Comunicaciones).
- Alta como socio de CAPPI (Cámara Argentina de Pequeños Proveedores de Internet).

Principales dinámicas del sector en cuanto a M&A

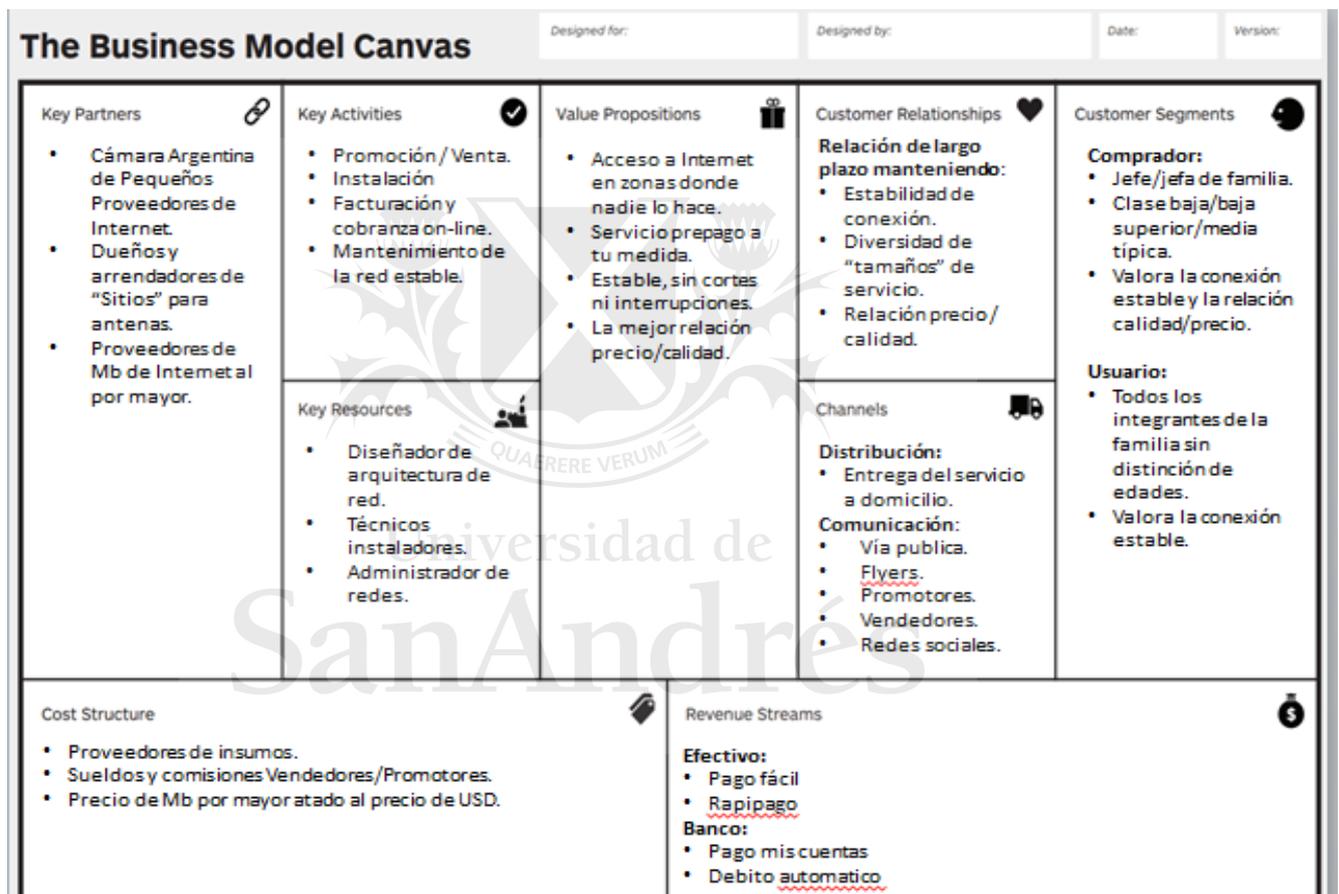
Como ya analizamos en el presente trabajo, se trata de una industria con pocos jugadores muy grandes (4) que dan servicio en zonas urbanas y suburbanas, por un lado. Por otro lado hay muchos jugadores pequeños, proveedores de internet (privados o cooperativas) que abastecen de servicio a zonas poco seductoras para los grandes proveedores. Si bien se trata de una de las industrias en las que se registraron mayor cantidad de fusiones y adquisiciones en los últimos años²⁹, este tipo de operaciones se da generalmente entre jugadores grandes y medianos. El cambio de reglas de juego a futuro a partir del proyecto de ley de comunicaciones y la posible sanción / reglamentación de la ley en el mediano plazo, puede llegar a “mover el tablero” de manera tal de acelerar las fusiones y adquisiciones de empresas chicas³⁰. Es por esto que existe la alternativa de que en el mediano plazo una empresa como Econet,

²⁹ [Se registraron este año 19 compras de empresas argentinas por U\\$S 2.440 millones \(noviembre 2016\). Telam](#)

³⁰ [Telecomunicaciones convergentes en la Argentina: tras dos años, el proyecto de ley no sale del freezer y la inversión se ralentiza \(octubre 2017\). Iprofesional](#)

que haya pasado del Stuart up, consolidada, en funcionamiento y con una proyección de crecimiento aceptable puede llegar a ser tentadora para ser adquirida por alguna de las grandes compañías del sector. Si bien este plan de negocios no piensa a Econet como una empresa para crear y vender, siempre hay que estar expectantes sobre la alternativa de compra ya que es una posibilidad en el mediano a largo plazo.

CANVAS



Análisis de las 5 fuerzas de Porter. Con proyección de la situación de la industria a 5 años

Para el análisis de las 5 fuerzas de Porter consideramos la situación actual y la proyección a 5 años del negocio. También es importante destacar que dentro del mercado al que apuntamos tenemos diferencias entre los clientes,

productos sustitutos y rivalidad de competidores si hacemos el análisis para complejos habitacionales o barrios marginales.

Poder de negociación de los clientes

- Complejos habitacionales: Forzando siempre la baja de precios y exigiendo calidad de conexión, sin interrupciones y buen servicio de soporte técnico. Todo lo antedicho se mejora a costa de rentabilidad. Valoran un servicio equivalente a menor precio.
- Residenciales de clase baja: Valoran la posibilidad de tener acceso a servicios de internet pues cuentan con dispositivos para utilizarlos pero no hay proveedores en su zona. Aquí Econet tiene margen de maniobra para fijar precios más altos ya que se trata de zonas donde es único proveedor.

Con el transcurso del tiempo creemos que los clientes se pondrán cada vez más exigentes respecto a la calidad del servicio. Esto sucederá porque cuando alguien se acostumbra a un servicio estable y sin cortes, exige que dicha estabilidad se mantenga a futuro. Esto genera que nuestros clientes serán cada vez más exigentes, ya no tendrán tan cerca en el tiempo el recuerdo de que el proveedor anterior brindaba un muy mal servicio a un alto precio. Considerando esto, proyectamos que en 5 años nos encontraremos con un mayor poder de negociación de los clientes que el actual pero no es nada que no podamos manejar si mantenemos el nivel de satisfacción al tope de las expectativas del cliente. Esto se convierte en un gran desafío dado que generalmente la escala atenta contra la calidad de atención al cliente de este tipo de servicios.

Poder de negociación de los proveedores

Sin dudas los proveedores parten de un alto poder de negociación fijando precios de Mbps. mayorista en USD. De todas formas detectamos que hay mucha variabilidad en los precios dependiendo el proveedor y la zona. Con precios de MGB que van desde los 30 USD en zonas con varios proveedores compitiendo hasta USD 90 por Mbps. en zonas con un único proveedor y sin alternativas de competencia en el corto plazo. El poder de negociación de los proveedores está cambiando gracias al Plan Federal de Internet implementado por el Ministerio de Modernización junto a ARSAT que desde el año 2016 estableció una tarifa plana de internet mayorista de USD 18 y recientemente a principios del 2017 la bajó a USD 14³¹ lo que beneficia a las cooperativas y

³¹ [ARSAT anunció una baja del 22% en el precio de internet mayorista \(marzo 2018\). Diario Ambito Financiero.](#)
[Una buena para pymes y cooperativas \(marzo 2018\). Pagina 12](#)

pymes proveedoras de servicios de acceso a internet de banda ancha y baja el poder de negociación que detentaban los proveedores. Dinamizando el mercado y haciendo que cada vez más gente tenga acceso a internet de banda ancha a lo largo y ancho del país. Asumiendo que las políticas públicas continuarán fomentando la competencia y la mejora de la competitividad en el sector gracias al Plan Federal de Internet implementado por el Ministerio de Modernización con el firme objetivo de que cada vez más gente tenga acceso a internet de calidad a un precio asequible, podemos proyectar entonces, que el precio del Mbps mayorista seguirá bajando. Esto permitirá en el mediano plazo, estabilizar las tarifas lo que podría provocar que los proveedores de Mbps mayoristas pierdan aún más poder de negociación del que perdieron hasta el momento. Vemos entonces a futuro, proveedores con menos poder de negociación lo que beneficia en una parte importante a todos los pequeños proveedores de servicio de acceso a banda ancha residencial.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

En el mercado en el que operara Econet, existe una baja amenaza de entrada de nuevos competidores. Esto se da debido a que las pymes y cooperativas proveedores de servicios de acceso a internet de banda ancha trabajan en conjunto, de forma asociativa y complementaria buscando motorizar el sector y promover un crecimiento sustentable por lo que en la mayoría de los casos las pymes no compiten por un mismo territorio a explotar. Lo que sucede es que para un nuevo emprendimiento es más rentable buscar una zona inexplorada que entrar a competir donde ya hay proveedores WISP que ya vienen desarrollando un mercado³². En este punto, consideramos que si se cumplen las expectativas de crecimiento de Econet, con el pasar del tiempo y a medida que la empresa se torne más grande generara barreras de entrada más sólidas lo que hará que la amenaza de nuevos competidores entrantes baje con el correr del tiempo. En la proyección a 5 años, vemos a Econet muy sólido en zonas donde será first mover, por consiguiente el primer y único proveedor de acceso de internet de banda ancha con pocas probabilidades de que aparezca algún competidor entrante con posibilidades de ganar mercado en dichas zona.

³² [Cámara Argentina de Pequeños Proveedores de Internet.](#)

Cuando proyectamos a 5 años este punto, entendemos que el mayor potencial esta en las zonas aun no explotadas y por consiguiente ahí es donde la amenaza de competidores entrantes será prácticamente nula.

Amenaza de productos sustitutos

Tanto en los complejos habitacionales como en los barrios marginales una amenaza latente de producto sustituto radica en las conexiones a internet en celulares. Este servicio es brindado por las compañías telefónicas incluido dentro del plan de telefonía celular ya sea por abono fijo o prepago. Si bien no se trata de un sustituto completo del servicio de internet de banda ancha, si puede impactar en el segmento de clientes que contratan los planes más básicos de Econet para tener acceso a correos electrónicos o a redes sociales básicas³³. Poniendo un ojo en el futuro a mediano plazo, sin lugar a dudas, las tecnologías de telefonía celular e internet evolucionan exponencialmente lo que representara a futuro una amenaza importante y creciente como producto sustituto a nuestro servicio. Por esto, proyectamos para el horizonte de tiempo de 5 años vista, una importante amenaza en lo que respecta a conexiones de internet en celulares.

Rivalidad entre competidores

- Complejos habitacionales: Dependiendo del complejo, aquí tenemos de 2 o 3 competidores fuertes que invierten muchos recursos en publicidad, fuerza de ventas y promociones. A veces rompen reglas de juego e incluso acuden a prácticas ilegales por medio de las que llegan a ser proveedores exclusivos de un complejo sin permitir que ingrese competencia alguna. De todas formas tienen problemas con la calidad del servicio que brindan además de tener precios que, como mínimo, duplican los de los servicios brindados por Econet. Aquí la principal amenaza es que los grandes implementen políticas comerciales más agresivas para sacarnos de mercado.
- Barrios marginales: Nula penetración de grandes compañías que brindan el servicio, zona exclusiva donde Econet es único proveedor. Si

³³ <https://www.claro.com.ar/personas/>

bien son bajas barreras de entrada, es decir no hay restricciones para que otro WISP se instale y compita en nuestra zona. La penetración en este segmento está dada por quien llega primero y brinda un servicio a buen precio y de calidad. Por esto aquí no vemos mayores problemas de rivalidad de competidores.

- Al momento de proyectar a 5 años la rivalidad entre competidores, imaginamos que en las zonas de complejos habitacionales podemos ganar mercado a costa de clientes insatisfechos con los proveedores existentes hasta llegar a una participación de mercado estable que mantendremos gracias a nuestro nivel de calidad de servicio conservando precios asequibles. En las zonas de complejos habitacionales tendremos una fuerte competencia, el desafío esta en mantener la participación de mercado que logremos en base a calidad de servicio y precios asequibles. Respecto a las zonas donde seremos e primer proveedor de acceso de internet de banda ancha, no proyectamos mayor competencia ya que si dichas zonas actualmente no son consideradas atractivas para nuestros competidores, tampoco consideramos que lo seria a futuro con un competidor ya consolidado en dicho mercado.

En síntesis el análisis de las 5 fuerzas de Porter nos brinda interesante información. Sabemos que los clientes valoren precios bajos pero sin sacrificar en nada la calidad del servicio, poseen poco poder de negociación en zonas donde Econet es único proveedor de servicios. El poder de negociación de los proveedores en alto pero está en declive por lo que mejorará la situación de Econet a futuro respecto a este punto. No se ve como significativa la amenaza de nuevos competidores entrantes, se identificaron productos sustitutos pero que solo afectan a un rango de servicio de precio más bajo que brinda Econet. Respecto a la rivalidad con los competidores, claramente en los barrios marginales no encontramos problema alguno, lo que no sucede en los complejos habitacionales donde claramente son vistos como muy seductores por las grandes compañías de telecomunicaciones. En resumen, si bien no se presenta un camino completamente allanado, vemos para Econet altas

posibilidades de éxito en la implementación del negocio en las zonas propuestas. La industria de las telecomunicaciones se caracteriza por una velocidad de cambio tecnológico que aumenta exponencialmente y que la hacen mutar rápida y constantemente. Actualmente no se puede pensar en el desarrollo de un país en lo social, cultural y económico, si no cuenta con una adecuada infraestructura de telecomunicaciones que brinde a sus habitantes acceso a servicios de tecnologías de la información y comunicación (TIC) que favorezca el desarrollo del mismo. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL); la banda ancha es hoy parte de la infraestructura básica que requiere un país para alcanzar su pleno potencial de desarrollo económico y social, como fueron anteriormente, el sistema ferroviario, las redes eléctricas y las autopistas³⁴.

Análisis FODA

- **Fortalezas**

- El mix entre el perfil técnico, comercial y de operaciones de los fundadores y managers.
- Los tres socios tienen experiencia en emprendimientos, no es la primera vez que lo hacemos.
- Foco geográfico en una zona que conocemos hace más de 30 años.
- Apuntamos a mercados sin desarrollar por ningún proveedor y de comprobado potencial.
- Calidad del servicio que ofrecemos.
- Velocidad de respuesta ya sea a instalaciones o servicio técnico.

- **Oportunidades**

- Proyecciones muy positivas de la industria y específicamente del mercado al que apuntamos.

³⁴ [Acelerando la revolución digital: banda ancha para América Latina y el Caribe \(noviembre 2010\). CEPAL](#)

-
- Niveles de demanda creciendo exponencialmente lo que genera posibilidades de crecer abruptamente.
 - Modelo de negocio fácilmente replicable con partners en otras zonas o mercados.
 - Marco político e institucional que favorable para el desarrollo de Econet.
 - **Debilidades**
 - Empresa nueva y por consiguiente poco reconocida.
 - Falta de experiencia en negociación de sitios para instalar antenas.
 - Posible necesidad de financiamiento externo luego del momento de Stuart up
 - **Amenazas**
 - En algunas locaciones de mercado, la competencia puede implementar una política comercial muy agresiva.
 - No poder seguir el ritmo de innovación que tiene la industria y quedar rezagados en cuanto a tecnología.
 - Futuro poder de negociación de los propietarios de sitios para antenas.

Análisis del cliente o consumidor

Los consumidores son personas que viven solas, en pareja o integrantes de familias tipo. Principalmente de segmentos clase baja (D2/E), en menor medida de clase baja superior (D1) y media típica (C3) que quieren contar con servicio de acceso a internet Wifi para sus hogares, pero NO están dispuestos a pagar altos costos ni aceptan servicios de baja calidad³⁵.

Se trata de personas que hoy no cuentan con servicio de acceso a internet de banda ancha ya sea porque los grandes proveedores no llegan a brindar servicio en la zona donde ellos viven o bien porque no contratan el servicio por los altos precios de los servicios de los proveedores actuales que lo convierten en un servicio inasequible en muchos casos.

³⁵ Fuente: Encuesta y estudio de mercado propio.

Otro caso es el de personas que hoy tienen servicio de acceso a internet de banda ancha pero no están conformes con el mismo ya sea porque tienen un servicio de mala calidad y desean cambiar de proveedor pero no están dispuestos a pagar altas facturas por el servicio o bien tienen servicio de acceso a internet pero quieren bajar los costos mensuales del mismo.

¿Cómo nos conocen?

- Publicidad en vía pública, flyers, promotores o vendedores puerta a puerta, principalmente por recomendación boca a boca, redes sociales y sitio de internet

¿Cómo compran/solicitan el servicio?

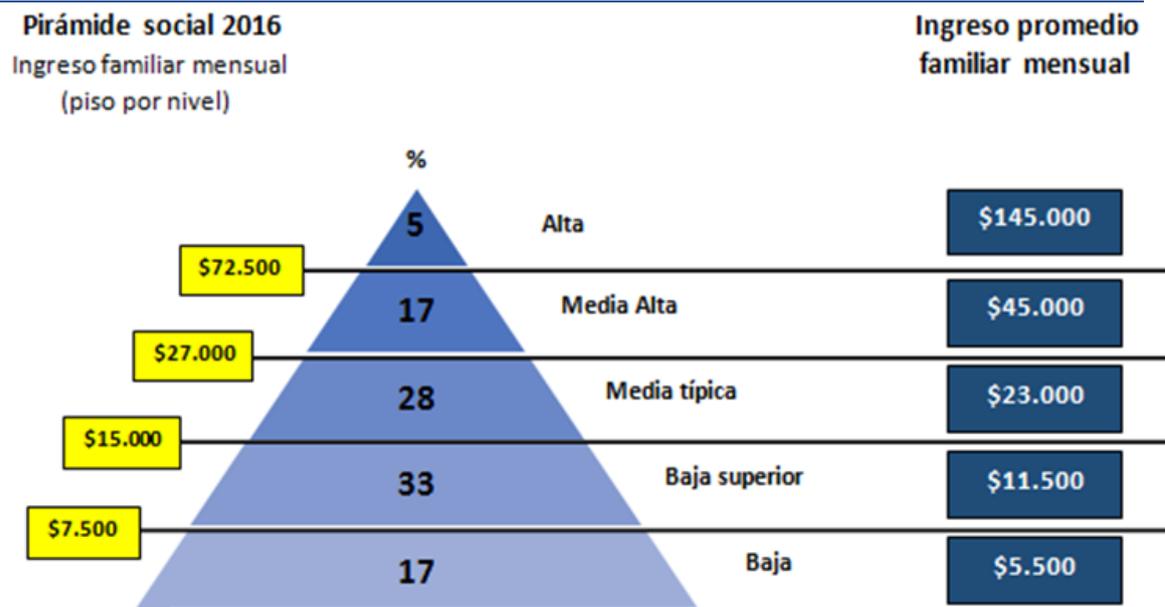
- Solicitan el servicio vía web, e-mail, por teléfono, Facebook y principalmente por WhatsApp.

¿Que Valoran?

- A la empresa que “se acuerda de ellos” y llega a brindar servicio donde otros no lo hacen.
- Cercanía al cliente, rapidez de respuesta y solución de problemas técnicos.
- Bajo costo del servicio, planes a medida de cada bolsillo.
- Estabilidad de conexión y servicio sin interrupciones.

Perfil socioeconómico

Como adelantamos el nivel socioeconómico al que pertenecen nuestros clientes principalmente de clase baja (D2/E) y en menor medida de clase baja superior (D1) y media típica (C3).



Fuente: Patricia Dip, en base a consultoras privadas. <http://sitioeconomico.blogspot.com.ar>

Objetivos del proyecto

Generales

- Ser el único, mejor y más grande WISP del partido de San Fernando.
- Expandirnos a otras zonas geográficas de la provincia de Buenos Aires (partidos aledaños)

Particulares

- Realizar el plan de negocios como trabajo de graduación del MBA
- Aportar en el Stuart up del negocio de Econet
- Posiblemente participar como inversor y gestionar part-time el proyecto

Penetración de mercado y objetivos económicos (corto, mediano y largo plazo)

- En el corto plazo (horizonte de 12 meses) rápidamente captar 400 clientes con una facturación mensual estimada en \$ 322.000.

-
- En el mediano plazo (horizonte de 24 meses desde año 0) crecer de a poco hasta 850 clientes con una facturación mensual estimada en \$ 770.000
 - Largo Plazo (2022) alcanzar la mayor penetración de mercado posible captando 2.200 clientes con una facturación mensual de más de \$ 3.0 millones.
 - Expandir la empresa hacia otras áreas geográficas con alto potencial y rápido crecimiento, detectando una zona potencial + gran fuerza de venta + instalaciones inmediatas.



Universidad de
SanAndrés

Requerimientos para la ejecución del plan

Plan de marketing

Producto/servicio

Econet brinda servicio de conexión a internet de banda ancha de alta calidad a medida de lo que cada cliente necesita. Ofrece planes que se mueven entre el rango de los 4 Mbps., 6 Mbps., 8 Mbps. y más; permitiéndole a cada cliente que seleccione el servicio a medida de su bolsillo y considerando la utilidad que le va a dar. Un servicio fundamental para comunicarse por e-mail, navegar en internet, utilizar redes sociales, escuchar música, ver videos o películas y hasta jugar videojuegos on-line.

Econet ofrece router Wifi sin cargo (en comodato) lo que le da al cliente la posibilidad de conectar varios dispositivos a la vez desde cualquier ambiente del hogar.

Ofrecemos un servicio de alta calidad, sin cortes de servicio ni interrupciones y con una excelente relación calidad-precio.

Marca

Econet
internet a tu medida



Variedades – Portafolio

Econet ofrece 3 planes de servicio de acceso a internet de banda ancha con velocidades de subida y bajada acordes al uso que le dará cada cliente.

Plan 4 Megas

- 4 Megas de bajada de datos.
- 1 mega de subida de datos.
- Soporte técnico telefónico o por chat.
- Ideal para un uso cotidiano de Internet básico.
- Buscar información, videos online, chat y redes sociales.
- Utilizando el servicio Wifi podrás navegar en cualquier ambiente de tu hogar, sin cables y a través de múltiples dispositivos: PC de escritorio, notebooks, tablets y teléfonos móviles.
- Recomendado para:     

Plan 6 Megas

- 6 Megas de bajada de datos.
- 1,5 megas de subida de datos.
- Soporte técnico telefónico o por chat.
- Permite acceder a una gran velocidad y a la mejor calidad de navegación.
- Utilizando el servicio Wifi podrás navegar en cualquier ambiente de tu hogar, sin cables y a través de múltiples dispositivos: PC de escritorio, notebooks, tablets y teléfonos móviles.
- Apto para hogares con Smart TV o consolas de juegos conectadas a internet.

- Recomendado para:      **NETFLIX**

Plan 8 Megas

- 8 Megas de bajada de datos.
- 1,5 megas de subida de datos.

-
- Soporte técnico telefónico o por chat.
 - Ideal para hogares con varios usuarios conectados en forma simultánea.
 - Permite acceder a una gran velocidad y a la mejor calidad de navegación en cada uno de tus dispositivos.
 - Utilizando el servicio Wifi podrás navegar en cualquier ambiente de tu hogar, sin cables y a través de múltiples dispositivos: PC de escritorio, notebooks, tablets y teléfonos móviles.
 - Especialmente recomendado para hogares con Smart TV o consolas de juegos conectadas a internet.



- Recomendado para:

Publicidad y promoción

Considerando la facturación proyectada para los primeros 5 años del proyecto, asignamos el siguiente presupuesto de marketing y comunicación:

- 6% de la facturación proyectada para el 1er año (\$ 246.000)
- 6% de la facturación proyectada para el 2do año (\$ 530.000)
- 4% de la facturación proyectada para el 3er año (\$590.000)
- 3% de la facturación proyectada a partir del 4er año (\$750.000 x año)

Las acciones de marketing y comunicación más importantes son:

- Vendedores puerta a puerta, entregando flyers, presentando la empresa y la propuesta de valor.
- Promotoras presentando la empresa, la propuesta de valor en zonas de mucho tráfico de vecinos.
- Presentación de la empresa ante administraciones, consorcios y encargados de edificios ofreciendo bonificaciones especiales para los administradores y encargados que nos ayuden a promocionar el servicio.
- Marketing on-line en Facebook, Instagram y Twitter. Bien segmentado a grupos de personas que viven en las zonas target.

Grupos de Facebook target.



Mercado Libre Infico

✓ Eres miembro

Miembro desde enero

Grupo de Compraventa · Compra y venta Sólo para infico. Abstenerse otros lugares. En este grupo esta prohibida la venta de animales.

👤 Fernando Mirassou está en este grupo



Yo vivo, o vivi en barrio infico!!!

✓ Eres miembro

Miembro desde enero

En este grupo esta prohibida la venta de animales. Cualquier publicación del mismo será eliminada Y bloqueado del grupo.

👤 Facundo Veneciano y Fernando Mirassou están en este grupo



Microemprendimiento De Vecinos De Infico

✓ Solicitud enviada

78 miembros · 5 publicaciones al día

San Fernando (Buenos Aires) · Este Grupo esta destinado a aquellos vecinos de Barrio Infico Que venden o Promocionan sus Productos y/o...

🏠 8 miembros indicaron que viven en Buenos Aires



INFICO

✓ Solicitud enviada

228 miembros

🏠 54 miembros indicaron que viven en Buenos Aires

Ejemplo de flyer para acciones de promoción en general.

LLEGÓ EL SERVICIO DE **INTERNET DE BANDA ANCHA**
QUE MÁS SE ADAPTA A LO QUE NECESITÁS

Econet
internet a tu medida

NAVEGÁ
SIN LÍMITES

4 **Megas**
\$350
Final por mes

6 **Megas**
\$430
Final por mes

8 **Megas**
\$650
Final por mes

INSTALACIÓN + ROUTER WIFI SIN CARGO

CONTACTANOS:  www.econet.com.ar  15 65 46 37 22  ventas@econet.com.ar  [econetArgentina](https://www.facebook.com/econetArgentina)

Universidad de
San Andrés

Ejemplo de propuesta comercial con una bonificación especial para un complejo habitacional específico. Utilizado como afiche en carteleras de edificios, para entrega de flyers en mano y en posteos en Facebook a grupos específicos.

LLEGÓ A **BARRIO INFICO** EL SERVICIO DE **INTERNET DE BANDA ANCHA**
QUE MÁS SE ADAPTA A LO QUE NECESITÁS

Econet
internet a tu medida

¡NAVEGÁ SIN LÍMITES!
CONTRATANDO HASTA EL 28/02
20% OFF
POR 3 MESES

4 **Megas**
\$350
Final por mes

6 **Megas**
\$430
Final por mes

8 **Megas**
\$650
Final por mes

INSTALACIÓN + ROUTER WIFI SIN CARGO

CONTACTANOS:  www.econet.com.ar  15 65 46 37 22  ventas@econet.com.ar  [econetArgentina](https://www.facebook.com/econetArgentina)

Precio

La Cámara Argentina de Pequeños Proveedores de Internet (CAPPI), de la que Econet prevé ser socio activo, brinda valores de referencia del precio mínimo de un abono se servicio de acceso a internet fijado por consenso entre sus socios en \$ 400 a partir del 01/01/2018³⁶. En base a este dato importante y respetando lo propuesto por la CAPPI, Econet fijo en \$ 400 por mes el precio para su plan más básico de 4 Mbps., en \$ 680 por mes el precio para su plan intermedio de 6 Mbps. y en \$ 750 por mes el precio para su plan más alto de 8 Mbps. Con esta política de precios, Econet cumple con los requerimientos de la CAPPI respecto al precio de su plan más bajo y mejora la relación precio/ancho de banda a medida que el cliente decide contratar planes más altos. Respecto

³⁶ <http://www.cappi.org.ar/asociarse.html>

a la competencia en complejos habitacionales, las grandes compañías ofrecen planes más altos con velocidades de navegación que van desde los 20 Mbps. hasta los 1.000 Mbps. con precios que van desde los \$ 900 hasta los \$ 4.000³⁷, lo que ubica a Econet en un segmento de precios bajos y servicio más acorde a la necesidad de los clientes sin contratar velocidades de planes que jamás utilizarán para el uso hogareño que le dan al servicio.

Los precios de los tres planes de Econet están fijados teniendo diferentes consideraciones en cada caso. El plan más bajo, de 4 Mbps, cuesta \$ 440 por mes considerando, el precio mínimo sugerido que propone la CAPPI. Este plan apunta a clientes que soliciten internet básico para conectar sus celulares, utilizar correo electrónico y navegar por páginas de internet básica. El plan intermedio de 6 Mbps, cuesta \$ 660 por mes y busca captar clientes a los que el plan inferior les queda chico y necesitan algo más de ancho de banda, ya sea para escuchar música, ver videos en streaming o conectar más usuarios a la vez a la red. Finalmente mayor de los planes, de 8 Mbps, con un precio de \$ 750 por mes, busca captar a los clientes que pretenden dar un uso más intensivo de la red llegando a poder ver videos en full-hd y tener varias integrantes de la familia conectados a la vez.

Como se podrá entre el plan de 6 Mbps y el de 8 Mbps existe un 50 % de diferencial entre la velocidad de conexión de ambos planes pero el precio difiere levemente y esto se da dentro de la estrategia de pricing que busca que el plan intermedio de 6 Mbps atraiga más clientes hacia el mayor de los planes, de 8 Mbps, que al propio plan intermedio de 6 Mbps. Este tipo de estrategia se ve en los grandes jugadores de mercado que ofrecen planes que se triplican en velocidad comparando uno con el otro pero tienen una diferencia irrisoria en el precio lo que al momento de definir la compra empuja a los clientes en la mayoría de los casos a optar por el mayor de los planes. Por ejemplo Telecentro en la comparativa de sus dos mayores planes ofrecen un diferencial en velocidad de más de un 230 % pagando una diferencia del 14 % en precio³⁸.

³⁷ <http://www.arnet.com.ar/>, <https://telecentro.com.ar/internet>,
<https://www.cablevisionfibertel.com.ar/>

³⁸ <https://telecentro.com.ar>

Plaza o distribución

Aquí analizaremos lugares donde venderemos nuestro servicio y a los canales de distribución. Aquí sin lugar a dudas lo más importante es ampliar la zona de operación de Econet ya que en este tipo de servicios, la única manera de venderle un servicio a alguien es llegando hasta su hogar con el mismo. Como explicamos anteriormente, desde el punto de vista de la distribución, el servicio se comercializa a través de publicidad en vía pública, flyers, promotores o vendedores puerta a puerta, principalmente por recomendación boca a boca, redes sociales y sitio de internet. Finalmente el servicio se entregado o distribuido a los clientes a través de la red de Econet, que desarrollaremos más específicamente en el plan de operaciones.

Plan de operaciones

Podemos dividir la operación de Econet en tres procesos bien diferentes y encadenados temporalmente. Por un lado y en primera encontramos al proceso de comercialización, luego inmediatamente avanzamos con el proceso de instalación, seguimos con el proceso de suministro del servicio propiamente dicho y finalmente puede o no devenir el proceso de mantenimiento o soporte técnico del servicio.

Comercialización

Este proceso de comercialización se inicia con la promoción de los planes vigentes en zonas determinadas. Como aclaramos anteriormente, esto se puede hacer a través de publicidad on-line, publicidad gráfica o mediante la utilización de fuerza de venta y promotores. Una vez que un cliente se comunica con nosotros y se muestra interesado en conocer más sobre nuestros servicios, el promotor o vendedor brinda la información requerida y ofrece al interesado el plan que más se adecue a sus necesidades. Si tiene éxito, concreta la venta del mismo y avanza coordinando la instalación.

Instalación

Una vez concretada la venta del servicio, el vendedor o promotor coordina día y horario con el cliente, el instalador y el ayudante de instalador y se concreta la visita para instalar el servicio. En el caso de complejos habitacionales, la primera instalación dura un promedio de 2 horas ya que se hace la instalación completa de la antena en la terraza del edificio y luego se cablea hasta el departamento del cliente. A partir del segundo cliente del mismo edificio, se coordina la instalación de igual forma pero esta requiere un tiempo promedio de 1 hora.

Suministro

Una vez que finaliza la instalación el cliente tiene activo el servicio, durante el proceso de suministros realizan tareas de monitoreo de red para revisar que la misma no sufra cortes ni interferencias que atenten contra la calidad del servicio que brindamos.

Soporte técnico

En el hipotético caso de que el cliente reporte problemas ya sea de velocidad de conexión o de cortes en el servicio, se dispara un protocolo de soporte técnico que sigue los siguientes pasos: monitoreo general y particular del cliente desde la central de Econet para identificar el problema y en la medida de que no pueda ser resuelto remotamente desde la base de operaciones, se coordina con el cliente una visita técnica para resolver el problema en el domicilio.

Capacidad instalada al inicio y proyectada hasta 5 años

Desde el inicio del proyecto la capacidad instalada está directamente ligada a la cantidad de clientes activos y a favor del proyecto podemos demandar mes a mes la capacidad necesaria en base a la evolución de la demanda ya sea medida en cantidad de clientes como en el mix de servicios que soliciten. El proyecto arrancarían con una capacidad instalada para comercializar 10 Mbps mayoristas lo que permite, en un principio, abastecer hasta 60 clientes con planes de 6 Mbps cada uno promedio. Dicha capacidad ira in crescendo en la

medida que el éxito comercial de la compañía requiera mayor capacidad. Lo interesante de este proyecto es que una vez instalada la infraestructura necesaria para abastecer los edificios o clientes residenciales en la central (hub o nodo) de Econet, la capacidad de cantidad de Mbps y de clientes activos puede variar abruptamente mes a mes sin necesidad de renovar equipos, por lo menos durante el proceso de Stuart up.

Como mantenemos la calidad del servicio

El socio gerente de operaciones, responsable de la arquitectura de la red, el soporte técnico y la calidad del servicio se encargara del monitoreo de la red analizando en determinados momentos y circunstancias del día los siguientes puntos:

- Calidad de conexión entre antenas punto a punto para identificar y solucionar problemas en la alineación de las antenas.
- Análisis de frecuencias de enlace para modificarlos en caso de saturación de los mismos.
- Picos de consumo general de la red., para identificar necesidades de aumento de capacidad instalada.
- Caída de servicio proveedores de megas mayoristas lo que genera reemplazar uno por otro para no tener caídas en el servicio del cliente.
- Problemas en general reportados por clientes y velocidad de respuesta de Econet para la resolución de dichos inconvenientes.

Con este nivel de seguimiento nos aseguraremos que los clientes perciban la mejor calidad posible de servicio.

Ratios de medición de calidad de servicio y el rumbo de nuestro negocio

Definimos los siguientes ratios de medición de calidad del servicio:

- Cantidad de bajas mensuales / Cantidad de altas mensuales
- Cantidad de bajas totales / Cantidad de altas totales
- Cantidad de solicitudes de soporte técnico / Cantidad de clientes totales
- Nivel de recomendación de nuestros clientes activos a clientes nuevos.

complejo se transmite internet inalámbrico a la zona de barrios aledaños donde se instalan antenas para servicio residencial en el domicilio de cada cliente.

Plan económico y financiero

Proyectamos una inversión inicial necesaria de \$ 90.000 con resultado positivo a partir del mes 5, el break even se da con un estimado de 100 - 125 clientes activos. Al final de año 2 se recupera con creces la inversión inicial y los flujos de fondos netos son positivos desde el mes 6 del proyecto.

Presupuesto Económico (resumen)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Servicio	228.000	3.053.837	8.020.915	13.710.108	20.301.001	28.466.822
Instalacion	150.000	672.283	849.731	966.065	1.098.327	1.432.356
Ventas netas	378.000	3.726.120	8.870.646	14.676.173	21.399.328	29.899.178
Costo Servicio	235.039	1.171.879	1.577.114	2.650.522	3.921.881	5.572.699
Costo Instalacion	131.250	588.248	743.515	845.307	961.036	1.253.311
Costo de Ventas	366.289	1.760.126	2.320.629	3.495.829	4.882.917	6.826.010
Resultado Bruto	11.711	1.965.994	6.550.017	11.180.344	16.516.411	23.073.168
Gastos operativos	10.500	28.611	34.582	39.317	44.699	50.132
Tecnico Mantenimiento e Instalaciones	0	0	509.600	589.680	653.016	690.690
Ayudante Tecnico			169.867	196.560	217.672	230.230
Ayudante A&F			169.867	196.560	217.672	230.230
Vendedor (fijo, sin comosiones)			84.933	98.280	108.836	115.115
Gastos de Marketing y Comunicación	22.680	223.567	532.239	587.047	641.980	896.975
Monotributo	19.020					
IIBB	20.790	204.937	487.886	807.190	1.176.963	1.644.455
Depreciaciones y Amortizaciones (25% anual)		26.563	145.613	334.778	566.810	754.560
Gastos de intereses						
Ingreso de intereses						
Resultado antes de impuestos	-61.279	1.482.317	4.415.431	8.330.932	12.888.763	18.460.780
Impuestos		518.811	1.545.401	2.915.826	4.511.067	6.461.273
Resultado neto	-61.279	963.506	2.870.030	5.415.106	8.377.696	11.999.507
Dividendos			1.110.000	1.440.000	1.800.000	2.160.000

Proyección del negocio

Balance Proyectado

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Cash	-54.634	782.413	3.648.862	9.948.095	20.933.160	38.655.317
Cuentas a cobrar						
Inventarios						
Activos Corrientes	-54.634	782.413	3.648.862	9.948.095	20.933.160	38.655.317
PP&E Bruto						
Depreciaciones acumuladas	0	26.563	145.613	334.778	566.810	754.560
Neto PP&E	0	-26.563	-145.613	-334.778	-566.810	-754.560
Gastos adelantados						
Total Activos	-54.634	755.850	3.503.249	9.613.316	20.366.350	37.900.757
Cuentas a pagar						
Préstamos bancarios						
Impuestos						
Otros gastos						
Adelanto de clientes						
Pasivo Corriente	0	0	0	0	0	0
Patrimonio Neto	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
P + PN	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000

Marco impositivo y costos de gestión financiera

En este punto debemos considerar la incidencia del IVA, el impuesto a las ganancias, el impuesto a los ingresos brutos, impuestos propios de la industria y los costos financieros por operar con medios de pago bancarizados y electrónicos.

- **Impuesto al valor agregado:** Respecto a este impuesto la alícuota es del 21 %, a los fines de evaluar el plan de negocios no se considera en la proyección dado que se trata de un impuesto que se termina trasladando por completo al consumidor final. En grandes volúmenes de operación puede tener una incidencia considerable si tenemos que adelantar el pago del IVA que luego cobramos a nuestros clientes pero en el caso de Econet esto no se da debido a que cobramos el servicio pre-pago a mes adelantado y pagamos los megas mayoristas (mayor de los costos de operación) a mes vencido.

- **Impuesto a las ganancias:** Durante el primer año de vida del proyecto no consideramos la incidencia de este impuesto dado que Econet comenzara sus operaciones como monotributista, luego con la creación de una S.R.L. o S.A. (a confirmar) a partir del año 2 ya debemos considerar la alícuota normal y habitual para este tipo de negocios que es del 35 % por lo que es un gravamen de alto impacto en nuestro modelo de negocios.
- **Impuesto a los ingresos brutos (provincia de Buenos Aires):** Este proyecto esta alcanzado con una alícuota del 5,5 % sobre el total de ingresos brutos facturados, en este caso se trata de una carga considerable a la hora de analizar el plan. Este impuesto tiene incidencia independientemente el tipo de inscripción ante AFIP de Econet ya sea monotributo, S.R.L. o S.A. por lo que lo consideramos para toda la vida del proyecto.
- **Pago de tasas, derechos, aportes y gravámenes ante el ENACOM³⁹:**
 - 0,5 % de los ingresos totales devengados por la prestación de sus servicios, netos de los impuestos y tasas que los graven en concepto de control, fiscalización y verificación
 - 1 % de los ingresos totales devengados por la prestación de los Servicios de TIC, netos de los impuestos y tasas que los graven como aporte de inversión al Fondo Fiduciario del Servicio Universal
- **Costos de gestión financiera:** Para este caso estimamos un máximo de 5,5 % del total facturado en concepto de costo de cobranza utilizando al proveedor de servicios de pago electrónicos Mercado Pago⁴⁰ y como tope mínimo

³⁹ [RESOL-2018-697-APN ENACOM#MM \(diciembre 2017\). ENACOM](#)

⁴⁰ [Cuando cobras con Mercado Pago en tu tienda online \(abril 2018\). Mercado Pago](#)

Plan de recursos humanos

Cultura organizacional

Misión

Conectar más gente al mundo. Realizar un aporte significativo y genuino al desarrollo de zonas aisladas otorgándole acceso a internet para favorecer la reducción de la brecha digital.

Visión

WISP líder en zona norte, brindando a nuestros clientes un servicio de alta calidad percibida a costo razonable.

Valores

El cliente en el centro de nuestra gestión. Máxima calidad de servicio y velocidad de atención y solución de reclamos y problemas técnicos.

Estructura al inicio y proyectada a 5 años

Estructura 1er Año



Estructura 5to Año



Definición de Roles y responsabilidades

•Socio Gerente de Operaciones:

- Arquitectura de la red.
- Compra de insumos.
- Instalaciones.
- Servicio Técnico.

•Socio responsable de A&F:

- Contabilidad e Impuestos.
- Facturación, Cobranzas y Cuentas a Pagar.
- Finanzas, Costos y Presupuesto.

•Socio responsable de Ventas. y Atención al Cliente:

- Comunicación. Web, Flyers.
- Atención a Prospects.
- Atención a Clientes.

Fortalezas del equipo de management

- Buen mix de experiencias entre los tres socios fundadores, abarcando temas técnicos, administrativos, financieros, de operaciones y comerciales
- Perfiles profesionales
- Un socio gerente con experiencia técnica y en operaciones de empresas de telecomunicaciones.
- Un socio gerente con mucha experiencia en administración y finanzas.
- Un socio gerente con gran experiencia en ventas y servicios pre-pago de cobro electrónico.
- Antecedentes en el desarrollo de un plan de negocio
- Dos de los socios gerentes tienen experiencia en la gestión de proyectos, desarrollo de planes de negocios, business cases y análisis de proyectos de inversión tanto en PYMES, empresas grandes y emprendimientos propios.
- Experiencia en el sector/industria

Un socio gerente con más de 15 años de experiencia en empresas de servicios de acceso a internet y telecomunicaciones.

¿Cómo nos aseguramos el éxito del proyecto?

Apuntamos a satisfacer una necesidad insatisfecha, en zonas donde no tenemos competidores. Buscamos zonas donde ser first movers. Registramos una tasa de corte/baja de servicio inferior al 0,20 %.

Perfil laboral / profesional del equipo

•Socio responsable de Ventas. y Atención al Cliente:

- Licenciado en Administración.
- Curso de pos grado en Dirección Comercial y Márketing.
- 15 años de experiencia en PYMES, y grandes empresas.
- Gran experiencia en área comercial, ventas y armado de fuerza de ventas.
- Experiencia en gestión de medios de pago electrónicos y formatos de pre-pago
- Expertise en la elaboración de business cases, análisis de proyectos de inversión y nuevos negocios

•Socio responsable de A&F:

- Licenciado en Administración.
- MBA Candidate.
- 20 años de experiencia en empresas familiares y PYMES. Actualmente en educación privada.
- Gran experiencia en áreas de Operaciones, administración y finanzas, cuentas a pagar, facturación, cobranzas presupuestos y contabilidad.

•Socio Gerente de Operaciones:

- Técnico electromecánico con experiencia de 17 años en el mercado de las telecomunicaciones.
- Muy buena capacidad técnica.

-
- Gran experiencia en compañías de servicios de internet y telecomunicaciones.
 - Jugador fuerte en el Sindicato argentino de televisión, telecomunicaciones, servicios interactivos y de datos.

Selección y desarrollo de personal

- **Instalaciones y Servicio Técnico:** Técnico con al menos 2 años de experiencia en instalación y reparación de redes de telecomunicaciones. Responsable, puntual y comprometido con brindar calidad en la atención al cliente.
- **Instalaciones y Servicio Técnico - Ayudante:** Aprendiz, sin conocimientos técnicos, preferentemente joven egresado de colegio industrial. Muy responsable, puntual y comprometido con su trabajo.
- **Asistente A&F:** Cadete, tramites varios. Conocimientos básicos de Paquete Office.
- **Vendedor:** Experiencia previa de al menos 2 años en venta de servicios de internet, buena presencia, trato cordial y claramente enfocado a resultados.

Política de compensaciones

- **Socio Gerente a cargo del negocio:** Sueldo fijo mensual + dividendos a definir)
- **Socios co-fundadores:** Dividendos a definir.
- **Asistente de A&F:** Sueldo fijo mensual
- **Técnico Mantenimiento / Instalador:** Sueldo fijo mensual + Variable por instalación o visita de mantenimiento.
- **Ayudante Mantenimiento / Instalador:** Sueldo fijo + Variable por instalación o visita de mantenimiento.
- **Vendedor:** Sueldo fijo mensual + Viáticos + Comisiones por alta de cliente.

Plan de implementación

Descripción	Plazo	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18
Aporte inicial de Socios	4 semanas	█							
Armado y revisión de Plan de Negocios	12 semanas	█	█	█	█				
Pruebas técnicas iniciales	4 semanas		█	█					
Negociación y Contrato de Sitios para antenas	4 semanas				█	█			
Inversión inicial / Instalación de antenas para el armado de la red	20 semanas	█	█	█	█	█	█		
Desarrollo de Pagina Web	2 semanas				█	█			
Marketing y Comunicacion inicial (flyers y promotoras)	8 semanas				█	█	█		
Implementación de sistema de cobranzas on-line/debito automático/etc.	2 semanas				█	█			
Alta monotributo	2 semanas				█	█			
Tramite Licencia ENACOM	6 semanas					█	█		
Alta de SRL	4 semanas				█	█			
Análisis, búsqueda y contratación de servicio de instalación (terciarizado)	6 semanas			█	█	█			
Instalación de primeros clientes (proyectado 25 por mes)	8 semanas				█	█	█		
Altas de clientes (proyectado 30 por mes)	12 semanas						█	█	█

Condiciones para la viabilidad del plan

Inscripción en AFIP y ARBA

Está previsto que por lo menos durante el primer año, Econet opere bajo la figura de monotributista, como locador de servicios y hasta alcanzar el tope máximo de facturación mensual luego de lo cual se constituirá una S.R.L. o S.A. con participación en partes iguales para los tres socios fundadores. Respecto a la inscripción en ARBA, Econet para operar debe inscribirse en el impuesto a los ingresos de la Provincia de Buenos Aires bajo la figura de proveedor de servicio de acceso a internet.

Licencia habilitante aprobada por el ENACOM

Para iniciar sus operaciones, Econet debe obtener “Licencia para Servicios de Tecnologías de la Información” otorgada por el Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM). Dicho ente ha detectado la necesidad de que los regímenes de licencias sean flexibles y objetivos, independientemente de los servicios y tecnologías prestados por lo que realizó una actualización de la normativa vigente resultaba necesaria a fin de establecer un procedimiento más ágil y eficiente, que garantizara la transparencia, celeridad y la no discriminación. Es por esto que en el ENACOM firmo el 28/12/2017 la resolución N° 697 que simplifica el proceso de solicitud de licencias y solicita cumplir con los siguientes requisitos⁴¹:

- Denunciar domicilio y constituir domicilio real para la operación del negocio.
- Informar una dirección de correo electrónico donde recibir notificaciones del ente regulador.
- Presentar una declaración jurada que manifieste que el solicitante, y en su caso sus accionistas no se encuentran incurso en alguna incompatibilidad legal para la prestación de Servicios de TIC.
- Asegurar mediante declaración Jurada el cumplimiento de las normas y especificaciones técnicas en materia de equipos y aparatos de

⁴¹ [Resolución 697 - E MM/17 \(diciembre 2017\). ENACOM](#)

telecomunicaciones y de los requisitos técnicos que en cada caso resulten aplicables.

Una vez cumplidos los requisitos antes enumerados la autoridad de aplicación no podrá denegar el otorgamiento de la licencia y deberá expedirse en el plazo de 60 días como máximo. El costo de dicha licencia es de \$ 20.000 que se pagan por única vez a la hora de presentar la solicitud ante el ENACOM.

Permisos municipales

Dado que Econet en principio no tendrá oficinas con atención al público, solo deberá tramitar la habilitación y los permisos correspondientes para operar comercialmente dentro del partido de San Fernando. Dicho trámite se realiza ante la Oficina de Habilitaciones y Padrón de Actividades Comerciales e Industriales del Partido de San Fernando⁴², presentando una simple solicitud, inspección de cumplimiento de normas de seguridad e higiene además de la obtención de un certificado de aptitud ambiental para operar en el partido.

Contrato con Proveedores de Mbps mayoristas

Otra de las condiciones clave para poder implementar este plan de negocios es la de obtener un contrato de provisión de internet mayorista con algunos de los proveedores que existen en el mercado. Por ahora las alternativas bajo análisis son Metrotel⁴³, Convergía⁴⁴ e idealmente ARSAT⁴⁵, entre otras. Hablamos de que el proveedor ideal es ARSAT, básicamente porque es el que nos permitirá bajar los costos de internet mayorista al máximo posible. Independientemente del proveedor por el que optemos, será importante desarrollar contratos con más de uno para tener cierta redundancia en la red para minimizar bajas del servicio brindado a nuestros clientes.

⁴² [Oficina de Habilitaciones y Padrón de Actividades Comerciales e Industriales. Partido de San Fernando](#)

⁴³ <http://www.metrotel.com.ar/carriers/>

⁴⁴ <https://www.convergia.com.ar/internetdedicado>

⁴⁵ <http://www.arsat.com.ar/servicios/>

Análisis de riesgos

Financieros

Devaluación exponencial de AR\$ lo que aumentaría exponencialmente el CMV dado que nuestros principales insumos cotizan en dólares americanos. Probabilidad de ocurrencia 0,10.

Políticos / Legales

Rápida reglamentación de la ley de convergencia de telecomunicaciones lo que movería el tablero y puede generar tanto problemas como oportunidades en el corto plazo. Asignamos una probabilidad de ocurrencia de 0,30.

Regulatorios

No lograr licencia ante el ENACOM para operar. Probabilidad 0,02.

Ambientales

No detectamos riesgos ambientales. Probabilidad 0,00

Comerciales

Corremos el riesgo de sufrir un ataque desde la competencia de las grandes empresas que implementen promociones para “sacarnos” de mercado rápidamente ante el descubrimiento de Econet como una amenazante competencia. Probabilidad de ocurrencia 0,30.

Operativos

Detectamos riesgo importante bajo la estructura inicial de no poder dar abasto con las instalaciones si la demanda inicial “explota”. Probabilidad de ocurrencia 0,50.

Técnicos

En base a las pruebas realizadas relevamos un bajo riesgo a problemas técnicos. Probabilidad de ocurrencia 0,10.

Mitigación de riesgos

En este apartado describiremos que haremos en cada caso para mitigar los riesgos antes detectados.

Financieros

Ante el riesgo de devaluación proponemos un esquema de revisiones de precios semestrales, precio del servicio atado al precio del dólar americano ya que todos los insumos de este negocio cotizan en moneda extranjera.

Político / Legales

Frente al riesgo de la rápida reglamentación de la ley de convergencia planteamos enfocarnos en lograr un crecimiento de clientes exponencial para tener una masa suficiente de clientes que nos permita estar en la mira de las grandes ante posibles M&A como posible salida del negocio.

Comerciales

Ante una política comercial muy agresiva por parte de nuestros competidores, mantendremos la alta calidad de servicio, mejores precios que la competencia y búsqueda constante de mercados vírgenes.

Operativos

Para mitigar los riesgos operativos pensamos realizar contrato con proveedores de servicio de instalación de “backup” ante la posible explosión de la demanda de altas de clientes lo que nos dé un margen de maniobra amplio so no llegamos a dar abasto al requerimiento de alta de nuevos clientes.

Opciones de salida

En este caso y como la inversión inicial es mínima no vemos mayores problemas a la hora de “salir” del negocio. Todos los insumos cotizan en dólares y son posibles de liquidar en caso de tener que salir del negocio en el mediano plazo. La inversión inicial se recupera en el mes N° 9 según el crecimiento proyectado.

Conclusiones del estudio

Inversión inicial requerida. Proyectando aportes hasta 5 años (reinversiones)

Proyectamos una inversión inicial de \$ 90.000 en total a ser aportados en 5 cuotas de \$ 10.000 la primera y \$20.000 las 4 restantes. Los periodos de aporte son aun a definir, por eso a los efectos del proyecto los contemplamos todos durante los primeros 5 meses del Stuart up.

Escala y alcance geográfico mínimo

Como aclaramos antes, proyectamos una inversion inicial necesaria de \$ 90.000 con resultado positivo a partir del mes 5, el break even se da con un estimado de 100 - 125 clientes activos. Para que este proyecto sea viable consideramos que el alcance minimo geografico esta delimitado por atacar el mercado de todo el partido de San Fernando donde detectamos 3.600 potenciales clientes con una penetracion de mercado de mas del 60 % hasta alcanzar los 2.200 clientes en el año 5.

TIR y VAN

Considerando la inversión inicial de \$ 90.000 que planteamos en el punto anterior y castigando al proyecto pidiéndole 35 % que es una tasa superior a la que genera la inversión en lebac nos da como resultado una VAN positiva de más de \$ 1.000 k y una TIR de 152 %.

Econet - Del plan de negocios a la realidad

En enero 2018, como prueba piloto decidimos poner en marcha el proyecto en un complejo habitacional en particular para testear el plan de negocios obteniendo resultados alentadores. El grado de avance de start up del proyecto es grande:

- Aporte de capital inicial de \$ 90.000 en partes iguales por los tres socios.
- Inscripción en AFIP y alta en monotributo.
- Inscripción en ARBA como Proveedor de Servicio de Acceso a Internet y alta en impuestos a los Ingresos Brutos.
- Alta como socio de CAPPI (Cámara Argentina de Pequeños Proveedores de Internet).
- Pre-acuerdo de abastecimiento de megas mayoristas con Convergía.
- Solicitud de Licencia de ISP (Internet Service Provider) ante el ENACOM (Ente Nacional de Comunicaciones) presentada y esperando resolución favorable en 20 días.
- Hub o Nodo central operando con dos paneles que abastecen a 10 edificios del complejo habitacional “Barrio Infico”

Una vez que tuvimos todo en regla realizamos una pequeña acción de marketing imprimiendo folletos para pegar en las carteleras del edificio gracias a la cual generamos rápidamente (al cabo de dos meses) los siguientes resultados:

- 40 clientes activos que contrataron y pre-pagan mes a mes servicios de 4 Mbps (37,5 %), 6 Mbps (42,5 %) y 8 Mbps (20 %).
- Tasa de incobrabilidad y morosidad del 0 %
- Presencia con clientes activos en 10 edificios del total de 24 que componen el complejo habitacional. Lista de espera para instalar cuanto antes 6 edificios más de dicho complejo.
- Clientes muy conformes, alta tasa de recomendación boca a boca.
- Un promedio proyectado de 30 altas mensuales.

-
- Pre – acuerdo de alquiler por un plazo mínimo de 5 años de sitio para instalar otro hub o nodo en la torre N° 5 del complejo de Barrio Infico lo que nos permitirá expandir el área de cobertura hacia los barrios aledaños.
 - Cerca de 40 interesados en contratar el servicio esperando nuestra expansión hacia barrios aledaños.

En el corto plazo cerraremos la firma del contrato final por el alquiler del sitio instalar un nuevo hub para expandir el área de cobertura lo antes posible. Implementaremos una campaña promoción y marketing digital para acelerar el crecimiento del proyecto. Finalmente podemos decir que Econet ya se transformó en realidad. Estamos muy cerca de llegar al punto de break even (estimamos 3 meses para llegar a los 100 clientes) y con altas posibilidades de crecer en el mediano plazo.



Bibliografía

Andrea Ovans - What Is a Business Model? (2015). Harvard Business Review

Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de marketing : Teoría y experiencia(Management (Buenos Aires, Argentina)). Buenos Aires: Granica.

Kotler, P. (2011). Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative. Journal of Marketing, 75(4), 132-135.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Fundamentos de marketing (13a ed.). México: Pearson Educación.

Porter, M. (2008). THE FIVE COMPETITIVE FORCES THAT SHAPE STRATEGY. Harvard Business Review, 86(1), 78-93.

Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, 57(2), 137.

Anexos

I. Ejemplo de cotización de contrato de megas mayoristas

BW		IP's Publicas	Plazo Contrato: 36 meses	
			Abono	Instalación
10 Mbps	5		USD 950	USD -
20 Mbps	5		USD 1.420	USD -
50 Mbps	5		USD 1.780	USD -
100 Mbps	5		USD 2.750	USD -

II. Planilla de costos de instalación

Proyecto Barrio Infico									
Costo de Instalacion									
Cliente N°	Antena Litebeam AC	Caja Estanca	Cable UTP (por metro)	Switch 16 bocas	Ficha RJ45	Router	Materiales Varios (pitones, Etc)	Inatalador	Total
Costo Unitario	\$ 1.600	\$ 700	\$ 8	\$ 460	\$ 2	\$ 405	\$ 60	\$ 100	
1	\$ 1.600	\$ 700	\$ 236	\$ 460	\$ 8	\$ 405	\$ 60	\$ 100	\$ 3.569
2			\$ 236		\$ 4	\$ 405	\$ 60	\$ 100	\$ 805
3			\$ 236		\$ 4	\$ 405	\$ 60	\$ 100	\$ 805
4			\$ 236		\$ 4	\$ 405	\$ 60	\$ 100	\$ 805
5			\$ 236		\$ 4	\$ 405	\$ 60	\$ 100	\$ 805
6			\$ 236		\$ 4	\$ 405	\$ 60	\$ 100	\$ 805
7			\$ 236		\$ 4	\$ 405	\$ 60	\$ 100	\$ 805
8			\$ 236		\$ 4	\$ 405	\$ 60	\$ 100	\$ 805
9			\$ 236		\$ 4	\$ 405	\$ 60	\$ 100	\$ 805
10			\$ 236		\$ 4	\$ 405	\$ 60	\$ 100	\$ 805
11			\$ 236		\$ 4	\$ 405	\$ 60	\$ 100	\$ 805
12			\$ 236		\$ 4	\$ 405	\$ 60	\$ 100	\$ 805
13			\$ 236		\$ 4	\$ 405	\$ 60	\$ 100	\$ 805
14			\$ 236		\$ 4	\$ 405	\$ 60	\$ 100	\$ 805
15			\$ 236		\$ 4	\$ 405	\$ 60	\$ 100	\$ 805