

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
U.N.E.D**

**SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**CASO DE NEGOCIO**

***TELECosta AMPLIANDO EL MERCADO DE  
SERVICIOS***

**Elaborado por  
Flor María Jiménez Espinoza  
Rocío Sandoval Chaves**

**Profesora Tutora  
MBA Katia Chacón B.**

**Julio 2002**

## **TELECOSTA AMPLIANDO EL MERCADO DE SERVICIOS**

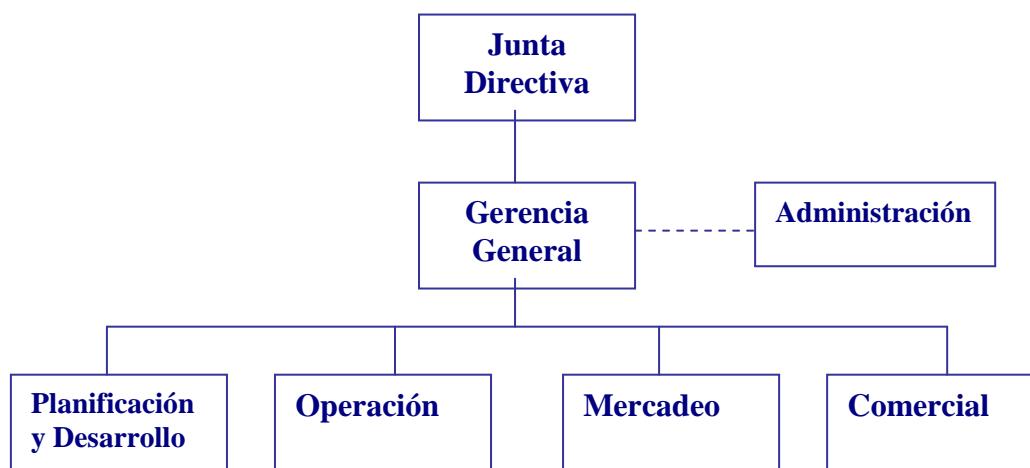
En un caluroso día de verano del año 2001, la Junta Directiva de TeleCosta discutía la posibilidad de incursionar en el negocio de Internet, como una opción para generar nuevos ingresos a la compañía, ya que existía preocupación en el seno de la Junta Directiva por la caída de los ingresos en los últimos años.

El dinámico presidente de la Junta Directiva, Ricardo Del Valle, un joven ingeniero con gran capacidad empresarial, ejecutivo y visionario, ante esta situación, solicitó que se elaboraran los informes técnicos para evaluar dicha posibilidad. Fue entonces cuando la Máster F. María Espinoza, coordinadora del Equipo de Planificación y Desarrollo de la compañía, recientemente graduada de la Maestría de la Universidad Estatal a Distancia, presentó los informes que incluían un estudio de mercado de Internet público en el país y un análisis de tendencias de la industria de telecomunicaciones.

El Ing. Rodrigo Santos, miembro de la Junta Directiva, resaltó la importancia para TeleCosta de entrar a operar en este negocio, sobre todo aprovechando las facilidades de ancho de banda disponibles en el país, gracias al desarrollo de una moderna red de Internet avanzada, lo cual convertía a TeleCosta en el líder de servicios de Internet en el país. El Ing. Santos era graduado en Ingeniería de Telecomunicaciones con especialidad en Internet, en una universidad de Estados Unidos.

TeleCosta inició operaciones en el año 1980, como una empresa dedicada al diseño, planeación y puesta en operación de la infraestructura de telecomunicaciones internacionales para dar soporte a una amplia gama de servicios en el mercado de las infocomunicaciones. Los clientes de los servicios internacionales, comprendían clientes individuales, corporativos e institucionales, así como otros corresponsales.

El siguiente organigrama muestra la organización de la empresa TeleCosta:



La cartera de servicios internacionales a disposición de los clientes, según el tipo de cliente era la siguiente:

**Clientes Individuales:** Servicio de Marcación Directa Internacional, Cobro Revertido, Servicios de Consulta, Llamadas asistidas por operadora, Tarjetas Telefónicas, Servicios de información y consulta.

**Clientes Corporativos:** Servicio de Marcación Directa Internacional, Líneas Directas Internacionales, Transmisiones de Radio y T.V. Videoconferencia, Servicios 800 Internacional, Servicios de información y consulta.

**Corresponsales:** Servicios de tránsito para terminación de tráfico a otros países y facilidades de infraestructura.

Cuando la empresa empezó sus actividades, en el país existía un único operador, la empresa CN Comunicaciones S.A. (CNC) que brindaba el servicio de telecomunicaciones internacionales y nacionales y contaba con una participación del 100% del mercado.

TeleCosta logró en los primeros cinco años de operación una participación del 35% del mercado. Su estrategia de bajo costo de operación, una organización liviana y alta profesionalización de su personal técnico y comercial, le permitió obtener ventajas competitivas frente a la empresa que operaba en ese momento. Además su estrategia de penetración en el mercado se basó en la venta de llamadas internacionales por alto volumen (mayorista) a precios muy favorables para los operadores de los otros países.

Las tarifas telefónicas para comunicaciones internacionales antes de 1980 se habían mantenido en un nivel superior al precio promedio aplicado en Latinoamérica. Este aspecto era particularmente criticado por las empresas locales, las empresas extranjeras radicadas en el país y los usuarios frecuentes de este tipo de comunicaciones. TeleCosta optó por lograr una penetración en el mercado con tarifas inferiores en un 20% al de la competencia. La empresa analizó cuidadosamente los componentes del servicio e infraestructura requerida y de esta forma logró reducir los costos de operación en forma sustancial, especialmente en rubros de gastos administrativos, planta física y costos indirectos, sin afectar la calidad y el servicio a los clientes.

Por su parte, CNC operador dominante hasta el momento, no consideró que TeleCosta representara una amenaza a su mercado, e ignoró el reto que representaba la opción de tarifas menores en el mercado local.

En la primera mitad de la década de los noventa TeleCosta ya era una empresa consolidada en el mercado y había adquirido experiencia y destreza en los servicios de información y comunicaciones internacionales. Los ingresos de la compañía habían experimentado un constante incremento año con año, pero a partir de 1997 empezaron a declinar significativamente. A pesar de esto TeleCosta había alcanzado una buena posición en el país, con una participación de mercado de un 40%.

**TeleCosta**  
**INGRESOS TOTALES**  
**En millones de dólares**  
**Período 1996-2001**

CONCEPTO	AÑO					
	1996	1997	1998	1999	2000	2001
INGRESOS	38,0	34,8	32,7	28,1	25,32	22,00
VARIACION	—	-8.42%	-6.03%	-14.06%	-9.8%	-13.1%

Fuente: Estados Financieros TeleCosta 1996-2001

En la década de los 90's, en el mercado local, seguían operando en forma oficial dos compañías, sin embargo, con mayor frecuencia se ofrecía a los clientes otras opciones para realizar sus llamadas internacionales, por parte de empresas no autorizadas para operar en el país. Estos operadores ofrecían tarifas cada vez más atractivas y competitivas, debido a que funcionaban con una infraestructura básica, sin pagar uso de red a los operadores locales legalmente constituidos, por lo que sus costos eran bajos, sin embargo el servicio era de menor calidad. A pesar de esto, muchos clientes fueron atraídos por los bajos precios. Esta competencia desleal y las nuevas opciones que permitía el avance tecnológico golpearon fuertemente los ingresos de TeleCosta.

A partir de 1996 las opciones para comunicación internacional de los operadores no autorizados se intensificó y por otra parte existían presiones para la apertura del mercado de comunicaciones internacionales en el país, lo que complicó aún más la situación de TeleCosta.

Mientras revisaba el informe de ingresos de la compañía del año 2001, la Máster Rosario Ramírez, Gerente de Marketing de TeleCosta, confirmaba las predicciones para la compañía: *“TeleCosta debe explorar nuevos mercados y servicios; aunque tenemos aún una buena posición en el mercado, ésta no se mantendrá por mucho tiempo, nuestros clientes están bien informados y buscan otras opciones que les resulten más económicas para realizar sus llamadas internacionales, por esto acuden cada vez más a operadores no autorizados”*.

A pesar de la sólida posición de la empresa, la Junta Directiva de TeleCosta manifestó su interés en estudiar la posibilidad de ampliar la gama de servicios de la compañía en función de las tendencias del mercado de telecomunicaciones y de Internet a nivel mundial, así como el desarrollo de éste último en el país.

Recientemente la Sra. Ramírez que había asistido a un foro internacional sobre tendencias, con proyección a cinco años , del mercado de las telecomunicaciones y de Internet, resaltó los siguientes hechos, a la Junta Directiva:

*“En la actualidad existe un enorme potencial de mercado en telecomunicaciones, no solo en los servicios convencionales de voz, datos y video, sino también en la gama de aplicaciones de servicios soportados en redes ATM y aplicaciones IP <sup>(1)</sup>”.*

*“De igual forma, debemos realizar cambios en la prestación de los servicios, utilizando enfoques más innovadores y empresariales. Además, de los enfoques tradicionales de servicios en telecomunicaciones, existen otros orientados a la tele-educación , la telemedicina, el comercio electrónico y otras aplicaciones de gran beneficio para el desarrollo económico y social del país”.*

En su exposición también indicó: *“El mayor aporte de las telecomunicaciones a los procesos empresariales y usos profesionales ha creado un cliente cada vez más exigente y conocedor de las tecnologías y los servicios; lo cual ha obligado a las empresas del sector a orientar sus estrategias mercadológicas y de gestión de recursos, para satisfacer esas necesidades”.*

*“La introducción de servicios innovadores, crea la necesidad de implementar un modelo integral de gestión al cliente, ya que la calidad y la entrega oportuna en los servicios, serán elementos distintivos de la empresa”.*

*“El entorno de las telecomunicaciones a nivel mundial, permite muchas formas de relaciones entre proveedores de servicios y países, lo cual representa una oportunidad para nosotros de lograr una posición ventajosa que nos permita trasladar estas ventajas a los clientes”.*

*“Internet es una red mundial de información, en la cual sus usuarios tienen acceso a una amplia variedad de servicios entre los que destacan; el trasiego de información técnica y comercial variada, el intercambio gráfico y hasta la comunicación de voz, aspectos que han servido como plataforma para desarrollar el concepto de “Supercarretera de Información”, ya que aprovecha las mejoras tecnológicas que se dan en las redes de transporte y acceso de las compañías operadoras de Telecomunicaciones”.*

*“Esta red mundial se ha convertido en uno de los principales medios de comunicación para múltiples usuarios, tanto individuos como grandes compañías. La provisión de diversos servicios brinda una gran oportunidad de negocios, por la flexibilidad que ofrece este medio”.*

*“Ante la expectativa de competitividad global, Internet se perfila como la herramienta primordial para el desarrollo humano y empresarial, por lo que el acceso a la red se considera un servicio de valor agregado, estratégico para*

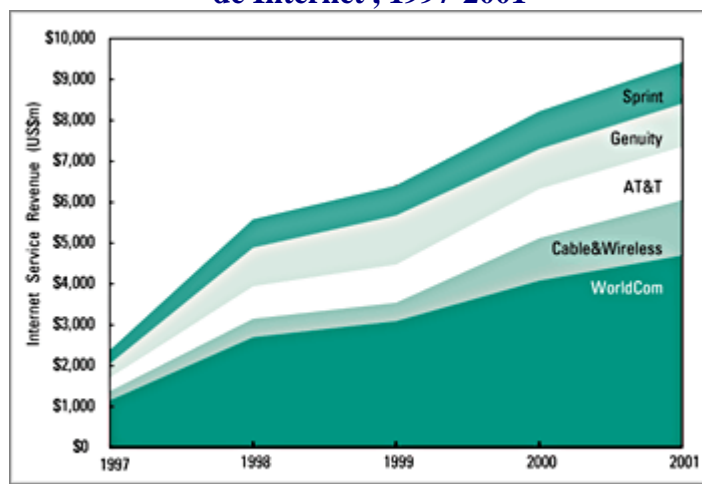
(1) ATM: Asincron Transfer Mode IP: Internet Protocol

*mantener presencia en un mercado creciente y minimizar los riesgos de implantación de redes paralelas que absorban el tráfico de peso dentro de la red telefónica tradicional, como lo es el tráfico internacional”.*

*“Otro factor determinante en las telecomunicaciones es el uso de la tecnología apropiada, el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura”.*

*“Las estadísticas revelan el crecimiento significativo de los ingresos de los principales proveedores de Internet en los últimos años tal como se puede observar en el siguiente gráfico”.*

### **Ingresos de los principales proveedores de Internet , 1997-2001**



© 2002 TeleGeography, Inc.

Fuente: TeleGeography Inc. 2002

En sesiones posteriores se analizó todo lo relativo a las tendencias y se consideró algunas opciones. Finalmente en Mayo del año 2001, la Junta Directiva de TeleCosta decidió explorar el mercado de servicios de Internet en el país. Para esto encargó a su Equipo de Planificación y Desarrollo realizar una investigación del mercado local, ahondar sobre las expectativas de desarrollo de este servicio y formular una propuesta de negocio.

### **INTERNET, UN NEGOCIO FLORECIENTE**

Unas semanas después, la Master Espinoza, coordinadora del Equipo de Planificación y Desarrollo presentó el informe de la investigación sobre Internet en el país, solicitado por la Junta Directiva.

Los primeros hallazgos expuestos por la Sra. Espinoza fueron los siguientes:

*“Internet se ha convertido en los últimos años en una auténtica revolución en los sistemas de comunicación a escala mundial, se ha dado un crecimiento exponencial difícil de estimar. En el país se cuenta con aproximadamente 500.000 usuarios locales”.*

*“El crecimiento de Internet ha sido el fenómeno tecnológico más sorprendente de finales del siglo XX. Para el año 2000, según algunas estimaciones, existían trescientos veintisiete millones de internautas, lo que representaba una penetración de un 5.4% respecto a la población mundial”.*

*“Internet se ha convertido en el instrumento por excelencia para la transformación de la sociedad. Este medio de comunicación se está imponiendo en todos los aspectos de la actividad humana y muy en particular en las telecomunicaciones; incluso sustituyendo a la telefonía convencional”.*

## **MERCADO DE INTERNET**

Los datos de la investigación, a diciembre del 2000, mostraron que en el país se disponía de más de 2 millones de computadoras lo que representaba una penetración de unas 25 computadoras por cada 100 habitantes. Los usuarios de Internet sumaban alrededor de 500.000 personas y se había incrementado rápidamente, especialmente en zonas urbanas que disponían de mejor infraestructura de telecomunicaciones y entre la población joven. Los más entusiastas por Internet son los jóvenes quienes acuden a los Café Internet que empiezan a proliferar en las áreas urbanas del país.

La investigación suministró un perfil de los clientes de los Café Internet, dentro de las características se mencionaban: la mayoría de los usuarios que acuden a los café Internet se ubican entre 18 y 35 años, estos cuentan en su mayor parte con educación secundaria o universitaria.

Otro grupo que demandaba el servicio de Internet eran los turistas extranjeros procedentes especialmente de Norte América y Europa, quienes estaban habituados al uso de Internet en sus países de origen. Este grupo representó el 40% de los usuarios de Internet en sitios de acceso público.

El país disponía al momento de la investigación de unos 250 Cafés Internet. En estos locales se ofrecían los servicios básicos que incluían: acceso al correo electrónico, búsqueda de información y comunicación (Chat).

Las tarifas que cobraban estos locales varaban entre \$2 y \$3 la hora.

En el país se transmitían en promedio dos millones y medio de correos electrónicos al día. La consulta y envío del correo electrónico era la principal aplicación que buscaban los usuarios de Internet. Los resultados sobre esta investigación se muestran en el Anexo #1.

De acuerdo a datos de las compañías de courier internacionales como Jet Box, DHL y Federal Express, las transacciones de compras por Internet en el país crecieron más de siete veces entre el 2000 y el 2001. Esto significaba que más de 400.000 personas realizaron compras por Internet y utilizaron como transporte los servicios de esas compañías.

La investigación mostró que en otros países similares, más avanzados en telecomunicaciones, se estableció el servicio por medio de terminales públicas de Internet como una opción importante para la universalización del servicio, ya que este equipo facilitaba el acceso oportuno y de calidad a la población que no disponía de su computadora, o de conexión a Internet desde su hogar u oficina, y para los turistas y otras personas que requerían de acceso cuando se encontraban fuera de su lugar de residencia. El benchmarking realizado en algunos países brindó los siguientes resultados, sobre este novedoso servicio con terminales públicas.

**Tabla #1**  
**PAISES QUE OFRECEN SERVICIOS DE INTERNET PUBLICO EN AMERICA**

PAÍS	KIOSKOS PUESTOS PUBLICOS INTERNET	TARIFAS	OPERADOR	EQUIPO EN USO	TARIFA CAFES INTERNET	UBICACION
Panamá	SI	\$1,10 / hora	C & D	PC's en Telecentros	\$0.80 a \$1.70 la hora	Terminales autobuses. Centros comerciales aeropuertos .Localidades muy pobladas de bajos ingresos.
España	SI	\$1.20	TeleEspañ a	Terminal Webnet	\$2.00/hora	Centros Comerciales, hoteles
U.S.A. Orlando Florida	SI Usuarios Jóvenes de 16 a 24 años	\$ 1.00 / 5 minutos	NetRed	150 Terminal Webnet en Orlando	\$ 2.50 a \$ 5 / hora	Hoteles Supermercados Centros convenciones Restaurantes.
Uruguay	SI	\$1.80/ hora	ANTEL	PC's	\$ 1.00 a \$ 2.00 / hora	Puestos para el público en localidades rurales y centros urbanos

Fuente información : Operadores de Internet en cada país

Luego de conocer los informes de la Mba. Espinoza, el Ing. Rodrigo Bolaños, gerente general de TeleCosta, enfatizó sobre los esfuerzos técnicos y



económicos que realizó la empresa tiempo atrás, para disponer de una moderna infraestructura de red sólida, apoyada en el Protocolo de Internet (IP). **Recordó** que esta red inicialmente era para los servicios de voz por IP, sin embargo, señaló que, además de los servicios de voz, la red soporta adecuadamente los servicios de Internet. Es decir, este sistema le permitirá a la empresa introducir nuevos servicios de telecomunicaciones, como Internet de avanzada, y ofrecer comunicaciones de avanzada a todos los sectores y empresas, sin necesidad de hacer inversiones adicionales, con lo cual el problema de infraestructura estaba resuelto.

A mediados del 2001 el Ing. Rodrigo Del Valle, presidente de la Junta Directiva de TeleCosta con júbilo informó a sus compañeros, que fue invitado por las autoridades del Gobierno de la República a una reunión donde se expuso el proyecto de gobierno "*Internet para Todos*" que consiste en dotar a la población del país de nuevas tecnologías mediante el acceso generalizado a las grandes redes de comunicación e información, de tal manera que Internet sea accesible a todos los habitantes, no sólo a las grandes empresas o a las personas con mayor capacidad económica.

El gobierno reconoció que el acceso universal a la infraestructura de telecomunicaciones permitiría la inserción de los ciudadanos, entidades y pequeñas y medianas empresas (pymes) en otras áreas de actividad, lo que permitiría a su vez su desarrollo y el de la sociedad.

Para cumplir con esta meta, el gobierno le solicitó a TeleCosta analizar la posibilidad de establecer un convenio que pretendía desarrollar un proyecto de ***Kioskos públicos de Internet*** para zonas turísticas y zonas rurales del país.

El Ing. Del Valle informó que el denominado ***Kiosko Público de Internet***, consiste en un local equipado con PC's o terminales de autoservicio con facilidades de acceso público a Internet, permitiendo a los clientes la navegación por Internet, enviar y recibir E-mail, comprar productos vía Internet, conexión de video conferencia y un sin número de aplicaciones más. En el Anexo #2, se muestran las diferentes modalidades para terminales de Internet.

Esta es una buena oportunidad para TeleCosta, en términos económicos expresó el Ing. Del Valle, con su habitual optimismo, además es importante que nuestra empresa participe activamente en un proyecto que forma parte del Plan de Gobierno, sobre todo por ser de carácter social y que puede aportar al desarrollo socio-económico del país. Consideraba que este proyecto se adaptaba a su temperamento competitivo y de participación en los asuntos de interés de la comunidad en la que vivía, por lo que lo asumió con agrado y como un reto para TeleCosta.

En Ing. Del Valle se comprometió con los representantes del Gobierno de la República a presentarles un plan de acción para desarrollar el proyecto.

Cuando el Ing. Del Valle dio a conocer las expectativas del gobierno, la noticia generó diferentes criterios entre los miembros de la Junta Directiva, algunos externaron que para este proyecto se tenía que invertir en la compra

de terminales de acceso público de autoservicio, equipo del que no tenían conocimiento, otros manifestaban que lo mejor era disponer de sitios o lugares que permitieran el acceso a Internet con Pc's, tales como puestos especiales en sitios comerciales, bibliotecas, localidades rurales de interés turístico, aeropuertos, hoteles, terminales de cruceros y de autobuses.

Además, se cuestionaban diferentes aspectos del servicio como:

- Lugares donde ubicar las terminales o puestos de Internet público.
- Cantidad de kioskos o puestos a instalar.
- Servicios que se ofrecerán.
- Tarifas para el público.
- Personal para la atención del público
- Costos de las alternativas para instalar los kioskos (terminales especiales, o PCs en oficinas).

Sin embargo, en lo que todos coincidían era en que TeleCosta debía ampliar el mercado de servicios para restablecer su nivel de ingresos, y la opción que ofrecía mayores beneficios era participar en la prestación de servicios de Internet, sobre todo facilitando el acceso, aprovechando la infraestructura disponible, así como el conocimiento técnico de su personal.

Finalmente, por acuerdo unánime se le solicitó a la Mba. F. María Espinoza y a la Mba. Rosario Ramírez, integrar un equipo para realizar la respectiva investigación de mercado y la estrategia de mercadeo para desarrollar el servicio, contemplando las inquietudes manifestadas por los miembros de la Junta Directiva, en un plazo no mayor a un mes. Con estos insumos la empresa elaborará el Plan maestro para el desarrollo del proyecto conjunto con el Gobierno de la República.

## **PREGUNTAS PARA EL ESTUDIANTE**

1. Considera usted que el mercado meta de interés para el gobierno, coincide con el mercado meta al que debe dirigirse TeleCosta? Sí o no. Explique.
2. Qué tipo de estrategia de mercadeo propone para introducir el servicio de Kioskos de Internet público al mercado?
3. Cuál considera usted que debe ser la estrategia de precios a aplicar por la empresa TeleCosta, tomando como referencia los precios de mercado aplicados por los Café Internet. Será conveniente competir directamente con los Café Internet, o la empresa debe ubicarse en otro segmento estableciendo una diferenciación en precio y en servicio?
4. De acuerdo con la estrategia propuesta cuál modalidad de equipo recomienda instalar para el acceso, la terminal Webnet o la PC?.

## ANEXO #1

### PERFIL DE LOS CLIENTES DE CAFÉ INTERNET

#### Distribución por Edades

EDAD	%
De 18 a 24 años	56.15
De 25 a 35 años	29.57
Más de 35 años	14.28
	100.00

#### Distribución por Sexo

SEXO	%
Hombres	58.5
Mujeres	41.5
	100.00

#### Distribución por Nivel Educativo

EDUCACIÓN	%
Universitarios	45.51
Colegiales	40.92
Escolares	13.57
	100.00

#### Distribución por Nacionalidad

NACIONALIDAD	%
Nacionales	60
Extranjeros	40
	100.00

Fuente: Estudio de mercado servicios cafés Internet TeleCosta, año 2001.

---

<b>SERVICIOS QUE SE OFRECEN A CLIENTES EN CAFES INTERNET</b>	
Revisar y contestar el correo electrónico	<b>48,72</b>
Búsqueda de información	<b>17,95</b>
Búsqueda de comunicación (Chat)	<b>12,82</b>
Realizar trabajos	<b>7,69</b>
Otros	<b>10,25</b>
<b>Total</b>	<b>100,00</b>

---

Fuente: Estudio de mercado servicios cafés Internet TeleCosta, año 2001.

<b>Tarifa por hora de los Café Internet</b>	
<b>Tarifas</b>	<b>Porcentaje</b>
\$ 1.50 la hora	<b>11,0</b>
\$ 1.75 la hora	<b>20,0</b>
\$ 2.00 la hora	<b>25,0</b>
\$ 2.50 la hora	<b>21,5</b>
\$ 2.75 la hora	<b>12,5</b>
\$ 3.00 la hora	<b>10,0</b>
<b>Total</b>	<b>100,00</b>

---

Tiempo promedio de uso de Internet por los clientes

1 hora	<b>38,46</b>
2 horas	<b>26,92</b>
30 minutos como mínimo	<b>26,92</b>
45 minutos	<b>3,85</b>
Más de 2 horas	<b>3,85</b>
<b>Total</b>	<b>100,00</b>

Fuente de información: Estudio de mercado servicios cafés Internet TeleCosta, año 2001.

## ANEXO #2

### MODALIDADES DE EQUIPO TERMINAL PARA KIOSKOS INTERNET PUBLICO

#### 1. Terminal Webnet



#### 2. Kioskos con PC's



1. Terminal para acceso a Internet, equipo compacto que ocupa poco espacio; puede instalarse en centros comerciales, terminales de pasajeros, y lugares semipúblicos; permite el autoservicio, el control y monitoreo remoto del equipo. Le facilita a los clientes la navegación por Internet, envío y recibo de e-mail y archivos, recibo y envío de fotografías, publicidad multimedia en la pantalla, conexión de video conferencia, realizar llamadas telefónicas y otras opciones. Acepta pago con tarjeta de crédito, tarjeta de débito y efectivo. Costo de la terminal \$ 9.000.
2. Un local donde se ubican los computadores para utilización de Internet, requiere supervisión y atención personal a los clientes y el equipo. Si se instala la infraestructura apropiada para conexión de las PCs, se pueden realizar las mismas funciones de una Webnet, también se puede ofrecer la posibilidad de realizar llamadas telefónicas. Similar a un Café Internet. Costo de una PC \$ 1.500.