

Valor del Cliente en el Mercado Celular

Antonio F. Crespo

MBA

Universidad Torcuato Di Tella

Tesis

Tutora Natalia Del Aguila

Junio 2004

Agradecimientos:

Cada uno de los que aquí nombro, fueron fundamentales para llegar al objetivo de ser Master en Dirección de Empresas, en una de las escuelas de mejor nivel académico de la República Argentina.

Todos saben muy bien cuanto han colaborado para que hoy pueda estar terminando con mi Tesis, paso final para el cumplimiento de esta meta.

Simplemente Gracias...

Lu,

Mamá y Papá,

Lali y Diego

Ange

Chincho Marzari

Cata García Poitevin

Denise Sommerfeld y Jaime Zarazaga

Rodrigo Idoyaga, Damián Martínez Lahitou, Tarsicio Olivera, Federico General y Sebastián de Elizalde

Juan de Elizalde y Daniel de Elizalde (H)

Gustavo Ledesma, Cristian Magnalardo, Pablo de Cara, Santiago Cánepa, Vanina Molinari, José Luis Cruz, Mariela Enrici y Patricia Giménez

Carolina Pekers, Jimena Barbieri, Gastón Hernández, Sebastián Sánchez, Patricio Vidal y Fernando Bonabello.

Héctor Blanco y Guillermo Rossi

Indice

- 1. Introducción**
 - a) Objetivo**
 - b) Estructura del Trabajo**
- 2. Telefonía Celular**
 - a) Que es la telefonía celular**
 - b) Precio**
 - c) Formas de Contratación**
- 3. Mercado Argentino**
- 4. Valor del cliente**
- 5. Vida Media, porqué aumentarla**
- 6. Acciones a Realizar**
- 7. Conclusiones**
- 8. Anexos**
 - a) Abonado Low**
 - b) Abonado Medium**
 - c) Abonado High**
- 9. Bibliografía**

1. Introducción

a) Objetivo

Resaltar la importancia fundamental de conocer el valor de cada cliente y desarrollar un modelo que permita calcular su rentabilidad para poder fidelizarlo de una manera eficiente y practica.

b) Estructura del Trabajo

El trabajo comienza a partir de unas descripciones del mercado celular en general y en la Argentina, para lograr que el lector entienda un poco mas de la industria a la que me refiero.

Una vez finalizado esto, trato de refrescar ideas acerca de la importancia de conocer el valor del cliente, de la vida media de éste y de lo fundamental que es tener una estrategia de fidelización, para poder desarrollar de manera más eficiente cada cuenta en particular, extender la vida media de los clientes y por lo tanto la rentabilidad de cada uno.

Para luego finalizar con un modelo que desarrollé, el cual sirve para facilitar la elección de sí fidelizar o no a un cliente y en caso de querer hacerlo que sea de manera rentable.

2. Telefonía Celular

a) Que es la telefonía celular:

Es la utilización de comunicaciones telefónicas inalámbricas a través del uso de frecuencias radioeléctricas, dichas frecuencias están estipuladas mundialmente, son propiedad de los estados y son licenciadas a los operadores para su usufructo.

El nombre celular proviene de la utilización de celdas, las cuales se arman alrededor de una central o radio base y permite la transmisión de voz y datos de un teléfono celular a otro.

Existe interconexión entre los distintos operadores a través de la red de telefonía fija.

b) Precio:

El precio que paga el cliente se compone de dos partes, el tiempo en el aire y la red fija.

El tiempo en el aire es el precio que paga una persona por el uso de la red celular, originariamente este costo se pagaba tanto cuando se realizaba una llamada como cuando se recibía; a partir de 1997, con el nacimiento del CPP (Calling Party Pays) las personas que realizaban llamadas a celulares comenzaron a absorber el costo del aire de esa llamada, por lo tanto los clientes celulares dejaron de pagar el costo del aire cuando recibían una llamada, exceptuando las llamadas de telefonía pública.

La red fija es el costo que tiene el cliente de telefonía móvil cuando llama a alguien debido al enrutamiento de una llamada que debe pasar por las centrales de telefonía fija, es decir cuando llama localmente a un cliente de otra prestadora celular o a un usuario de telefonía fija o cuando realiza una llamada a cualquier persona utilizando claves interurbanas o internacionales.

c) Formas de Contratación:

Existen 2 formas básicas de contratación Prepago y post pago.

Prepago: se trata de una modalidad en la que el cliente compra en dinero la cantidad que quiere hablar, es decir prepaga la llamada; una vez que tiene el saldo cargado en su línea lo utiliza a voluntad y realiza recargas cuando lo necesita.

En esta modalidad se suele cobrar un precio de minuto caro ya que el cliente no paga un abono mensual ni firma algún tipo de contrato que lo vincule al operador, es decir puede migrar de operador las veces que lo desee.

Post pago: En este tipo de contratación existe un vinculo contractual entre el abonado y la compañía, que generalmente ata al cliente por determinados plazos mínimos de tiempo, el valor del minuto es menor, ya que paga un abono mensual que le incluye una cantidad de minutos para hablar, y en caso de que esos minutos se agoten puede continuar hablando y pagar ese excedente en la factura siguiente.

El post pago le da a las compañías un mayor ingreso por cliente que el prepago, pero es este último el que le da una masa de clientes atractiva que le permite a las empresas incrementar su participación de mercado.

3. Mercado Argentino

Para tener un mejor panorama acá vemos la evolución del mercado celular argentino desde su nacimiento en el año 1988.

1988: Se otorga la primera licencia de 800Mhz en Banda B a MOVICOM – BELLSOUTH. En 1989, dicha empresa lanza el servicio comercial de Telefonía Móvil en Argentina.

1992: El Estado autoriza a operar la BANDA A en Buenos Aires, dicha licencia es otorgada a Miniphone que al año siguiente inicia sus operaciones de telefonía móvil en Buenos Aires, siendo sus accionistas Telefónica y Telecom.

1994 : CTI MOVIL (GTE) inicia sus operaciones en las regiones NORTE y SUR del interior del país en la Banda B.

1996: UNIFON propiedad de Telefónica inicia sus operaciones en la región SUR del interior del país y PERSONAL propiedad de Telecom en la región NORTE en la BANDA A.

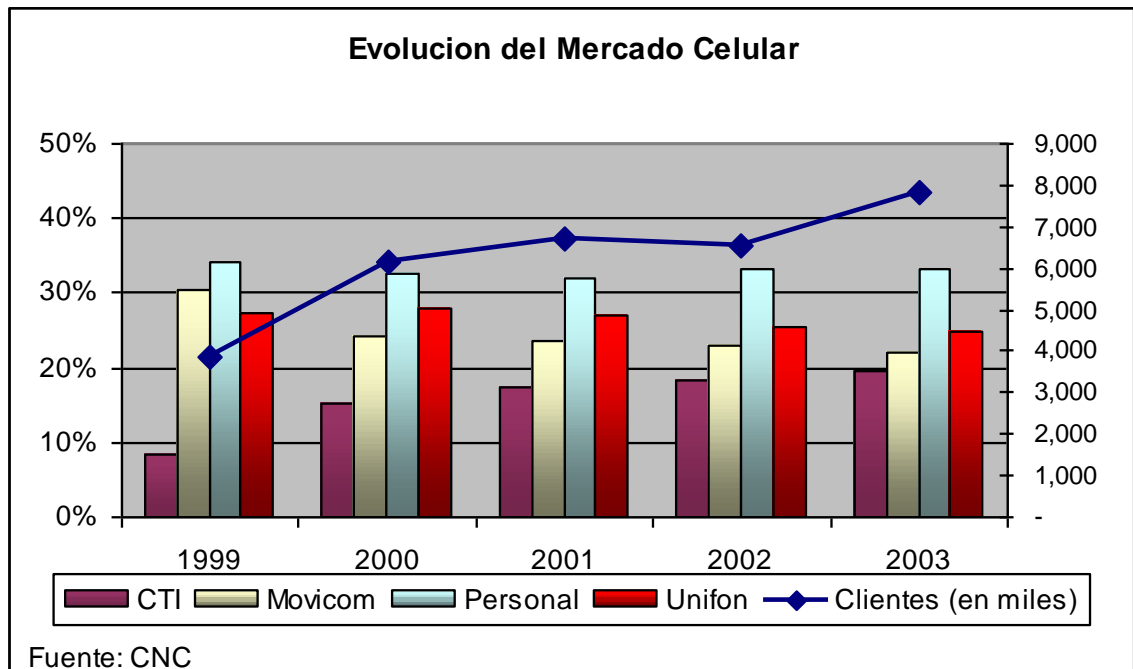
1999: Se licitan las Frecuencias de PCS - 1900MHz en las tres regiones. Los operadores obtienen licencias en las áreas en las que no tenían presencia.

1999: Se produce la *escisión de Miniphone*, por resolución de la Secretaría de Comunicaciones Miniphone es repartida en partes iguales entre UNIFON y PERSONAL.

2000: Los cuatro operadores cubren *todo* el territorio nacional.

2003: Comienza la reactivación del mercado celular. La penetración vuelve al 20%

En cuanto a la participación de mercado de cada operadora vemos la siguiente evolución.



En el cuadro se nota claramente el periodo recesivo y la crisis argentina a partir del año 2001, de la cual no fue ajena la industria celular, y una reactivación en el año 2003.

4. Valor del Cliente

El valor del cliente es simplemente la valuación económica de un cliente en particular y nos da un claro panorama de sí el mismo es rentable o no.

Para calcularlo se utilizan fundamentos económico-financieros como puede ser un flujo de fondos proyectado de los ingresos y egresos que un cliente genera.

A esto a hay que agregarle alguna valoración de distintas variables que en la realidad no son mensurables económicamente como por ejemplo el potencial que tiene o el grado de satisfacción que el mismo posee.

Es fundamental para las empresas tener claro el valor de sus clientes ya que es eso lo que define hasta cuanto le conviene invertir en cada uno de ellos y continuar siendo rentables en mercados cada día más competitivos.

Para lograr la alineación con sus clientes y capturar el valor potencial, una empresa debe aplicar cinco aspectos críticos.

1. Primero y principal la empresa debe entender la situación de la industria y plantear el enfoque particular, que desea, para construir relaciones con sus clientes.

Comprender las distinciones entre los diferentes segmentos que forman parte de la cartera de la compañía es crucial.

Si bien un enfoque genérico para todos los segmentos de clientes podría parecer acertado, es poco probable que genere un retorno razonable sobre la inversión. Entender cómo valorar a sus clientes, cómo opera la competencia, así como sus propias fortalezas y debilidades organizacionales le permitirán determinar las claves para definir la estrategia de cara a los clientes.

2. Desarrollar y detallar la estrategia para cada segmento de clientes

El diseño de la estrategia debe incluir lo siguiente:

- Una clara y precisa descripción de la estrategia.
- Los segmentos de clientes incluidos en la estrategia.
- Qué capacidades y recursos se requieren para ejecutar la estrategia y hacerla competitiva, defendible, sostenible y mensurable
- Definir un horizonte de tiempo razonable para capturar los beneficios.
- Controlar los resultados para poder actuar en caso de que no esté funcionando o en caso de que se pueda mejorar.

Detallar la estrategia servirá para alinear al personal de la organización y minimizar interpretaciones propias. Una estrategia bien comunicada también servirá como referencia para las decisiones que deberán tomarse.

3. Diseñar y esquematizar el Modelo y Sistema de Gestión de Clientes de la organización, el cual debe enfocarse en un objetivo común de La empresa.

Hay que plantear lineamientos claros de responsabilidades y del alcance decisorio, así como la creación de esquemas de incentivos apropiados son críticos para el éxito.

- Estructuras gerenciales apropiadas alineadas a los objetivos (Ej. Estructura organizacional, interacciones entre funciones, apoyo de alta gerencia).
- Procesos de negocios que faciliten la ejecución de la estrategia de clientes (Ej. Procesos apropiados, indicadores, sistemas gerenciales de información).

- Desarrollo de capacidades necesarias para alcanzar los objetivos (Ej. Especialización, redefinición de roles, entrenamiento y evaluación).

4. Definir un grupo de *Responsables* para la implementación y el grupo que llevara a cabo las tareas de análisis. Aunque todo el grupo debe considerarse de manera integral, sería difícil apalancar cualquier grupo de capacidades sin la tecnología CRM apropiada.

La tecnología CRM es crítica para alcanzar los objetivos de entendimiento y alineación con los clientes, la cual brinda la instrumentación necesaria para capturar, monitorear y analizar datos de clientes. Además, provee los sistemas para que la empresa pueda diferenciar las formas como interactúa y atiende a sus clientes.

5. Ejecutar el Plan de Captura del Valor y la implementación de mecanismos de captura de beneficios debe ser una prioridad.

Los beneficios deben ser reales, mensurables y en tiempos determinados. Debiéndose traducir en resultados financieros que incrementen el valor para los accionistas.

Para garantizar la captura de los beneficios, debe ponerse en marcha un plan detallado de implementación basado en indicadores para medir y monitorear el progreso de manera continua.

Muchas compañías invierten en programas de CRM sin identificar previamente los beneficios y los medidores que indiquen el éxito del programa. Dada la alta inversión típicamente requerida para infraestructura tecnológica, las iniciativas de CRM deben enfocarse en que la captura de beneficios sea lo más pronto posible para justificar el gasto y minimizar los riesgos asociados.

La creación de valor a partir de CRM no se trata sólo de escoger e implantar las tecnologías apropiadas. Más bien se trata de entender cómo se crea valor,

alinear la organización, seleccionar los facilitadores correctos (estructura, procesos, tecnología), y diseñar planes prácticos que capturen valor sobre la marcha. El desarrollo e implantación de la estrategia de clientes apropiada no es una opción, sino un imperativo. Y esto puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa.

5. Vida Media, porqué aumentarla

Aumentar la vida media de un cliente rentable significa percibir beneficios por mayor cantidad de tiempo sin tener que realizar sacrificios tan altos como significa atraer a un nuevo usuario, claramente se ve la importancia de querer hacerlo para poder aumentar los ingresos de la compañía, sobre todo si suponemos que cada cliente es rentable para la empresa

Para ello consideramos que fidelizar a los mismos es fundamental para el incremento de la vida media de un cliente

En los grandes números todo es más simple, ya que podemos asignar un presupuesto anual de Fidelización, pero el gran problema es como averiguar si debemos invertir en un cliente en particular o no, y si tenemos que hacerlo, cuanto nos conviene invertir en él.

Esto es importante tanto cuando el usuario llama por algún inconveniente o reclamo en particular, como cuando proactivamente la compañía decide hacerlo.

Para poder realizar una tarea eficaz en empresas con grandes cantidades de clientes es fundamental contar con alguna herramienta de Customer Relationship management (CRM), con toda la información necesaria para realizar campañas desde masivas hasta individuales.

Dentro de la lógica de dicho software deberá existir información que permita evaluar a cada cliente en particular.

Para poder evaluar a cada cliente de manera individual, primero, deberíamos saber cual es la vida media de un cliente dentro de la empresa y la cantidad de meses que permanece un cliente que recibe algún beneficio del programa de fidelización.

Por otro lado un cliente satisfecho genera un ingreso mayor que un cliente promedio, se calcula alrededor de un 10% mayor contribución marginal

unitaria la de un cliente fidelizado con respecto a uno que no lo es, esto esta dado principalmente a que modifica el uso de su celular incrementando su utilización.

6. Acciones a realizar

Debido a que el objetivo de la tesis es relacionar el valor del cliente con las tácticas de satisfacción del mismo, a continuación analizaremos las acciones que se deben llevar a cabo, haciendo hincapié en la necesidad de aumentar la vida media del cliente.

Una vez que la empresa tiene la estrategia diseñada, debe elegir un modelo apropiado con el cual tratará de fomentar la fidelidad.

A modo de ejemplo, supongamos que la vida de un cliente fidelizado es de 30 meses, imaginemos también que la vida media de un cliente es de 24 meses.

Los pasos para saber cuanto invertir en un cliente puntual deberían ser los siguientes, considerando que se tiene un software con la información necesaria (Ingresos y costos de cada cliente, incremento de CMg. por fidelización, vida media del parque y del parque fidelizado):

1. Sacar la contribución marginal unitaria del mismo, de los últimos 6 meses.
2. Realizar un flujo de fondos proyectado que cuente esa contribución por la cantidad de meses que tiene de vida media un cliente fidelizado (30 meses), con un incremento de 0.5%, es hoy un incremento promedio de la base, mensual y contando la inversión en Fidelización en el momento 0. En este tipo de cliente el valor de la contribución marginal inicial debe ser un 10% superior al promedio de ese cliente, históricamente se maneja este numero en promedio de incremento en la CMg. por recibir algún tipo de regalo.
3. Realizar un flujo de fondos proyectado que cuente esa contribución por la cantidad de meses que tiene de vida media un cliente normal (24 meses), con un incremento de 0.5% mensual (promedio de incrementos en el consumo del parque) y sin inversión inicial por no haber sido fidelizado. En este tipo de cliente el valor de la contribución marginal inicial debe ser

igual al promedio de ese cliente en los últimos 6 meses, tomo esta cantidad de meses para evitar realizar fidelización solo a clientes con una antigüedad considerable.

4. Todos esos valores se traen al momento 0 con una tasa de corte con la que la compañía trabaje (20% es la de la industria) y si el resultado del Valor actual del cliente fidelizado es mayor que el del cliente no fidelizado, conviene realizar la inversión.
5. El sistema solo deberá poner los artículos viables a ser ofrecidos al cliente, estos podrán ser desde descuento en minutos, hasta equipos celulares.

Vamos a los resultados de un ejemplo numérico del modelo, (detallado en los anexos A, B y C), dividimos la cartera en tres tipos de clientes según su contribución marginal (solo a modo de ejemplo ya que si se desarrolla el modelo siempre se analizara el abonado de manera unitaria) y nos basamos en los siguientes factores que nos dan los estudios sobre la base de clientes:

	Abonado Low	Abonado Medium	Abonado High
Inversión Regalo \$	210	330	640
Contribución Mg. No Fidelizado \$	28.18	48.35	79.60
Contribución Mg.Fidelizado \$	31.00	53.19	91.54
Tasa de Corte Anual	20.00%	20.00%	20.00%
Tasa de Corte Mensual	1.67%	1.67%	1.67%
VAN 24 Meses	642.91	1002.72	1650.85
VAN 30 Meses	645.45	1004.22	1656.45

El cuadro anterior nace de los cuadros de los anexos, los cuales se forman con los siguientes inputs.

- a- La inversión en un regalo, debe ser como primera medida en un teléfono celular, en caso de que sea un monto menor algún tipo de accesorio (Ej. manos libres o Funda), de diferente gama de acuerdo al tipo de inversión que nos permite cada uno.

b- Los datos que se requieren para calcular la contribución marginal son los siguientes:

Ingresos: Valor del Abono, Excedentes, Calling Party Pays (costo de red fija por llamados a otros celulares, Red Pública, DDI, Roaming, Seguro, Gastos Administrativos y Servicios de Valor Agregado.

Egresos: Costos Asociados al Alta (Comisión + subsidio terminal), Tasas e Impuestos, Costos Asociados a Ingresos (Costo Transporte LD/Terminación llamadas de red, Comisión + Morosidad CPP del CPP, Costo Roaming Saliente del Roaming), Costos de Facturación y Cobranza, Morosidad a Medio Plazo, Costo Indirecto del Cliente.

c- La C Mg. De un cliente fidelizado es históricamente un 10% superior a la del mismo cliente antes de recibir el regalo.

d- Se Calcula el VAN del cliente fidelizado con inversión inicial (teléfono o regalo que se usa para fidelizar) y VAN de un cliente no fidelizado sin recibir dicho regalo.

e- Los resultados que vemos, nos demuestran claramente que el beneficio de satisfacer a un cliente nos benefician no solo por una cuestión de imagen sino también de una manera económica.

Y si tenemos en cuenta que el obsequio que se le da al cliente pueden ser terminales de última generación, los cuales contemplan el uso de servicios de valor agregado que incrementen aún mas su contribución marginal, el beneficio para la compañía puede ser muy superior.

Este tipo de análisis se puede llevar adelante siempre y cuando se cuente con la información necesaria, (Ingresos y costos de cada cliente, incremento de CMg. por fidelización, vida media del parque y del parque fidelizado), y con un software de CRM y la voluntad política de la compañía de llevar a cabo este tipo de estrategias.

7. Conclusiones

El objetivo debe ser, desarrollar un proceso de análisis y medición integrados que permita linkear las tácticas de Satisfacción de clientes con las estrategias de Valor del cliente y los sistemas de comunicación.

Lograr aumentar el valor del cliente es obtener una ventaja competitiva diferencial que será muy difícil de igualar en el corto plazo, lo que significa resultados positivos por un tiempo prolongado.

Lo que a su vez, hace prácticamente imposible para la competencia recuperar el terreno perdido, tanto en imagen como en market share y sobre todo en el know how sobre las necesidades del cliente.

Estos son algunos beneficios económicos que pueden dar un programa de fidelización bien aceptados, después tenemos otros que redundan indirectamente en beneficios para la empresa como pueden ser, la recomendación de un cliente satisfecho, lo que nos puede otorgar nuevos clientes o la baja en el índice de reclamos lo que redunda en una reducción de costos en la atención de los mismos.

Por lo tanto todo nuestro análisis demuestra que para una compañía de servicios de telefonía celular, es de **vital importancia** contar con una estrategia de fidelización de clientes, que cuente con las herramientas que permitan realizarla de manera eficiente, dentro de la Estrategia global de la empresa.

8. Anexos

a) Abonado Low

Abonado Low	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	
Inversión Regalo	210	-210.00																														
Contribución Mg. No Fidelizado	28.18		31.00	31.16	31.31	31.47	31.63	31.78	31.94	32.10	32.26	32.42	32.59	32.75	32.91	33.08	33.24	33.41	33.58	33.74	33.91	34.08	34.25	34.42	34.60	34.77						
Contribución Mg.Fidelizado	31.00		34.10	34.27	34.44	34.62	34.79	34.96	35.14	35.31	35.49	35.67	35.85	36.02	36.20	36.39	36.57	36.75	36.93	37.12	37.30	37.49	37.68	37.87	38.06	38.25	38.44	38.63	38.82	39.02	39.21	39.41
Tasa de Corte Anual	20.00%		1.02	1.03	1.05	1.07	1.09	1.10	1.12	1.14	1.16	1.18	1.20	1.22	1.24	1.26	1.28	1.30	1.32	1.35	1.37	1.39	1.41	1.44	1.46	1.49	1.51	1.54	1.56	1.59	1.62	1.64
Tasa de Corte Mensual	1.67%																															
VAN 24 Meses	642.91	0.00	30.49	30.14	29.80	29.46	29.12	28.78	28.45	28.13	27.80	27.48	27.17	26.86	26.55	26.24	25.94	25.65	25.35	25.06	24.77	24.49	24.21	23.93	23.66	23.38						
VAN 30 Meses	645.45	-210.00	33.54	33.16	32.78	32.40	32.03	31.66	31.30	30.94	30.58	30.23	29.89	29.54	29.20	28.87	28.54	28.21	27.89	27.57	27.25	26.94	26.63	26.32	26.02	25.72	25.43	25.13	24.85	24.56	24.28	24.00

b) Abonado Medium

Abonado Medium	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	
Inversión Regalo	330.00	-330.00																														
Contribución Mg. No Fidelizado	48.35		48.35	48.59	48.84	49.08	49.33	49.57	49.82	50.07	50.32	50.57	50.82	51.08	51.33	51.59	51.85	52.11	52.37	52.63	52.89	53.16	53.42	53.69	53.96	54.23						
Contribución Mg.Fidelizado	53.19		53.19	53.45	53.72	53.99	54.26	54.53	54.80	55.08	55.35	55.63	55.91	56.19	56.47	56.75	57.03	57.32	57.60	57.89	58.18	58.47	58.77	59.06	59.35	59.65	59.95	60.25	60.55	60.85	61.16	61.46
Tasa de Corte Anual	20.00%		1.02	1.03	1.05	1.07	1.09	1.10	1.12	1.14	1.16	1.18	1.20	1.22	1.24	1.26	1.28	1.30	1.32	1.35	1.37	1.39	1.41	1.44	1.46	1.49	1.51	1.54	1.56	1.59	1.62	1.64
Tasa de Corte Mensual	1.67%																															
VAN 24 Meses	1002.72	0.00	47.56	47.01	46.47	45.94	45.41	44.89	44.38	43.87	43.36	42.87	42.37	41.89	41.41	40.93	40.46	40.00	39.54	39.09	38.64	38.19	37.76	37.32	36.89	36.47						
VAN 30 Meses	1004.22	-330.00	52.31	51.71	51.12	50.53	49.95	49.38	48.81	48.25	47.70	47.15	46.61	46.08	45.55	45.03	44.51	44.00	43.49	42.99	42.50	42.01	41.53	41.05	40.58	40.12	39.66	39.20	38.75	38.31	37.87	37.43

c) Abonado High

Abonado High	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	
Inversión Regalo	640.00	-640.00																														
Contribución Mg. No Fidelizado	79.60		79.60	80.00	80.40	80.80	81.21	81.61	82.02	82.43	82.84	83.26	83.67	84.09	84.51	84.94	85.36	85.79	86.22	86.65	87.08	87.52	87.95	88.39	88.84	89.28						
Contribución Mg.Fidelizado	91.54		91.54	92.00	92.46	92.92	93.39	93.86	94.33	94.80	95.27	95.75	96.23	96.71	97.19	97.68	98.16	98.66	99.15	99.64	100.14	100.64	101.15	101.65	102.16	102.67	103.18	103.70	104.22	104.74	105.26	105.79
Tasa de Corte Anual	20.00%		1.02	1.03	1.05	1.07	1.09	1.10	1.12	1.14	1.16	1.18	1.20	1.22	1.24	1.26	1.28	1.30	1.32	1.35	1.37	1.39	1.41	1.44	1.46	1.49	1.51	1.54	1.56	1.59	1.62	1.64
Tasa de Corte Mensual	1.67%																															
VAN 24 Meses	1650.85	0.00	78.30	77.40	76.51	75.63	74.77	73.91	73.06	72.22	71.39	70.57	69.76	68.96	68.17	67.39	66.62	65.85	65.10	64.35	63.61	62.88	62.16	61.45	60.74	60.04						
VAN 30 Meses	1656.45	-640.00	90.04	89.01	87.99	86.98	85.98	84.99	84.02	83.05	82.10	81.16	80.23	79.31	78.40	77.50	76.61	75.73	74.86	74.00	73.15	72.31	71.48	70.66	69.85	69.05	68.26	67.47	66.70	65.93	65.18	64.43

9. Bibliografía

- Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See, de Bradley T. Gale, Robert Chapman Wood
- Mastering Customer Value Management: The Art and Science of Creating Competitive Advantage de Ray Kordupleski y Janice Simpson
- Reforma, Rafael Borbón elmundodinero.com
- Enterprise One to One de Don Peppers y Martha Rogers, PhD,