

# Sección 1

## La Empresa y su Gente

### parte 2

#### La Empresa



# Los éxitos de ventas

Sobre la historia de aquellos productos que más éxito han tenido en cuatro años de ventas.

iplan tiene una facturación distribuida entre varias líneas de productos (cerca de diez familias de productos) que le confiere una solidez muy importante ante las fluctuaciones del mercado. Muchas otras empresas se encuentran muy concentradas en pocas líneas de productos o franjas de mercado que las hacen vulnerables (por ejemplo, la larga distancia, el Revenue Sharing o las grandes cuentas). Se han delineado como exitosas varias de estas líneas de productos que lograron entrar profundamente en el mercado: tal el caso de los Packs, el acceso a Internet ADI, los Locutorios, las Calling Card, etc.

Aquí contaremos brevemente la historia de algunos de ellos. Destacamos la colaboración de Néstor Rejas y Gustavo Novak al aportar la información para reconstruir la historia de los productos Locutorios y Calling Card, respectivamente.

### 1.4.1. PARA LAS PYME: PACK Y ADI

Entre los primeros productos creados en iplan se encontraba lo que se llamaría Packs (desde fines del 2001) e inicialmente llevaba el nombre de Bundles. Como Bundle se ofrecían un múltiplo de 4 líneas analógicas y el acceso a Internet, junto con algunos otros features. El primer producto Bundle-1 (con 4 líneas) se vendió a M&A Asociados, el representante de NK Cables. Se trató de una venta de cortesía ofrecida en noviembre del 2000, el mes de la liberalización del mercado de telefonía. La instalación fue en diciembre con varias complicaciones debido a la necesidad de colocar un Nodo de Edificio.

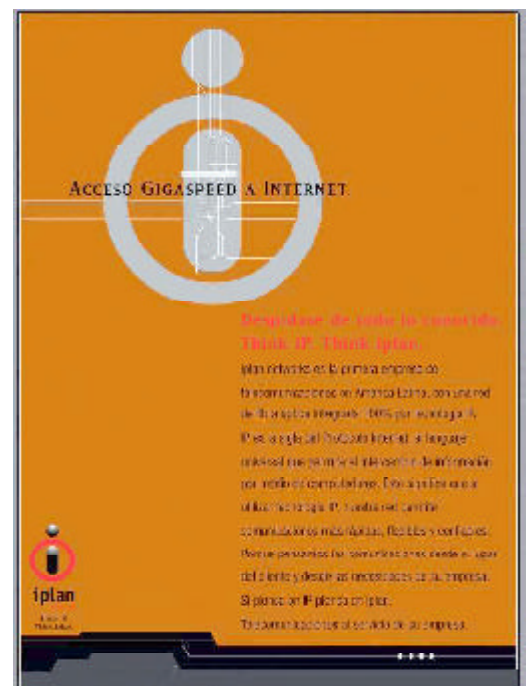
El límite en la cantidad de líneas del producto Bundle (múltiplo de 4 líneas) se debía a que se utilizaba un equipo CPE destinado en la casa del cliente (modelo Cisco-1750) con 4 ports de líneas analógicas FXS. Estos equipos fueron cambiados a los pocos meses por los Cisco-2600 ya que los 1750 no respondieron a las expectativas. A mediados del 2001, con la introducción de equipos Edgelink, se pudo hacer una oferta más desagregada de líneas. Pero no fue hasta fines del 2001 que se crearon los Packs, con una oferta que nacía en 2 líneas y llegaba hasta 20.

En forma sucesiva se fue bajando en la pirámide de clientes. Se inició con 4 líneas en el producto Bundle-1 (vendido desde el año 2001), luego se pasó a 2 líneas con el Pack-2 (año 2002), más tarde se llegó al Pack-1 con solo una línea (año 2003). En el año 2004 se introdujo un producto de líneas sueltas para ser ofrecido en los edificios que se encontraran con cableado en la terraza (para reducir los costos de instalación). De esta forma se llegó también a la posibilidad de una oferta de servicios

residenciales que debería iniciarse a mediados del 2004. Esta estrategia de bajar lentamente en la escala de clientes sirvió para mantener un flujo de ventas bastante estable a lo largo del tiempo. El objetivo era mantener el crecimiento con una pendiente sostenida.

Así, paulatinamente fuimos llegando a los clientes más pequeños dentro de las manzanas con cobertura. Durante el 2003 el cliente más pequeño de iplan pagaba algo más de 200 \$/mes en promedio por un Pack-1 o un ADI-Pyme. El siguiente paso, desde el 2004, sería llegar a los comercios y quizás los residenciales, con un Pack-1 o ADI de menor prestación y un valor entre 100 y 150 \$/mes.

Si observamos la evolución anual de los productos Pack y ADI, nos encontramos con que paulatinamente se llegó a clientes más pequeños y en mayor cantidad. También, con un revenue promedio menor. Este proceso tiene aún algunos pasos adicionales, bajando en la pirámide de clientes. El proceso de incrementar la masa de clientes basados en aumentar la penetración por manzana siempre fue un tema de discusión. Se suele objetar la baja del revenue promedio por cliente (conocido como ARPU) que esta maniobra tiene implícita. El contra-argumento es el de llegar al mayor número de clientes posibles en los Nodos de Manzana ya instalados.





**Proyecto Las Plazas.** Este proyecto fue encarado en 1999 como un aperitivo. Consistía en ofrecer servicios de Internet para el complejo de Oficinas y departamentos donde se ubicaba la primera sede de iplan. Luego se convertiría en un nodo de manzana y ofrecería telefonía.

El producto Pack es el más exitoso, sea en cantidad de clientes (cerca del 60%) o en facturación (el 30%). Es el producto que no puede ser vendido por otro operador que no sean las Telco (ver la Sección relacionada con telefonía para comprender las causas). Es el producto que ha llevado a iplan a ser la empresa entrante de mayor tráfico local en el AMBA y con mayor cantidad de líneas declaradas en la Guía Telefónica desde el año 2003.

Al mercado Pyme se ingresó primero por precio. La fijación de precios para el producto Pack estuvo inicialmente regida por la preventa de minutos locales. Cada línea tenía una cantidad de 1500 minutos locales a un precio conocido como “una hora un peso”. Paulatinamente fue necesario el incremento de precios reduciendo el margen que nos separaba de las Telco. Siempre fuimos más baratos, pero hacia el año 2004 la diferencia se había reducido a un valor que en muchos casos no justificaba al cliente cambiar de proveedor.

Siempre el cambio de numeración fue una barrera de entrada. Adicionalmente la asignación de números para iplan se ha realizado con características que empiezan con 5 (la primera fue 5031), mientras que las Telco tienen afianzado las que se *inician* con 4. Esto motivó también una barrera para la venta. La forma de saltarla fue un precio muy bajo (inicialmente cerca del 30% por debajo de las Telco). En muchos casos los clientes grandes y medianos (aquellos que disponen de una PABX con funcionalidades apropiadas) adquieren a iplan las líneas para aprovechar la diferencia de precio en las llamadas salientes, manteniendo la numeración original de la Telco para las llamadas entrantes. Esto origina un desbalance manifiesto entre el tráfico entrante y saliente.

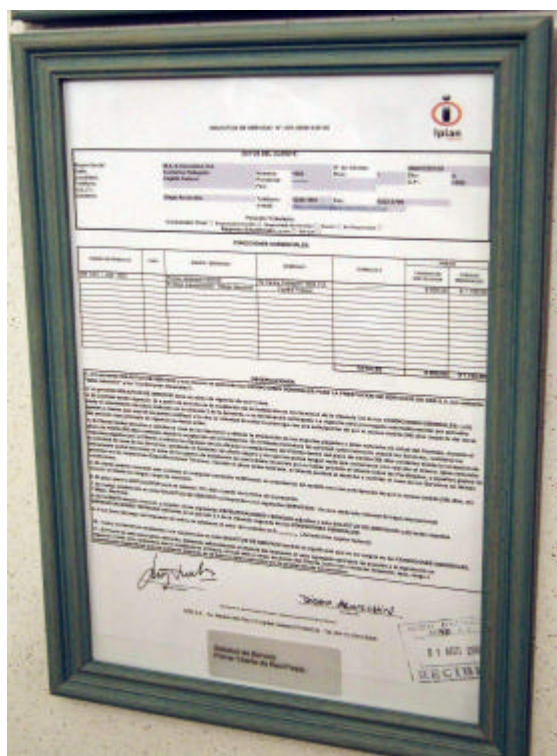
## ¿Monopolio en Rosario?

Roberto Longo nos contaba, en septiembre 2002, que teníamos casi un monopolio de Cybercafé (32!!!); el monopolio absoluto de los clubes de fútbol (NOB y RC) y la regulación del precio mundial de la Soja (era esto o entendimos mal):

*En Rosario tenemos instalados 32 clientes que ofrecen acceso a Internet vía iplan, de los cuales 20 también ofrecen telefonía pública. De estos clientes uno de ellos funciona vía LMDS con 8 líneas analógicas (2 equipos VG200-4FXS) y un acceso a Internet, teniendo una performance excelente y el cliente más que conforme...*

*...Y como te comentaba tenemos monopolio con los clubes, ya que tanto Ñuls como Central son clientes nuestros. Ñuls tiene contratados 2 Packs ADI Pyme, Revenue Sharing, y Calling Card. Central tiene un Pack ADI Pyme. Esperemos que funcione la “pica” que se tienen entre los 2 clubes y Central nos contrate lo mismo o más que Ñuls!*

*Como dato interesante tenemos de cliente al Mercado a Término de Rosario, que día a día nos pide nuevas soluciones para mejorar su performance, ya que esta entidad (junto al mercado de Chicago) regula el precio de la Soja a nivel mundial, y tienen toda su conectividad a través de iplan, con servicios (Packs, TLS, VPN, IDC) instalados en Rosario y Capital.*



Primer Solicitud de Servicio.

## Producto Microinformática

C. Ameijeiras nos contó esta anécdota en el 2002. Para los que desconocen el producto, Microinformática era el servicio prestado por nuestro CAU a clientes externos por un abono mensual, para el mantenimiento de las LAN y demás componentes informáticos.

*...diluviaba sobre Buenos Aires. Esos días para quedarse adentro y cancelar todas las reuniones, y pedir algún sanguchito a Alimentari. Se abre el ascensor del 3er piso. Entra Marquitos Francken, empapado, chorreando agua, muerto de frío.*

*-“Pero de dónde venís?” le pregunta el Chino Matsuno.*

*-“De Microinformática”, dice Marcos, mientras me miraba de reojo con ganas de tirarme la impresora por la cabeza.*

*-“Cuánto hiciste Marcos?” le pregunto.*

*-“40 pe - achiiiis - sitos”, me dice.*

*El Chino, ya en modo de gastada, le pregunta: “Sabes de quién fue la idea de armar el “CAU extendido”, no?”. Marcos me mira resignado, se seca, y toma el ascensor a su destino habitual, el 5to piso, oficina de Saubidet...*

### 1.4.2. LOS LOCUTORIOS DE IPLAN

#### Locutorios Release-2002.

La Telefonía Pública fue desde la venta de Entel y durante 9 años, desarrollada exclusivamente por las Telco como empresas monopólicas. Los Locutorios fueron el primer segmento de las telecomunicaciones que se desreguló (aún antes que la larga distancia). Las primeras empresas entrantes no invirtieron en infraestructura propia, sino que suscribieron acuerdos con las Telco para la provisión de líneas. Se producía entonces un modelo de reventa que dio lugar a varias cadenas de Locutorios con la misma marca y look.

Viendo esta oportunidad de negocio, y aprovechando la fortaleza de disponer de una red propia, decidimos entrar en el negocio de los Locutorios. Este proyecto se demoró cerca de 6 meses debido a que se requería un feature en los equipos Edgelink (conocido como reversación de línea). El producto terminado a mediados del 2001, revolucionó el mercado en poco tiempo basándose en las siguientes premisas: Mayor rentabilidad para el locutorista (menores costos con iplan respecto de las Telco), flexibilidad del Contrato (las Telcos imponían contratos de varios años frente a los 30 días de iplan), una inversión en imagen optativa por parte del locutorista (no tenía obligación de mobiliario e imagen) y mayor valor agregado (la mejor Internet de banda ancha del mercado).

Tan revolucionaria fue la propuesta inicial, que aproximadamente el 50% de nuestros locales fueron “cambio de bandera”, es decir locales que cambiaban a Telefónica o Telecom por nosotros. Además en el 2004 teníamos un penetración del 60% de Market Share en las manzanas con cobertura.

Algunos pocos locales habían adoptado la “imagen iplan” en forma voluntaria, lo que nos permitió tener presencia de marca en la vía pública sin ningún costo. Fue así como desde la primera venta en septiembre del 2001 se pasó a 250 locales a fines del 2002, en menos de un año y medio. Durante el 2003 se produciría un cambio importante en la comercialización con un nuevo tipo de Contrato y en el 2004 un Plan de Imagen para convertir a todos los locales en una vidriera de nuestra marca.

Inicialmente el producto se definió con las siguientes características contractuales. Por un lado, la combinación de servicios de Telefonía e Internet (el denominado Pack-Locutorio), lo que permitía mejorar el margen del producto mediante un acceso a Internet de alta rentabilidad. Existía la posibilidad de precompra de minutos a menor precio. El ciclo de Facturación era cada 30 días. El locutorista fija los precios al público con una tarifa idéntica o inferior a la establecida por la CNC. El locutorista factura con su razón social y CUIT e iplan les cobraba a los locutoristas los servicios utilizados como a cualquier otro cliente.

Si desde el punto de vista comercial el producto tenía ventajas ganadoras, desde el punto de vista técnico no estaba debidamente probado. El producto Locutorios nació con retardo y sin la maduración necesaria. Desde Ventas se solicitaba el producto con insistencia, pero el equipo Edgelink no hacía la reversación de línea necesaria para activar los tarifadores. Se esperó cerca de 6 meses hasta disponer de este feature. Cuando ya se dispuso del mismo y las ventas se iniciaban, se encontró que algunos tarifadores no funcionaban correctamente con nuestra red. Así que fue necesario otro período de 6 meses para ajustar los puntos de conflicto con las nuevas ventas. Dos años después, a fines del 2003, se viviría una situación similar (retardo y falta de madurez) con la versión IPGol (locutorios que requieren un acceso de IP en lugar de líneas analógicas). La historia volvía a repetirse y lo hará en el futuro también, hay que estar preparado para distinguir las condiciones previas y disminuir los efectos.

#### Locutorios Release-2003

A menos de un año del inicio del Producto se presentó el primer cambio de importancia. Fue sobre el sistema de precompra de minutos y el ciclo de facturación. La variación en el perfil de consumo de tráfico, y la búsqueda de una rentabilidad óptima, provocó que los clientes realizaran numerosas solicitudes de adecuación de paquetes de minutos precomprados. Esto desbordó nuestra capacidad administrativa, y redundó en reclamos de facturación permanentes. Teniendo en cuenta estos costos de administración adicionales, y que los clientes llevaban la precompra al límite (para pagar el menor excedente posible), se decidió eliminar el sistema de precompra, y fijar el valor de los minutos en ese valor.



La metodología de Precompra era el mecanismo impuesto para que, mediante el prepago de estos minutos precomprados, se redujera el Riesgo Crediticio de la operación. Sin embargo, además de producirse un stress administrativo por cambios en los paquetes de precompra y reclamos de facturación, el proceso de Prepago nunca fue efectivo. Al eliminar el modelo de precompra, para asegurar un reducido Riesgo Crediticio se implementó la facturación cada 15 días en lugar del sistema mensual.

Para brindar el servicio de telefonía pública es necesario poseer una licencia habilitante de la CNC. Dado que la mayoría de nuestros clientes no tiene dicha licencia, nos vimos obligados a cambiar el sistema de facturación del 2002 para que iplan sea el prestador del servicio bajo su licencia. Este sistema se denomina "Facturación por Cuenta y Orden" FCO y sería aplicado durante un largo proceso de migración iniciado en marzo del 2003 y terminado a fines del año.

El proceso de FCO obliga al locutorista a emitir a los usuarios de los servicios una factura o documento equivalente, efectuando asimismo el cobro de los Comprobantes. Entonces iplan liquida el monto de los Servicios que se hayan concretado. Con el importe que surge de dichas liquidaciones, iplan emite una factura que es entregada al locutorista. En la Factura se incluye bajo el título "Liquidación de Comisión", el detalle correspondiente a la ganancia del locutorista, quien presenta una factura por el monto de la comisión que le corresponde.

#### **Locutorios Release-2004**

Hasta aquí las ventas del producto estaban limitadas a nuestra área de cobertura, que dado el crecimiento obtenido de Locutorios daba una densidad promedio de un locutorio por manzana de cobertura. Pero con el agravante que en algunas manzanas existían varios locutorios generando una situación irritante. Al no existir una política de exclusividad, la competencia entre clientes de iplan en la misma manzana era común. Esto generaba la amarga crítica del cliente más antiguo que se sentía desprotegido.

A inicios del 2004 la situación era que se habían reducido muchas de las primeras ventajas. Por ejemplo, existía listas de precios (antes era libre), un sistema de FCO que reducía la posibilidad de evasión fiscal (una de las herramientas de supervivencia de los pequeños locales) y la competencia empezaba a atacar nuestra base de clientes (sin éxito).

Se implementaron entonces varias acciones: un Plan de Imagen para mejorar nuestra presencia pública, varios mecanismos de retención para evitar la migración negativa de clientes y la apuesta a los productos offnet (conocidos desde fines del 2002 como IPGol, un acrónimo de Gestión Optimizada de Locutorios-IP).

Desde el lanzamiento del producto Locutorios la "imagen iplan" fue un opcional para el cliente, y totalmente a su cargo. En aquel momento, la no obligatoriedad en la adopción de la imagen fue un facilitador para la venta, pero también derivó en el uso inadecuado de nuestra imagen. Estábamos desaprovechando lugares estratégicos de la ciudad para tener publicidad iplan (las Encuestas de Satisfacción de Clientes revelaban que muchos clientes, no solo de telefonía pública, se acercaron o conocieron a iplan por los Locutorios). La mayoría de los locutoristas manifiesta que prefieren identificarse y formar parte de una red de Locutorios con una imagen definida. Por otro lado, la competencia se mostraba más activa, por lo que acompañar a nuestros clientes con elementos de imagen ayudaría a retenerlos.

El Plan de Imagen trata de proveer "Elementos de Imagen Básicos" a cargo de iplan, que establezcan una imagen mínima y uniforme en todos los locales, además de facilitarle al cliente la adquisición de "Elementos de Imagen Suplementarios". Esto se logra consiguiendo los mejores precios a través de proveedores homologados, y con nuestra colaboración en determinados casos (bonificación temporal y parcial de abonos, por ejemplo).

Dentro de este Release-2004 de los locutorios está el uso de la tecnología IPGol para dar servicios de locutorios offnet. IPGol no es una opción, es la única forma de ampliar drásticamente la zona de cobertura. Se lo encuentra en varios sabores: on-net (inicialmente para reducir inversiones en líneas analógicas), off-net (mediante redes de terceros como ADSL o cablemodem) y Cyber (para ofrecer telefonía pública desde cybercafé en una versión totalmente software).

El producto IPGol sufrió durante el segundo semestre del 2003 un largo período de maduración con pruebas de clientes reales y con dos tipos de tarifadores: bit2Net y Mitroil. Damos por descontado que se entiende la relación directa entre tiempo y corridas. A principios del 2004 los problemas de Calidad de Servicio estaban reducidos a un mínimo, pero la necesidad del IPGol on-net había desaparecido debido a la disminución de costos en las líneas analógicas de los equipos Audiocodes y Cisco. Simultáneamente, se habían probado diferentes enlaces de última milla con ADSL y wireless para asegurar la Calidad de Servicio off-net y los resultados eran negativos. Sólo algunos equipos respondían a la calidad requerida y el costo tornaba inviable el uso en Locutorios. Quedaba entonces para el resto del 2004 poner a punto la versión IPGol-offnet-Cyber, cuyas características son: calidad de servicio no asegurada, pocas cabinas y un producto que de usarse en forma global se orienta hacia llamadas de larga distancia.

IPGol será la variante que debe funcionar en el 2004. No existe alternativa alguna para abandonarla. Es una de las pocas salidas al corral del on-net.

## Primeros Locutorios

Así nos contaban en la serie de mail "50 Productos" del año 2002, los primeros Locutorios de iplan.

*El 28 de Septiembre cumple años la venta del primer locutorio iplan. El cliente fue "Perez G. y Garcia (en la ciudad de La Plata)". Curiosamente, este cliente iba a ser nuestro primer ISP en La Plata, pero cuando se estaba finalizando la instalación (tuvimos que hacer una obra civil específica para él), la sociedad se disolvió. La noticia la comunicó uno de los socios en su oficina, que casualmente tenía un Locutorio de Telefónica a la calle. Gaston Daurat, el Ejecutivo de Cuenta, nos relata el caso... "Cerré la puerta y le dije: después de la obra que nos hiciste hacer, algo nos vas a contratar, qué te parece pasar a iplan tu Locutorio...". Fue así como terminó siendo nuestro primer Locutorio. Hace dos meses abrió otro locutorio con nosotros en la misma manzana, y según GD, cada vez que va a visitarlo lo invita con un whisky. La buena relación con este cliente nos permite además tener instalado en sitio el empalme de fibra para redundancia con COMSAT en La Plata. La instalación también tuvo momentos de heroísmo para cumplir con los plazos pactados. Nos cuenta Fernando Llovet: "habíamos tenido problemas con el contratista y tuvimos que cambiarlo sobre la marcha, a medida que se ponían los caños pasábamos la fibra, y todo bajo el agua porque no paraba de llover..."*

*El segundo locutorio, pero el más recordado por todos, fue Perú 17 en Buenos Aires. Gonzalo Pasman y Martín Nussbaum fueron quienes montaron los equipos y levantaron el cliente. A pesar de que las líneas funcionaban correctamente, el cliente reclamaba que el locutorio tenía problemas. Se hicieron muchas pruebas para determinar el origen de la falla. Nos lo cuentan de esta manera: "al parecer había tensión alterna en algunas líneas, luego de no saber de dónde venía dicha tensión, decidimos chequear toda la conexión eléctrica interna (responsabilidad del cliente) y empezamos a desarmarle las cabinas. Para sorpresa nuestra, todos los cables tanto electricidad como telefonía estaban pegados juntos formando una Galleta Atómica imposible de desenredar...". El último escollo fue la puesta a punto del tarifador marca Delsat que hasta ese momento no había sido homologado (ya teníamos a Mitrol y Discar). Finalmente, luego de mucho esfuerzo, todo salió funcionando correctamente y nos sirvió para aprender muchísimo sobre el tema tarifadores.*

En marzo del 2004 ya se tenían cerca de 370 locutorios activados con 2600 líneas y un revenue asociado cercano a los 800 mil pesos al mes. Un conteo cuadra por cuadra dio que el marker share en la zona de cobertura de iplan es del 60% de los locales. Esto motivó una reacción por parte de Telefónica para recuperar locales. Esta acción solo produjo una pérdida de 2 locales gracias a las contramedidas implementadas desde nuestro lado.

Un breve recordatorio de nuestro frustrado Free-ISP [www.nogarpo.com](http://www.nogarpo.com) que llegara en sus mejores momentos a 100 mil minutos al mes.

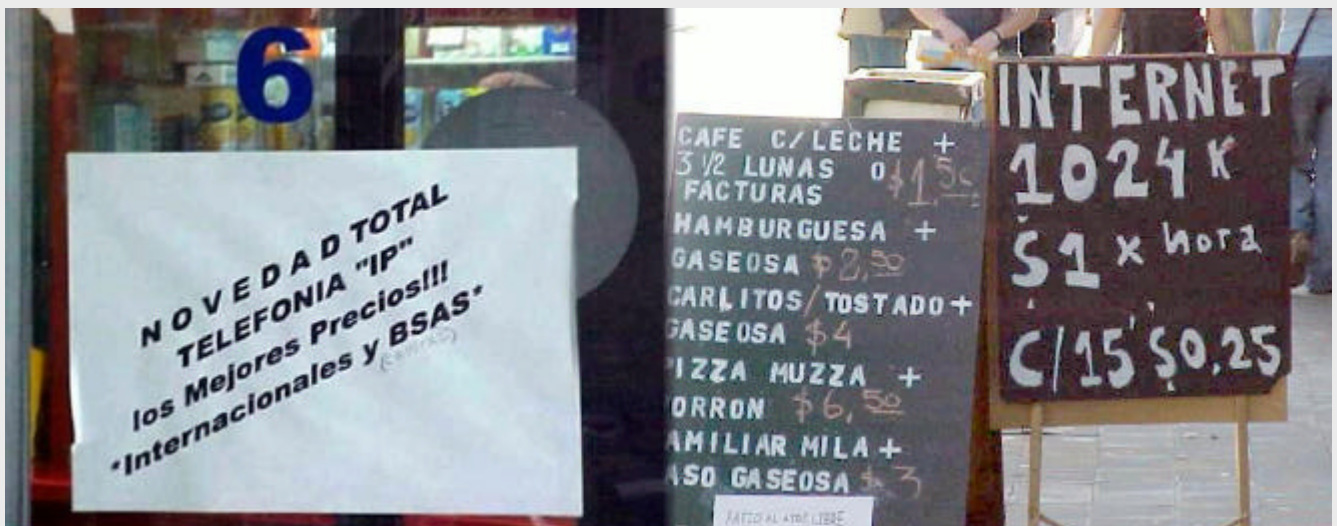


### Desde la libertad hacia el desorden (los malos ejemplos).

El éxito de la primera versión del producto Locutorios fue la libertad que ofrecía el contrato con el cliente. Esto permitió una avalancha de Locutorios que pertenecían a Tasa y Teco y pasaron a ser clientes de iplan. Sin embargo, esto generó una imagen caótica de los Locutorios iplan. En estas páginas mostramos algunos casos extremos. Están aquellos que tienen varios productos en su portfolio y el servicio de Locutorio se mezcla con la venta de Panchos, lotería, etc. Nuestro servicio aparece oculto en una maraña de pegatinas de diferente tipo. En algún caso los carteles han sido modificados desde el anterior prestador (Telefonía escrito desde el logotipo de Telefónica). En otro el servicio de Internet se publicita en letras pintadas al estilo de una verdulería. En otro se hacía propaganda sobre la Telefonía IP como una Novedad Total.













### **Locutorios con buena imagen y el Plan de Imagen del 2004.**

No todos los casos muestran un desvío hacia el desorden de la imagen. En muchos, el propio cliente mantuvo una imagen adecuada por sus propios medios (las fotografías de la página anterior, por ejemplo). Esto generaba una buena imagen pero no uniforme. Durante el 2004 se generó la campaña de imagen para dotar a los Locutorios de una imagen más standard y agradable. En las fotografías de esta página se dan algunos ejemplos después de la campaña.



### 1.4.3. EL ÉXITO DE CALLING CARD LLAVE-EN-MANO

#### La evolución del producto.

El producto Calling Card estuvo normalmente ligado a la evolución de las Plataformas de servicios. Durante el 2001 se ofrecían tramas E1 para pequeños Operadores Wholesale que disponían de plataforma propia y manejaban una empresa de Calling Card. Durante el primer trimestre del 2002 se seleccionaron plataformas en contrato de Revenue Sharing, pagando un valor por tráfico cursado. Estos equipos tenían serias dificultades de Operación y obligaron al desarrollo de una plataforma propia que entró en servicio a mitad de año. Más tarde, la ola de solicitudes de nuevos Features obligaba a un continuo manoseo de la Plataforma y generaron serios problemas de Calidad de Servicio, que tuvo su clímax a mediados del 2003. El constante éxito de Ventas llevó a cambiar radicalmente la Plataforma en aquella época. Un plan de acción coordinado entre varias áreas permitió una mejora sustancial en la Calidad de Servicio desde fines del 2003. Más detalles sobre la historia de la plataforma se encuentra en el Capítulo de Desarrollos en la Sección 2.

En el año 2002 se creó el producto Calling Card llave-en-mano. Correspondiente a la provisión de un servicio cerrado de Calling Card para clientes que normalmente no tienen ningún conocimiento del negocio y necesitan un asesoramiento completo con toda la plataforma de tecnológica incluida. Sin embargo, el cliente tiene lo más importante en este producto: la cadena de distribución y ventas. Normalmente se entregan las tarjetas ya impresas (el cliente selecciona el look de la misma para darle su toque personal de acuerdo con el público al que se dirige).

iplan era el único Operador que poseía un producto de Calling Card llave-en-mano de estas características. La experiencia nos enseñó que aunque en general se cubren las expectativas del cliente, encontrábamos problemas en los retrasos de la imprenta y en la activación del servicio, debido a que muchas veces se requieren cambios en el producto standard. Cada cliente tiene un detalle que los diferencia, los negocios eran casi todos distintos.

Hacia fines del 2002 los clientes pedían precios LDI más bajos que los ofrecidos (una consecuencia natural debido a que iplan no es un carrier de larga distancia y compra los minutos en el mercado de carriers). Esto obligó a crear el producto LDI Alternativo en febrero del 2003, el cual no estaría maduro hasta inicios del 2004 cuando entraba en servicio el Gateway IP-IP.

Cuando iplan entró al mercado, muchas tarjetas utilizaban artilugios para mejorar el producto "ofrecido". El producto llave-en-mano de iplan permitió regular mejor las ofertas que realizan

**El Negocio de tarjetas telefónicas ahora es suyo, y sin intermediarios.**

Las Nuevas Tarjetas para llamadas de iplan networks **"Todo bajo control"** y **"Más control"** le permiten obtener mas ganancias que con otras tarjetas del mercado.

| Tarjeta Todo bajo control    |                 |
|------------------------------|-----------------|
| Valor Facial                 | \$5             |
| Comisión para el locutorista | 40% neto de IVA |
| Precios destinos:            |                 |
| Local                        | \$0,10          |
| Ciudades iplan               | \$0,18          |
| España                       | \$0,50          |

Precios por minuto. IVA incluido.

| Tarjeta Más control          |                 |
|------------------------------|-----------------|
| Valor Facial                 | \$5             |
| Comisión para el locutorista | 25% neto de IVA |
| Precios destinos:            |                 |
| Local                        | \$0,08          |
| Ciudades iplan               | \$0,10          |
| España                       | \$0,30          |

Precios por minuto. IVA incluido.

**Dos alternativas para maximizar su ganancia.**

¡Llámenos al: 0-800-345-0112 • e-mail: [ventas@iplan.com.ar](mailto:ventas@iplan.com.ar) • [www.iplan.com.ar](http://www.iplan.com.ar)  
Infórmese sobre los detalles del servicio y no deje pasar esta oportunidad.

**iplan**  
networks

las tarjetas que administra iplan. Como ejemplo, mencionemos casos anteriores al producto Calling Card llave-en-mano. Algunas tarjetas no fraccionaban por minuto; no lo aclaraban concretamente pero se descubría al indicar los minutos para realizar la llamada. Otras utilizaban el Cargo por Conexión exitosa con el destino ("bajada de bandera"). Si la llamada es atendida por el destino, se le suma al cargo de la llamada los minutos del IVR del 0800.

En otros casos, durante los primeros meses ponen precios bajos para afianzar la marca, y luego (como se advierte al usuario que se reservan el derecho a modificar la tarifa sin previo aviso) simplemente la aumentan. Algunos ponían precios sin IVA y lo aclaran en letras muy pequeñas. Además, no atienden en el número de Atención al Cliente para los reclamos; casi todas tenían este número no gratuito. Algunas tarjetas con destinos baratos tienen Telefonía-IP con poca calidad. En otros se tiene un negocio de imposible factibilidad y terminaron no pagándole al operador, por ejemplo, empezaron con precios planos para todos los destinos (caro en local y barato en LDI), luego cerraron.

Las Calling Card siempre fue un producto de bajo margen en iplan, pero la forma de comercialización implementada permitió reducir a cero el riesgo crediticio, convirtiendo el producto en prepago. El éxito se puede apreciar en la cantidad de clientes instalados en la plataforma y la variedad de casos distintos. Un éxito que solo es posible basados en una plataforma de diseño propio y que luego de dos años sigue generando nuevos upgrades con nuevos features de servicios.



## Los Casos de Estudio.

Como ejemplo de la variedad de alternativas generadas gracias al producto llave-en-mano, podemos mencionar las tarjetas que llegaron a funcionar en menos de dos años. La primera tarjeta llegó al mercado con el nombre de “El Gráfico”. Fue generada por un acuerdo con la empresa dueña de la marca antes del Mundial de Fútbol 2002 y se apostaba al éxito en caso de que la selección Argentina lograra una buena performance. Estaba orientada a ser de colección con diversas tapas de la revista, por ello no tenía una buena tarifa.

Unos meses después se generó la tarjeta marca “Telecomunicaciones”. Estaba orientada a revendedores en las ciudades de Rosario y Córdoba. Se imprimieron tarjetas de 3\$ para ser regaladas durante el evento Cisco Networkers-2002 (el uso de tarjetas Calling Card como promoción aún no ha sido explotado lo suficiente). Durante el año 2003 quedaron fuera de uso y se cambió por las tarjetas “Todo” y “Mas”, orientadas también al mercado de Locutorios. Durante el 2003 se lanzó la tarjeta “Connection” gracias a un acuerdo con el dueño de la marca. Esta tarjeta es promocionada en radio, por lo cual el dueño recibe una comisión.

La flexibilidad de disponer una plataforma diseñada desde cero permite ofrecer servicios absolutamente innovadores. Tal es el caso de “Bapro-Hola Baires”, “Pagofácil” y “Norte”. La tarjeta Norte fue creada para ser vendida en los supermercados Norte. El Cliente toma una tarjeta sin valor facial y en la caja puede cargarla con cualquier importe. Un protocolo propietario de iplan permite la comunicación on-line en tiempo real entre la caja del supermercado con la plataforma para activar el PIN, realizar recargas de la misma tarjeta, hacer consulta de saldos, anular tarjetas, etc. Se recarga en el mismo tiempo que se adquiere cualquier producto en la caja del supermercado.

En el caso de la tarjeta del Banco Provincia de Buenos Aires (Hola Baires) la venta es telefónica. El Usuario es atendido por un IVR que orienta la compra de un PIN con valor seleccionado por el Usuario. Se usa el mismo protocolo de comunicación que en Norte y el pago es mediante la tarjeta de crédito. En el caso de Pago Fácil el cajero imprime un ticket con el valor adquirido y el PIN es generado on-line en tiempo real.

Un caso de negocios que no se llegó a concretar es la tarjeta “Metrotel”. La tarjeta Subtepass debería servir para llamar por teléfono y para viajar en subte con el mismo PIN. Se realizó una versión demo que disponía de un complicado árbol de IVR para que el Usuario pudiera recargar la tarjeta. Mucho trabajo preparatorio y poco como resultado final.

Varias Calling Card estuvieron orientadas a nichos. Por ejemplo, las tarjetas orientadas a la beneficencia (caso de “AMPSSIPMES”,



“AMR”, “ASOR” y “HHR”). Todas estas tarjetas son de Rosario y están orientadas a la comunidad de Mutuales. La tarjeta AMPSSIPMES se utilizó para pagar parte del sueldo a los empleados de la mutual con valor de \$5 (perteneció a la Asociación Mutual del Personal Superior de la Secretaría de Ingresos Públicos del Ministerio de Economía de la Nación). Las otras tarjetas son más transparentes en su comercialización. La tarjeta AMR se vende solo a los socios de la mutual de médicos. La tarjeta ASOR pertenece a la Fundación del Hospital de Niños y la HHR permite la beneficencia al Hogar de Huérfanos de Rosario.

También están las tarjetas para estudiantes. Tarjetas como “Estudiantel”, para la ciudad de Córdoba y “Fundación” en Rosario han sido orientadas a estudiantes del interior de la provincia que estudian en la ciudad. La tarjeta “Puerto Universidad” tenía la misma función para la ciudad de La Plata, pero no se llegó a habilitar.

Están también las tarjetas coleccionables. Tal es el caso de la tarjeta “El Gráfico”, “Telebasket” y “Atlántida”. El caso de Telebasket es generada para el campeonato mundial de Indianápolis por la Cámara Argentina de Basquet CABB y apuesta a ser coleccionable mediante fotografías diversas en la tarjeta. Es la primera tarjeta que posee una raspadita con un sorteo de 1\$ adicional de comunicación. Necesitó de un acuerdo con Loterías y Casinos para hacer esta variante novedosa.

La tarjeta Atlántida fue creada con centro en fotografías de modelos de tapa de la revista Gente. Iniciada en julio del 2002 apuntaba al marketing visual de la tarjeta (ser coleccionable) más que al uso telefónico. La cadena de distribución (kioscos de diarios y revistas) no fue muy confiable y fracasó.

Una tarjeta que no llegó a salir al mercado fue “Pasión Rojinegra”, orientada a los hinchas del club N.O.B. de Rosario. Varias tarjetas de clubes como ésta, no pudieron hacerse efectivas ya que tienen problemas con el uso de la marca. Esto afecta a lo facial de la tarjeta, no pudiendo incluir escudos, nombres y colores que lo identifiquen.

Existen tarjetas orientadas a las comunidades (Países o Regiones). Mencionamos por ejemplo, la tarjeta “PacificPhone” con excelentes precios a destinos de China. El caso de “Tango” está orientada a comunidades extranjeras, para ello tiene bajas tarifas a ciertos destinos internacionales saliendo por un Carrier-IP.







Tienen tarifarios distintos según la comunidad (Perú o China). La forma de distribución es multinivel (o piramidal).

Otras tarjetas se dedican al mercado de regiones o ciudades del país. Como “Telefonino” y “Unica” (orientada a La Plata y sur de AMBA y que se expande a la zona atlántica durante el verano). El caso de la tarjeta “País” nació en Córdoba y luego aplicó el mismo modelo para Rosario. La particularidad de esta tarjeta es que al atender el destino hace un descuento de 0,07\$ y luego fracciona por minuto. “Telunive” también tiene un horizonte regional.

La tarjeta “Teléfono de Bolsillo” tiene la forma de distribución mediante el mismo sistema que el diario de Bolsillo; cuando se vende la tarjeta, se regala el diario. Se puede mencionar también las tarjetas “Baricard” y “Fonolink” (lanzada con una enorme campaña publicitaria identificada por un lobo como mascota). El caso de “Llamá 1-2-3” no llegó al éxito debido a que solo generó tarjetas de baja denominación. Otro caso es “Buenos Ayres”, orientada a aprovechar una cadena de distribución en el GBA zona sur y que fue afectada por la acción de una Telco en restringir el uso de la línea control para el acceso al 0800.

La tarjeta “Baratalk” llegó a hacer spam de mails en la promoción inicial. Las librerías “Yenny-El Ateneo” dispondrían de sus propias tarjetas que funcionarían en forma similar a las del supermercado Norte. Algunas tarjetas se soportan en el nombre del emisor, como el caso de la radio “LT3” de Rosario o “Fonovoz” del diario La Voz del Interior de Córdoba.

Otras empresas harán tarjetas de propaganda, regalándolas en nichos. Así seguirá expandiéndose un mercado muy dinámico, donde hay varias claves de éxito, la cadena de distribución, el nombre, el mercado objetivo y donde la herramienta de una plataforma flexible facilita la concreción del negocio.

# Las Ventas:

## ¿Cómo conseguir un equipo con mística?

A cargo de Fernando Devesa.

*Es muy interesante pararse de vez en cuando en la ruta y mirar el camino que recorrimos.*

*¿Recuerdan la serie televisiva “El Túnel del Tiempo”? , en la cual dos científicos viajaban a través del tiempo (que estaba representado por una espiral de connotaciones psicodélicas) y que en cada episodio caían (y en este caso debemos entender al verbo caer en forma literal) en la cubierta de una goleta pirata, o en la arena romana con leones hambrientos o en una nave espacial que viajaba a Saturno. Luego, transcurridos 45 minutos netos de historia, gracias a los aparatos del comando central, que por suerte funcionaban a tiempo, y antes de que el león se mastique la espalda de Tony, ambos héroes eran transportados siguiendo la teoría de la relatividad de Einstein, hasta el desembarco de Normandía para definir con Eisenhower la mejor táctica de ataque a los alemanes.*

*Escribir sobre cómo pensamos armar el equipo de Ventas de iplan, me hizo recordar a Tony y a su socio en aquella serie.*

*Diciembre de 1999 era un momento de la industria de las telecomunicaciones en pleno auge: los vendedores de garrapiñadas de Wall Street trataban de convencer a los chorlitos de turno que el oro de California iba a abastecer la codicia de todo el planeta. Y allá fueron (y fuimos) muchos de ellos. Además, en la Argentina se venía el fin del período de exclusividad que durante diez años habían gozado las empresas privadas de telefonía y, por lo tanto, al oro de California se le sumaría el oro de la Argentina Potencia. Ergo: estaban creadas las condiciones para cambiar de aires.*

*Recuerdo que en aquel momento, tuve múltiples ofertas de trabajo para migrar de mi posición en el Grupo Telefónica a otros nuevos emprendimientos. La decisión era difícil: yo tenía una carrera ascendente y bien estimada dentro del grupo español de telecomunicaciones, pero al mismo tiempo se mezclaban las sensaciones de: (a) jugarse a hacer un proyecto serio y en el cual se pueda disfrutar con el desafío de medir mis capacidades ya sin la chapa de organizaciones como Telefónica o IBM para las cuales había trabajado y (b) la del cansancio que ocasiona trabajar para este tipo de empresas en las cuales la política interna y la competencia personal (a veces desleal) tientan a las personas a abandonar principios de vida en los cuales cree firmemente.*

*Y la verdad es que tuve suerte!!!*



# Las Ventas:

## ¿Cómo conseguir un equipo con mística?

*Sin entrar en detalles del proceso de convencimiento que sobrevino a la primera charla con Pablo, George y Dany ocurrida en aquel diciembre de 1999, a partir del 1 de mayo de 2000 me sumé a lo que, como Tony cayendo en Normandía, considero el mejor proyecto profesional de mi vida. Creo que se conjugaron una serie de factores interesantes: una visión común de respeto a la gente por sobre todas las cosas, la previsibilidad de los actos, la buena leche y las ganas de pasarla muy bien.*

*Entonces había que armar al grupo de Ventas. Con los años de estar en el "green field" he aprendido que los vendedores (del cual me siento un orgulloso miembro de este grupo étnico) son como la infantería de los ejércitos, o sea, son los tipos que tienen que lidiar en mayor medida contra el mercado, pero que no son las estrellas. Si la infantería no tiene por detrás a los artilleros, la logística de la operación, etc., difícilmente tenga resultados decorosos. Por lo tanto, la primera regla para constituir el equipo de ventas es: "El que se la cree, acá no juega": humildad, vocación para sobreponerse a las derrotas, autoestima, garra, compañerismo, trabajo en equipo, camiseta y voluntad para "ir a buscar el dinero nuestro que lo tienen los clientes" debían ser el común denominador de la materia prima con la que debíamos contar.*

*Y armamos el equipo con la mística copera.*

*Y sufrimos todos con las primeras visitas a posibles clientes quiénes nos decían: "iplan networks, lamentablemente para ustedes, ya disponemos de plan médico y no estamos evaluando cambiar la prepaga....".*

*Y fueron tortuosas las reuniones de seguimiento de negocios que empezaban los viernes a las 18.30 horas "para que se vayan a descansar el fin de semana con un terrible dolor de estómago".*

*Y festejamos con un buen campanazo el primer contrato de servicios.*

*Y empezó a hacerse costumbre que los días de fin mes se ponían los vendedores en fila para hacer sentir que Notre Dame en año nuevo es una huevada.*

*Y empezaron los chicos a crecer y a sentirse más seguros de lo que hacían.*

*Y nos fuimos a Rosario y a Córdoba con el mismo espíritu.*

*Y se institucionalizó el Mausoleo de Vendedores que recuerda a los caídos en combate (porque no pudieron seguir el ritmo) y a los que optaron por nuevos proyectos laborales agradecidos de lo que habían aprendido en iplan.*

*Y acertamos, y cuando nos equivocamos cambiamos el rumbo rápidamente, gracias a disponer de un equipo que entendió que lo importante era jugar y ganar. Pero, por sobre todas las cosas ganar jugando lindo.*

*Y seguimos....*

*Para terminar este cuento y como le pasaba a Tony en el "Túnel del Tiempo": ¿cuál será nuestro próximo Normandía?. De lo que estoy seguro y que nos diferencia de Tony, es que seguramente seremos artífices de nuestro propio destino.*

## Sección 1 Capítulo 5

# Ventas a través de Canales Indirectos

Sobre cómo se construyó el área de Ventas mediante Canales Indirectos y cuál es el balance de más de dos años de operación.

*El presente Capítulo ha sido redactado en su totalidad por Eduardo Bonnet, responsable de Ventas por Canales Indirectos desde su inicio hasta el 2003, cuando pasó a ocuparse del área de Marketing.*

### 1.5.1. LA DEFINICIÓN DEL MODELO Y LA PUESTA EN MARCHA (Desde noviembre 2000 hasta marzo 2001)

Una agradable sensación para cualquier profesional, es la de sentarse con la hoja en blanco y la misión de tener que definir y poner a funcionar una nueva área de una empresa. Esto ocurrió en Noviembre del 2000 con el área de Canales Indirectos de Comercialización de iplan.

Imaginemos una hipotética charla con el Director Comercial:

-¿Qué esperamos del área?

-Vender más de lo que se te pida.

-¿Vender qué?

-Todo lo que se nos ocurra inventar, más cualquier cosa que un cliente nos pida y que pueda decirse que tiene que ver con Internet, Transmisión de datos, Servicios de Data Center y Telefonía.

-¿No me das alguna idea de volúmenes y tiempos para empezar a trabajar sobre un plan?

-Empecemos con 2 vendedores, sumemos un tercero en marzo. Un vendedor de Canales tiene que vender el doble que uno de venta Directa. En Marzo tenés que estar vendiendo 6000 pesos por mes de abono neto por cada Ejecutivo de Canales. En Enero te conviene que ya estén entrando las primeras ventas. Haceme caso, yo se lo que te digo. Cuando vos creas que estás para sumar un cuarto vendedor volvamos a hablar.

-Además de vender, ¿Qué cosas te preocupan de un esquema de Canales Indirectos?

-Quiero un modelo donde todos estén en competencia (con los vendedores de Directa y los distintos Canales entre sí) y que se estén matando por llegar primero al potencial cliente, por ganarse su confianza y que la venta la cierre cuanto antes el que pueda. No quiero problemas de “duplicación de ventas” con la gente de Directa. Otra cosa que quiero es que toda la operación comercial cumpla con los standard éticos de la compañía, no quiero ninguna joda con las comisiones. Tampoco quiero que tener canales nos traiga problemas de demandas de estas empresas para iplan.

Esta conversación, por supuesto muy resumida y quizás algo distorsionada por el recuerdo en esta transcripción (pero fidedigna en su esencia), nos dio la guía para empezar a definir y poner en marcha el área de Ventas de Canales Indirectos.

Cualquier misión que arranca con una hoja en blanco, impone entender el problema, recopilar información y ensayar hipótesis de solución. Y allá fuimos.... Empezamos por entender qué vendíamos y cómo lo estábamos haciendo en ese momento; seguimos por contar quiénes éramos y las características tecnológicas de nuestra red Gigabit. Estábamos también empezando a ofrecer telefonía (el 8 de Noviembre, día de la “Desregulación”). El principal problema en este estadio de nuestra empresa era que nos conozcan como empresa y vencer el miedo de “probar con un recién establecido”.

¿Qué experiencias había en Argentina respecto de comercialización de servicios de comunicaciones a través de terceros?. De los operadores establecidos, el caso más concreto era el de los “Consultores Homologados” de Telefónica, que de alguna forma era la readecuación de lo “heredado” de Startel. Era un esquema muy pautado en cuanto a Territorio y set de productos. Se excluían Los Grandes Clientes quedando su ámbito de acción a Pymes o proyectos especiales asignados. Este era un modelo que no incluía prospección y generación de negocios (cosa que necesitábamos), pero sí tenía algunos de los elementos de control que estábamos buscando. Hay que admitir que algunas cosas de nuestro modelo (en cuanto al control), nos vinieron a la mente después de analizar cómo operaban. Respecto de los nuevos entrantes ya operando (Metrored y Diveo) ninguno de ellos tenía operativo un modelo de Canales Indirectos de Comercialización. Impsat tenía un modelo de proveedores de servicios de Valor Agregado enfocado en complementar servicios específicos de Data Center, que ellos per-se no proveían.

¿Qué tipo de empresas eran idóneas para nuestra necesidad de comercialización y podían interesarse en dedicar tiempo y esfuerzo a comercializar nuestros servicios? ¿Qué propuesta de negocio y forma de operar podría interesarles?. Pensamos en Empresas de comercialización de IT, tanto de “infraestructura” (canales de HP, Cisco, Microsoft, IBM) como los más orientados a la integración de servicios. Otras eran las empresas de comercialización de infraestructura de Telefonía, especializadas en provisioning y mantenimiento de centrales telefónicas, mayoristas de equipamiento de telefonía, proveedores de elementos especializados (IVR's, preatendedores, software especializados, etc). Pensamos en empresas de comercialización de servicios de Telecomunicaciones, donde el segmento más desarrollado era el de la comercialización de celulares. También estaban los Freelance, profesionales de venta independiente con know-how y cartera comercial propia.



Durante las primeras semanas usamos una parte importante del tiempo para identificar y entrevistarnos con empresas de estos segmentos para identificar pros y contras (respecto de nuestro plan) así como también preferencias y requerimientos respecto del modelo operativo a proponerles. En paralelo con este primer relevamiento de los potenciales canales, empezamos la búsqueda de Ejecutivos para Canales. A principios de diciembre ya había ingresado el primer Ejecutivo, a principios de febrero el segundo y durante el mes de marzo el tercero quedando así formado el equipo inicial.

La propuesta de negocio al Canal, finalizada durante diciembre, consistía en forma resumida en lo siguiente. El agente de Comercialización compromete: Su dedicación a prospectar, hacer la preventa y cierre de proyectos que incluyan los servicios de iplan habilitados para su venta. Un mínimo de personal nominado, para ser capacitado y dedicado a la venta de los productos iplan en forma preactiva. Identificar los prospects en los que desea ofrecer servicios, para que previa validación por parte nuestra, de la factibilidad técnica y chequeo de que no existe otro agente o equipo comercial trabajando, asignar la lead para ser desarrollada durante un periodo de 60 días. Un volumen mínimo mensual de ventas. Un Forecast y plan de actividades quincenal a ser revisado con el Ejecutivo de Canales de iplan.

A cambio iplan provee: Acceso a incluir en sus propuestas los más competitivos servicios de telecomunicaciones. La Capacitación Técnica y Comercial respecto de la oferta de Productos. Soporte de Venta en el arranque de la operación, y supervisión de ventas y actividades en régimen. Acceso a Ingeniería de clientes para manejar proyectos de Telecomunicaciones “a medida”. Material de Marketing (Propuestas tipo, Folletos, Carpetas, Papelería, Acceso al Logo de Productos iplan). Pago de una comisión mensual (como porcentaje del abono del producto facturado) que se paga a partir del servicio facturado al cliente y mientras este servicio siga en vigencia.

Esta relación se formaliza en un contrato de agente y la operación comercial comienza con la capacitación del equipo de ventas, sigue con un plan comercial de inicio de operaciones y se gestiona con la supervisión quincenal del Ejecutivo de Canales Indirectos del avance del plan de tareas y el forecast de ventas.

Durante diciembre arrancó el plan de reclutamiento de Agentes de Comercialización. Visitamos más de 20 empresas identificadas, presentamos a iplan y el modelo de negocio ofrecido. A fin de diciembre ya habíamos firmado 4 contratos de agente y empezado a operar HACIENDO LAS PRIMERAS VENTAS. En febrero, ya con el segundo Ejecutivo en el equipo, teníamos 8 Agentes de Ventas operando y para acelerar el ritmo de

reclutamiento lanzamos con una empresa especializada en servicios para resellers de tecnología un plan de seminarios informativos, para poder interesar a este tipo de empresas en nuestra oferta.

Durante febrero se hizo un envío a más de 120 empresas, presentando finalmente nuestra propuesta a más de 30 empresas en 2 semanas, acortando así fuertemente los tiempos de reclutamiento. A fin de marzo y ya con el tercer Ejecutivo en el equipo, teníamos 12 agentes de comercialización trabajando con nosotros y cada Ejecutivo de Canales tenía su cuota y el ambiente de gestión para cumplirla. Disponíamos de un modelo de negocio a ofrecer, sabíamos cómo hacerlo e interesar a las empresas target. Habíamos definido un modelo para poner operativo a estos Agentes y lo poníamos en práctica. Estábamos empezando ya a hacer tareas de supervisión de Ventas sobre nuestros agentes.

Y lo hicimos “a la manera iplan”. Empezando de nada, en menos de 3 meses definimos el modelo, armamos el equipo, sumamos a nuestros partners de negocio, los entrenamos, los ayudamos a dar los primeros pasos y ya podíamos mostrar resultados de ventas con una nueva rueda de negocio girando para la compañía.

#### **1.5.2. EL EQUIPO SOBRE LA CANCHA Y CÓMO AJUSTAR LA PUNTERÍA (Desde abril 2001 hasta junio 2001)**

La realidad de negocio de iplan en ese momento, era algo incómoda respecto a la potencialidad del mercado que disponíamos para atacar. Rápidamente identificamos que en el segmento de Grandes Clientes en muchos casos nos recibían interesados en sumar un proveedor alternativo, pero resultaba casi imposible competir con los incumbentes, por su alto grado de penetración en estos clientes o por la natural práctica de “empaquetado” de la oferta (incluyendo servicios que nosotros no podíamos ofrecer) para competir con una propuesta “de nicho” nuestra. Intentar por ese camino en aquel momento (el futuro ofrecería revancha) era “quemar” horas-hombre infructuosamente y pagar un alto costo de oportunidad. Sólo éramos alguien que ayudaba al cliente a negociar mejor con su proveedor habitual.

De a poco nos fuimos convenciendo, nosotros y nuestros agentes, que había que enfocar el esfuerzo comercial en el segmento de empresas medianas y pequeñas. Pero el modelo de negocio de iplan deja del lado del agente, la prospección y generación de demanda, por lo que en ese momento toma importancia crítica que el agente aporte su “cartera propia” y que ésta coincida sobre nuestra área de cobertura.

En abril del 2001 disponíamos de menos de 60 edificios conectados y había más de 10 ejecutivos de Ventas en iplan.

Si bien la gente de Implementaciones hacía maravillas para instalar casi cualquier cosa, los plazos de instalación eran largos, todavía no manejábamos bien el análisis de factibilidad previo a la venta, por lo que muchas ventas se caían por no instalarse. Muy pocas veces conseguíamos que algún agente tuviese más del 10% de sus clientes y prospects en nuestra zona de cobertura.

Por otra parte, la compañía que en noviembre del 2000 era una empresa de datos que iba a tener algo de telefonía, en abril 2001 ya se había transformado definitivamente en una empresa de telefonía que tenía algo de datos. El producto que mejor competía y más penetración tenía era el "Bundle" de telefonía e Internet, generándose transacciones típicas en un rango de 400 a 600 pesos por mes por cliente. El enfoque inicial de complementarnos con empresas de infraestructura de IT perdía naturalmente fuerza, ya que empezamos a ser selectivos respecto de los proyectos de ciclo de venta extenso y a nuestras reales oportunidades de ganarlo.

La necesidad de iplan, empieza a ser que el canal comercial generase en forma repetida una base mínima mensual de ventas en transacciones de 500 \$ de abono nuevo, que le permitiese al Ejecutivo de Canales tener una base cierta y predecible de negocios, sobre nuestra zona de cobertura (que no era grande). Con este diagnóstico reenfocamos los esfuerzos de reclutamiento y supervisión a dos de las variantes con las que estábamos trabajando desde un principio: Comercializadores con experiencia en venta de servicios a Pymes (fundamentalmente gente con experiencia en Venta de Celulares a empresas y o servicios financieros) y "Free Lance" (gente que estaba comercializando algún servicio complementario del nuestro y lo hacía sin infraestructura de empresa, pero con el foco y la dedicación que da el hacerlo en forma personal).

A fines de julio del 2001, éramos un grupo de tres Ejecutivos y cada uno tenía al menos 8 Agentes de Venta operando y objetivos personales mensuales de 9000 \$ de venta de abono neto, que se cumplían con mucho esfuerzo.

### 1.5.3. EL MODELO TRANSACCIONAL Y CÓMO "TRANSPIRAR LA CAMISETA" (Desde julio 2001 hasta diciembre 2001)

A mediados del 2001 ya teníamos la certeza de que el "sweet spot" de la oferta de iplan (como conjunto) era venta de telefonía en Packs a Pymes por una transacción promedio de 500\$. El modelo de red ya estaba migrando a un modelo de nodos de manzana que permitía (una vez definido un nodo) sumar una "manzana" al mercado comercializable y no ya un "edificio". Esto requería un modelo de gestión comercial que después de un período de capacitación para toda el área comercial, pusimos en práctica llamándolo Modelo VT (Por Venta

Transaccional). Basa su gestión en el establecimiento y control de métricas de actividad (visitas, propuestas, cierres) acompañando el "pipeline de ventas", además de poner énfasis en las capacidades básicas del vendedor para este tipo de venta (venta de ciclo corto, buen manejo de referidos y prospección, etc).

La adecuación de este modelo para Canales Indirectos, hizo que hubiese que poner aún un mayor nivel de supervisión y coaching sobre los equipos de venta de nuestros agentes. Nuestra misión pasó a ser la de conseguir empresas que dedicaran un equipo de venta (ya la "complementaridad" de la oferta iplan no funcionaba) y el compromiso a cumplir las métricas semanales de planes de visitas, propuestas y cierre de las oportunidades en forecast.

Todo esto sobre las 40 manzanas (creciendo) donde podíamos ofrecer servicios y a su vez existía una fuerza de venta propia y dedicada de más de 14 Ejecutivos. En este ambiente es donde la teoría dice que "tiene que explotar" el conflicto de Canales "Directa vs Indirecta" ya que un modelo de comercialización en competencia impone que cualquiera pueda cerrar la venta. Pero también pudimos evitar que se cumpla la teoría, reservando un cierto porcentaje de la cuota para aquellos negocios donde era conveniente que se trabajase en forma coordinada (el Canal y el Ejecutivo de directa). Esto requería que ambos Ejecutivos solicitaran la aprobación de trabajar en forma coordinada la oportunidad a sus Gerentes.

Es en esta época donde el reclutamiento y puesta en operación de nuevos agentes (además de la operación de los existentes) paso a ser un tema crítico para el Ejecutivo de Canales ya que era muy alta la rotación de gente (y aun de empresas) que ingresaba al negocio y después de no lograr una buena performance, lo dejaban.

Cada Ejecutivo de canales además de supervisar los planes de visitas y el forecast que debían hacer cumplir, estaba preocupado por reemplazar los vendedores o empresas que no encajaban en este modelo transaccional de ventas. Y la verdad es que la tarea no fue menor, fueron muchos los casos donde pusimos todo el esfuerzo de reclutamiento y puesta en marcha (tanto nosotros como el agente y sus vendedores) para producir sólo algunos resultados mediocres (medidos desde el agente) y que se diluían con el tiempo. Para mantener la "máquina de vender transaccional", en volúmenes crecientes teníamos que estar poniendo en operación permanentemente nuevos canales.

A fines del 2001 (luego de un año de operación) se habían reclutado más de 50 agentes, mucho de los cuales ya no estaban en operación con nosotros. Los tres Ejecutivos tenían cuotas mensuales de 11.000 \$ (que seguían cumpliéndose con mucho esfuerzo). Cada Ejecutivo manejaba una lista de entre 70 y 150

prospects (con sus correspondientes factibilidades técnicas y asignación al canal) y una lista de propuestas presentadas (no menor a 50 propuestas por Ejecutivo) para su posterior revisión en forecast con sus canales.

#### **1.5.4. LA “OLA” DE LOS LOCUTORIOS (Desde mayo 2001 hasta septiembre 2002)**

A principios del 2001 iplan estaba empezando a evaluar la posibilidad de generar una oferta para Locutorios con una oferta de alta atraktividad. Se daban también, en aquel momento, unas condiciones que hacían que existiese demanda de cuenta-propistas para iniciarse en la actividad o que quienes ya estaban en la actividad escuchasen con interés opciones de una oferta nueva y más competitiva.

Esto abría la posibilidad de reclutar un nuevo tipo de agentes que conociesen de este mercado y fuesen naturalmente bien percibidos por los potenciales clientes. Comenzamos a contactar e interesar a personas y empresas que se dedicaban a proveer de tarifadores y/o equipamientos para Locutorios. También capacitamos rápidamente a los agentes de Venta Transaccional.

El primer Locutorio fue vendido en La Plata por un agente. A mitad del 2001 las ventas de Locutorios a través de nuestros agentes de comercialización eran de un tercio de las totales que hacía la compañía. Algunos de nuestros agentes habían hecho acuerdos con inmobiliarias que tenían locales en nuestra zona de cobertura y le llevaban interesados en poner locutorios, consiguiendo así cerrar rápidamente operaciones. Algunos inclusive se generaban prospects publicando pequeños avisos ofreciendo asesoramiento para Locutorios.

Otros eran proveedores de equipamiento y cuando se acercaba alguien interesado ofrecían nuestros servicios. Teníamos también “free lance” que estaban trabajando en la venta de Calling Cards a los puntos de ventas que resultaron también muy eficaces para empujar este producto. En menos de un año y medio de operación, habíamos alcanzado una posición dominante en este mercado, basado fuertemente en el “push de ventas” en el cual nuestros canales de comercialización tuvieron un aporte más que significativo.

Diciembre del 2001 merece un párrafo aparte. El “afuera” estaba muy complicado, pero nuestro equipo estaba motivado y enfocado en vender. Van un par de muestras. El 20 de diciembre un vendedor de nuestro agente Interactuando nos trajo (con lágrimas en la cara por los gases lacrimógenos) dos solicitudes de servicio de Locutorio que acaba de firmar después de sortear las balas de goma. El 30 de diciembre en un “raid” que no tuve la suerte de repetir, teníamos planteadas 4 reuniones con 2

canales distintos y nos “trajimos” las 4 solicitudes para el servicio de Locutorio. Cuatro en una tarde... Una sola vez, y para el récord.

Una buena oferta, con el canal adecuado y motivado siguió siendo una muy buena alternativa de negocio para la compañía por bastante más tiempo del que habíamos pronosticado. La saturación de locutorios en la zona de cobertura de nuestra red, no se hizo evidente hasta principios del 2003.

#### **1.5.5. LA OPORTUNIDAD DE LOS GRANDES CLIENTES (Desde marzo 2002 hasta diciembre 2002)**

Sobre fines del año 2001 (¿se acuerdan del 20 de Diciembre de 2001?) y principios del 2002 (estoy seguro que la palabra “devaluación” les dice algo) muchas empresas de Telecomunicaciones hicieron ajustes de personal dejando momentáneamente sin trabajo gente profesionalmente muy calificada y con conocimiento del mercado que podía ayudarnos a hacer negocios. Si bien no teníamos planes de incorporación de este nivel de profesionales, fue muy natural y bien recibida por muchos de ellos con los que existía afinidad y/o conocimiento, nuestra propuesta de trabajar comercialmente en base a resultados.

Estos profesionales tenían experiencia desarrollada en empresas de primera línea y conocimiento de mucha de los grandes clientes y empresas en las que habíamos decidido no volcar esfuerzo comercial. En esta misma época varios de los competidores entrantes estaban con manifiestos y conocidos problemas con sus casas matrices (AT&T, Diveo, Metrored) y el resto de las empresas de telecomunicaciones replanteándose muy seriamente cualquier tipo de inversión y con reestructuración de áreas comerciales. Esto abría una ventana de oportunidad para volver a intentar un plan comercial sobre Grandes Clientes. Esta decisión se aceleró naturalmente con la quiebra de Metrored.

Es en este período donde se volcó esfuerzo para hacer un trabajo de planeamiento y desarrollo comercial en varios potenciales clientes. Si bien las dificultades de siempre para hacer un trabajo comercial en Grandes Clientes seguían vigentes, esta ventana de oportunidad de empresas buscando un proveedor alternativo nos permitió comenzar a cerrar en un lapso de tiempo muy corto importantes proyectos como los de Redes del Sur, Siemens Itron, La Nación, Swiss Medical, Bloomberg, Petrobras, generando para la compañía una base de facturación de más de 100 mil pesos al mes sólo en estos proyectos específicos.

El mercado nos presentó una oportunidad, tener un modelo de canales y vendedores entrenados en este modelo, nos permitió tomar ventaja de la oportunidad en forma efectiva y sumar nuevos clientes y facturación.



### 1.5.6. UN BALANCE

Y como este capítulo no deja de tener pretensiones (ni algún elemento) de novela, la tentación de hacer una referencia circular al inicio de esta breve historia es grande. Por otro lado, si se trata de un balance, también es útil hacerlo sobre las hipótesis de trabajo (que casualmente están en el inicio). Allá vamos:

- "Estar operativos y vendiendo en 2 meses..."

Si bien parece ser un objetivo de muy corto plazo (que pudimos cumplir), la verdad es que tiene subyacente un elemento muy fuerte de la cultura iplan, que es la orientación a la acción. No significa acción sin orden ni planeamiento, sino que implica que después de un breve periodo de evaluación de alternativas, elegir la que se cree más adecuada, poner foco en la ejecución y posterior ajuste y mejorar mientras se está operando y aparecen los desvíos o elementos nuevos. Se evaluaron las alternativas, se chequeó el interés de las empresas target, se formó el equipo de Vendedores, se definió un modelo de negocio y operación, se reclutaron los canales, se los entrenó, se los puso operativos y se empezó a vender. Cada vez que el mercado o el negocio de la compañía requería de un nuevo ajuste pudimos responder con velocidad acomodándonos a la nueva realidad.

- "Vender más de lo que te pidan, de todo lo que se nos ocurra inventar..."

Haciendo de esto el Norte del trabajo tuvimos algunos resultados aceptables y otros muy buenos. Hagamos un pequeño análisis. En el Modelo de Venta Transaccional, una vez que identificamos que necesitábamos contar con agentes que pudiesen estar vendiendo varias transacciones de 500 pesos en forma sostenida mes a mes, nos fue muy difícil mantenerlos en estos niveles de operación. Lo logramos solo con algunos pocos y por poco tiempo. Para suplir este déficit, optamos por hacer un trabajo permanente de reclutamiento y puesta en operación de nuevos agentes para suplir los que no conseguían seguir operando en los niveles deseados. Probablemente (si la vida nos pusiese nuevamente frente a esta situación) optaríamos también por probar un enfoque donde le asegurásemos a un agente de mayor porte, un cierto volumen de negocio, con un modelo de comisionamiento que pague el costo de adquisición más concentrado en el momento de la venta y exigir (en la práctica) el mantenimiento de un equipo mínimo dedicado exclusivamente a esta venta transaccional "en frío".

Referido a Locutorios los resultados fueron excelentes. El mercado demandando y un producto de gran atractivo son una buena ayuda, mientras el canal que desarrollamos tuvo una muy alta efectividad comercial. Para los Proyectos en Grandes Clientes, el modelo mostró ser útil y efectivo. Tuvimos muy buenos resultados cuando las circunstancias de mercado nos permitieron ser un segundo proveedor alternativo y de nicho

(limitaciones de cobertura). Varios de los principales clientes de iplan fueron vendidos a través de nuestros agentes. Esto no hubiese sido posible si no contáramos con el modelo funcionando y la experiencia de gestionarlo.

- "Un modelo en competencia"

Esto tiene dos aspectos contrapuestos y que conseguimos balancear muy bien. El primero es evitar los "cotos de caza cerrados" que son la asignación de Territorios a un Ejecutivo que muchas veces hacen que este Ejecutivo se quede sentado esperando que lo llamen y no hace el trabajo de prospección y contacto requerido. El segundo es evitar que el natural conflicto de intereses genere prácticas competitivas internas (más allá de la sana preocupación de llegar primero a todos los clientes) y distraiga atención y recursos a la competencia entre Ejecutivos de directa e indirecta (el típico caso de vendedores de la misma empresa compitiendo en precio con el mismo cliente). Conseguimos operar asegurando que todos estaban preocupados por llegar primero al cliente, y en los casos donde se requería de un trabajo complementario se hacía asegurando el ciclo de venta más corto y satisfactorio para el cliente. Nuestros vendedores siempre estuvieron preocupados por llegar primero y ganarle a la competencia.

- "Operación ética y sin conflictos..."

Este es otro aspecto de la operación que cumplimos en forma perfecta. Y quizás la contribución más fuerte al negocio de la empresa, es que, como todos en iplan, hicimos esto con un alto nivel de involucramiento personal, disfrutando de los avances de nuestro trabajo. Los buenos resultados se festejan y son la consecuencia y la recompensa por un trabajo bien hecho. Cuando los resultados no son todo lo bueno que se necesitan, siempre podemos pensar que podemos hacer algo mejor o distinto, y pedir nuestra revancha para dar vuelta el resultado. Esa fue la forma en que siempre jugamos este partido.

# En el entorno de Ventas

Sobre varios aspectos interconectados: el Marketing y sus vaivenes, la Ingeniería de Clientes, el Customer Care y el proyecto Mayeutia.

### 1.6.1. EL MARKETING Y AÑOS DE CAMBIOS PERMANENTES

El marketing en iplan siempre fue un área bajo fuego Cruzado. Fue el área más inestable y de mayores cambios de la empresa. Por allí pasaron (casi) 4 directores en los 3 primeros años, lo cual es un síntoma, ... pero ¿Cuál es la enfermedad?. Quizás la falta de una escuela de Marketing en Telecomunicaciones que formara cuadros adecuados en esta industria, debido al monopolio histórico, primero estatal y luego privado. Lo cierto es que no estaban claras las funciones y el poder relativo del área, lo cual le trajo un debilitamiento paulatino entre el año 2000 y 2001. Los cambios ocurridos durante el 2002 demostraron que aún con una mejora no se había logrado el equilibrio total. En el 2003 recién pudo estabilizarse al área, puesto en evidencia con una mejor exposición y con una calidad del producto final creciente.

Históricamente, a mediados del 2000 el área de Ventas y Marketing deberían haber sido una sola, pero hacia fines del 2000 se encontraban unidas a la Dirección de Tecnología. A inicios del 2001 el área de Marketing comprendía las Gerencias de Producto, las funciones de Comunicaciones y una Gerencia que se ocuparía de Inteligencia de mercado, Edificios y generación de entrevistas. Recién a mediados del 2001 el área se convertiría en la Dirección de Marketing y tomaba identidad propia. Esta independencia duró solo cerca de 6 meses.

A fines del 2001 el Marketing terminó fragmentándose en 3 partes, cada una con su propio peso. La primera parte, correspondiente a la información del mercado, pasó a diluirse entre Ventas y Producto, los aspectos de comunicación dependería de la Gerencia General, mientras que la tercera pata, el Marketing de Productos mantendría para sí la denominación genérica de Marketing y se separaba entre las gerencias de Productos Retail y Wholesale. En esta nueva etapa, pero no definitiva, el Marketing quedaría unido a la Dirección de Ingeniería. El área de Productos Retail se uniría a la Gerencia de Ingeniería de Clientes. Un año más tarde, a inicios del 2003, ambas líneas (Retail y Wholesale) se unirían en una sola Gerencia de Marketing de Producto.

De la primera etapa (años 2000 y 2001) datan los primeros folletos de producto, las primeras capacitaciones en Técnica de Ventas para los Ejecutivos de Cuenta, y lo que Marketing llamó "vestir a los vendedores" que consistió en proveerles, además de la folletería, carpetas, maletines, merchandising y

hasta un reloj de iplan. El mercado empezó a conocernos gracias a las camionetas plateadas y un enorme cartel en Av. Lugones que le "robamos" a Starmedia y que fuera elegido artesanalmente después de pasar por la zona. Los ejecutivos de Cuentas contaban que los prospects dejaban de confundirlos con vendedores de comida para perros (Pro-Plan) para preguntarles ¿son los del cartel de la Lugones?. Dos hitos importantes fueron la encuesta CEOP de satisfacción de clientes en el 2001, repetida con la Universidad Di Tella desde el 2002 y 2003 y el Mystery Shopping realizado por Analogías que más tarde comenzaríamos a realizar con recursos internos de iplan.

En la segunda etapa (año 2002) el objetivo era productivizar la oferta de iplan. Entonces, algunos aspectos mejoraron, se creó una Intranet de Productos que ayudó a la comunicación con el resto de las áreas, se encaró una campaña para crear los productos Wholesale y los derivados de Soluciones y se apuntó a la rentabilidad como eje de los negocios. Pero siempre manteniendo un grado de conflictividad elevado producto del tironeo entre diferentes objetivos (y quizás hasta Escuelas de Marketing). Por un lado, están los orientados a los resultados (asegurar las ventas), por otro están los orientados a los márgenes (maximizar las ganancias) y finalmente los orientados a los procesos (minimizar el impacto operativo).

En la tercera etapa (desde inicios del 2003) se realizan nuevos cambios que incluyen la unión de las Gerencias de Retail y Wholesale y la orientación a nuevos negocios. Esta etapa está dominada por convertir el área desde el marketing de Producto (haciendo hincapié en producto con mayúsculas) hacia el Marketing (donde lo importante ahora es mejorar la comercialización).

### 1.6.2. LA EVOLUCIÓN DE LOS PRODUCTOS

Los primeros productos de iplan estaban ligados a los equipos de Cisco, en la práctica se podía vender lo que los equipos hacían. La venta era mayoritariamente consultiva mediante Ingeniería de Clientes. Por ejemplo, a inicios del 2001, el Bundle que consistía en líneas analógicas y acceso a Internet, tenía un múltiplo de cuatro líneas, ligado al equipo Cisco 1750. A mediados del 2001 con la introducción de equipos Edgeling y luego en el 2002 con VG248, los Bundles mutaban su nombre a Packs con una cantidad continua de líneas desde 2 en adelante. A fines del 2002 se introducía el producto Pack-1, con una sola línea para el mercado SOHO. Para el 2004 un objetivo incipiente es ofrecer servicios domiciliarios en la zona de cobertura.

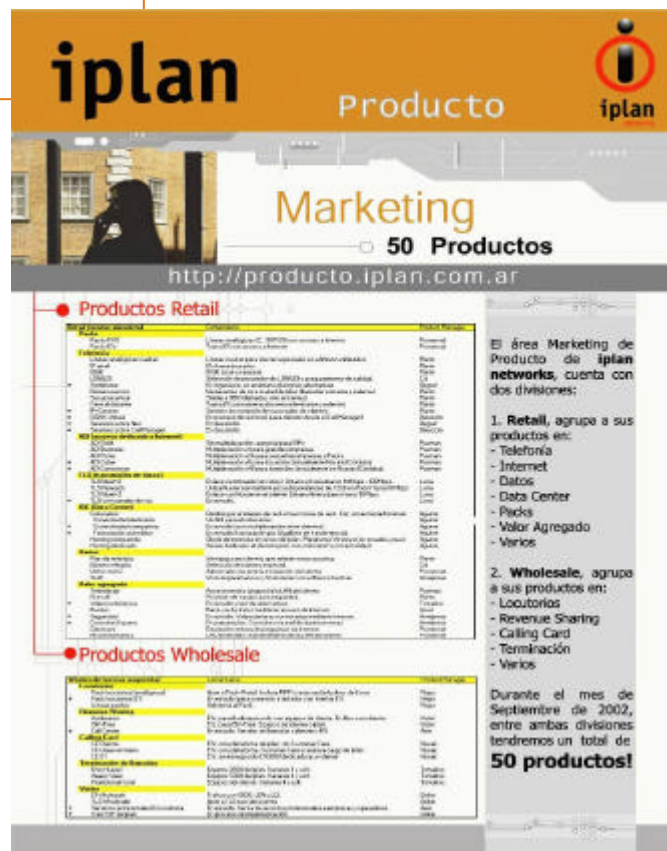
El 2002 fue un año donde se realizó una fuerte campaña de “productivización” de las ventas. Se llegaba a un producto mediante varias líneas de acercamiento. Muchos productos surgieron desde una venta o de una solución de Ingeniería de Clientes. Luego, debía convertirse en un producto y ser convenientemente estructurado, tal es el caso de Bunker y Gateway. Otras surgieron de los features de equipos analizados desde Ingeniería de Red, como los Packs. Algunos fueron decisiones empresarias como el caso de Calling Card llave en mano.

Como sea que se llegase a un producto, lo normal es que fuera en forma inmadura. Por la fuerza de las circunstancias o por apresuramiento, los productos maduraban en el servicio con los clientes activos. Esta, siempre fue una característica distintiva de iplan, en parte puede interpretarse como inmadurez o quizás como flexibilidad. Visto como inmadurez trajo acompañado el stress de los recursos internos, visto como flexibilidad aseguró el constante crecimiento de la empresa. Una dura lucha de balance que recién a fines del 2003 encontraría un cauce menos caudaloso gracias a varios esfuerzos simultáneos desde diferentes áreas.

En algunos aspectos, el éxito de los productos fue claro, en otros puede calificarse como mediocre, obviamente algunos fracasaron. Sin embargo, siempre fueron mediocres los resultados en cuanto hace a la satisfacción de todas las áreas con el procedimiento. No es iplan una empresa que se satisfaga fácilmente. Con fuertes liderazgos en distintas áreas, la necesidad de participación y el cuestionamiento son normalmente altos. El resultado es que aún los mejores esfuerzos son pocos.

A principios del 2002, luego de encarar las principales acciones de sistematización, se realizó una Encuesta de Satisfacción Interna del área. Se solicitó a más del 30% del personal de iplan su opinión por escrito en la mayoría de los casos y oral en unos pocos. No fue anónima, cada encuesta estaba firmada. La selección se realizó teniendo en cuenta aquellas personas que más contacto tenían con el área y por una selección al azar. Recibimos respuestas de más del 20% de todo el personal de iplan, cargada de información valiosísima para orientar y corregir el rumbo. A mediados del 2003 se realizaría una segunda encuesta similar, los resultados indicaban una mejora de percepción en todos los rubros en análisis.

Habíamos realizado también una encuesta similar con todo el personal de Marketing para utilizarlo como testigo en cuanto hace a la percepción interna y externa. Además, se realizaron entrevistas personales en los casos de evaluación con peor calificación para determinar con exactitud la necesidad incumplida. De esta encuesta surgieron acciones como la sistematización de los márgenes y lo que sería más adelante las publicaciones Novedades Técnicas y Journal.



No fue hasta mediados del 2002 en que los márgenes de los productos fueron calculados en forma sistemática dentro del área, lo cual permitió un mejor seguimiento del Margen Bruto de la empresa. Incluso esta manía de analizar y comparar el Margen Bruto pudo ser una causa de la mejora sistemática entre el 2002 y 2003. Rebotando en el valle del 35% a mediados del 2002 (producto de la devaluación) hasta un valor estable por encima del 45% a mediados del 2003.

La experiencia de éxito demostrada por el Management Report y la generación de un Budget basado en productos, impulsó la idea de realizar el Marketing Report desde inicios del 2002. Este documento mensual contiene un análisis de cada uno de los productos. El seguimiento en cantidad y distribución de productos permite obtener información sustancial para generar el Budget del siguiente año. En el 2004 el Marketing Report sufriría cambios desde la raíz.

Paralelamente, la implementación de la Intranet de Marketing desde fines del 2001, permitió concentrar la información que se encontraba dispersa. Fue un paso importante de sistematización, aunque para muchos no fuera suficiente. Más de un año después de iniciar la Intranet de Producto existía el reclamo por una mejor sistematización y abundancia de la información (identificado con el nombre de Manual de Producto). Normalmente en iplan, el Product Manager está muy ligado a los objetivos de ventas e invierte casi todo su tiempo en esta actividad, restando poco tiempo para una actividad de documentación.



### 1.6.3. LOS PRODUCTS MANAGERS.

Pero ¿Quiénes eran los PM?. La cantidad de PM dedicados exclusivamente a productos siempre fue muy reducida, mejorando esta relación durante el 2003. A inicios del 2002, luego de profundos cambios en el área, se tenían solo 3 PM dedicados y estaba en marcha el proceso de productivización de las ventas (más productos y menos soluciones). Así que quedaban pocas alternativas: más personal o los PM de tiempo parcial. Ya teníamos una solución, parcial y transitoria, pero posible.

Para poder implementar los PM de tiempo parcial había que echar mano a todos aquellos que se acercaban y acercar a aquellos que no lo hacían. Así fue que un heterogéneo grupo de PM fue surgiendo entre los integrantes de Ingeniería de Clientes e Ingeniería de Red. De otra forma, nunca se hubieran acercado al marketing. Quizás una parte de ellos jamás lo puedan dejar totalmente, las cosas buenas producen un gusto especial en el paladar que crean adicción. Esta operación pagó un costo un año más adelante (en el 2003) cuando fue necesario dividir las aguas nuevamente debido a una enésima reestructuración profunda. Pero los beneficios ya habían sido obtenidos. Algunos PM volvían a sus actividades específicas en forma exclusiva y otros formarían parte del Marketing definitivamente. Una operación “paso a paso” y tratando de descubrir donde hay que dar el próximo. Un recorrido en ascenso, tanto por el esfuerzo, como por los resultados.

### 1.6.4. EL MES DE LOS 50 PRODUCTOS.

En septiembre del 2002 se festejó el mes de los 50 productos de iplan mediante un mail emitido diariamente. Esta idea, como tantas otras, surgió para divertirnos. El iplan-Store sería otra fuente de diversión al generar una buena colección de remeras.

La cantidad de los 50 productos podría ser puesta en duda y las informaciones ofrecidas en los mails podrían estar un poco manipuladas. En definitiva, la verdad siempre está oculta y su forma depende desde donde se la descubre. Todo se movía dentro de una zona de verdad y ficción que permitía festejar todos los días un poco. Allí se contaron anécdotas (el producto microinformática, el monopolio de locutorios en Rosario, ...). Se mencionaron récord (la instalación número 2000, los 450 millones de minutos de telefonía, las 500 mil Calling Card,...), se contaron nuevos productos (Internet para cybercafé, Bunker,...) y algunas bromas (no todas fueron bien entendidas).

Las reglas de juego no escritas eran: no sería mencionado nadie del área de Marketing y tampoco serían mencionados Directores o Gerentes. Se trataba de un homenaje a iplan. No todo fue festejos, al menos dos mensajes generaron críticas, siempre se pueden herir susceptibilidades, pero el costo es algo menor a

los resultados positivos. A cambio recibimos gran cantidad de sorpresas y conocimos más sobre nosotros mismos.

En resumen, el mensaje final sintetizó bastante bien el objetivo:

*Mensaje final a “50 productos”. Con este mail damos por cerrado el mes de los 50 productos. Si siguieron estos mail durante 4 semanas han encontrado algo que nos ocupa todos los días; nuevas oportunidades, nuevos productos. Algunos productos previstos se demoraron, otros desconocidos aparecieron. Los grandes problemas de hoy serán contados como anécdotas dentro de un año (tal vez deberíamos vivirlas de la misma forma, disfrutándolas). La lista de productos que entregamos en el primer e-mail de la serie ya no es la misma (en un mes la lista cambió en un 5%). Por ello es que estamos seguros de que el futuro no será igual al pasado. El 2003 no será como el 2001.*

*-En el 2001 pensábamos en crecer en base a inversiones adicionales; en el 2003 estaremos invirtiendo lo que ganemos.*

*-En el 2001 teníamos aún mucha competencia; en el 2003 existirán muy pocas empresas en juego.*

*-En el 2003 estaremos produciendo software y quizás hardware para productos específicos de iplan.*

*-En el 2003 llegaremos a 100 productos creando valor agregado para nuestra base de clientes que crecerá desde 2000 a 3500 clientes.*

*-En el 2003 estaremos construyendo la Argentina desde nuestro pequeño espacio.*

*El objetivo de esta serie era mostrar que cada uno de nosotros somos necesarios, siéntanse que **hacen falta...***

*“Hago falta. Yo siento que la vida se agita nerviosa sino comparezco, si no estoy. Siento que hay un sitio para mí en la fila, que se ve ese vacío. Que hay una respiración que falta, que defrauda una espera.....” (Alfredo Zitarrosa).*

### 1.6.5. LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Podemos distinguir dos tipos de encuestas, externa e interna. La primera encuesta de clientes externos fue encargada a CEOP en el 2001, en cambio en los años 2002 a 2004 han estado a cargo de la Universidad Torcuato Di Tella. Alumnos de la Carrera Economía Empresarial, junto con coordinadores y encuestadores de iplan y de la UTDT y el titular de la Cátedra Análisis de Mercado, participaron en el proyecto. Para participar, los alumnos debían elegir entre varias empresas, y postularse para aquel proyecto que les pareciera más interesante. Por la experiencia del año anterior, sabíamos que iplan tenía fama de ser “demasiado exigente” y los alumnos tenían cierta resistencia a elegirnos, porque consideraban que tenían que trabajar mucho y “en serio”. Sin embargo, una vez finalizada la presentación final, nos terminaron agradeciendo por el aprendizaje obtenido.



Encuestas de satisfacción del cliente realizada por CEOP en el 2001 y de la Universidad Torcuato Di Tella del 2003. Portada y algunas páginas interiores.

El trabajo realizado en el 2003 fue el más ambicioso hasta ese momento (superado luego por el objetivo para el 2004) y consistió en más de 200 encuestas telefónicas sobre clientes y prospect de los distintos segmentos de empresas. Los objetivos de la encuesta eran detectar el grado de satisfacción con los servicios de Pre y Post-Venta, Implementación e Instalación, Soporte, Atención de Reclamos, Facturación y Cobranzas, detectar oportunidades de recuperación de clientes, y obtener sugerencias sobre mejoras de productos. Además de mantener un promedio de 20 minutos por entrevista, una gran parte del trabajo consistió en la elaboración de los datos y en la comparación con las dos encuestas anteriores (CEOP en el 2001 y la misma UTDT en el 2002).

Los resultados de dicha encuesta fueron expuestos por los mismos alumnos de la Universidad a los directores y responsables de las áreas evaluadas. Esto les permitió presenciar las distintas reacciones de los participantes al conocer los resultados. Cómo es una presentación en una empresa "real", fuera de las aulas reconocieron que les será muy útil para su futuro profesional.

De este estudio se observaron varias deficiencias y permitieron encarar acciones correctivas internas. En otros casos simplemente confirmaba nuestras suposiciones y era poco lo

que se podía hacer. Una de las conclusiones más importantes era que el cliente conocía a Iplan por los Locutorios. Todos sabemos que el éxito en la venta de Locutorios fue ofrecer contratos muy flexibles en cuanto hace a precios e imagen. Pero una vez alcanzado el umbral de los 300 locales se hacía evidente que ambas cosas no podían seguir adelante por más tiempo.

Por un lado, se requirió una larga campaña que duró todo el año 2003 para migrar los clientes desde un régimen de lista precios libre al formato de Facturación por Cuenta y Orden. Por otro, la necesidad de mejorar la imagen llevó largos meses del año 2004. La imagen de los locutorios era la vidriera de Iplan desde el 2003, cuando los fondos para propaganda eran minúsculos.

Con respecto a los Prospects (aquellos interesados que solicitaron información sobre algún servicio, pero nunca contrataron), se evaluaron las causas de la no-contratación de los servicios, y se trató de detectar oportunidades de recuperación de esos clientes potenciales.

En el mismo año 2003 se realizó la primera encuesta de satisfacción externa en las ciudades de Rosario y Córdoba. Fue encarada con recursos internos siguiendo el modelo establecido

# Ingeniería de Clientes

con la UTDT, y se encuestaron 60 clientes Pyme para luego comparar los resultados de ambas ciudades.

En cuanto a las encuestas de satisfacción de clientes internos, el área de Marketing realizó tres encuestas. La primera en Febrero de 2002, en la cual se encuestaron 44 empleados de iplan, elegidos de manera aleatoria, y la segunda en Junio de 2003, encuestándose a 31 empleados, pero sólo aquellos que tenían una relación más directa con el área. Se repitió en el 2004 por tercera vez. El objetivo fue conocer las opiniones de los clientes internos sobre el funcionamiento y desempeño del área, saber qué esperaban que se realice y en qué plazos, conocer cuáles eran sus expectativas y evaluar ciertos aspectos como la proactividad, comunicación, flexibilidad, eficiencia e integración con otras áreas. También se pidió que califiquen cada uno de los productos. En ambos casos se realizó también una encuesta de autoevaluación del área, con el fin de conocer las diferencias que existen entre cómo se ve el área a sí misma, y cómo la ve el resto de la compañía.

Durante el mes de abril de 2002, se efectuaron encuestas internas similares sobre el área de Ingeniería y en el 2004 sobre Ingeniería y Desarrollo. En ambas áreas se tomaron en cuenta los resultados obtenidos, y se evaluó la implementación de las acciones correctivas para satisfacer las necesidades más relevantes.

## 1.6.6. LA INGENIERÍA DE CLIENTES

El área de Ingeniería de Clientes, creada en iplan desde inicios del 2000, ha sufrido varios cambios y adaptaciones desde aquel entonces. Se pueden distinguir 3 etapas. En la primera (años 2000 y 2001), se encontraba en una etapa de docencia interna y externa y el desarrollo de la documentación básica para los clientes. Se trató de un período donde cada venta era una solución. En el período 2001-2002, los objetivos fueron “productivizar” las soluciones (convertir las soluciones repetitivas en productos standard). Para lo cual el área de Ingeniería de Clientes y Marketing de Producto Retail estaban unidas. Ese período fue de diferenciación de la competencia, en el cual iplan fue encontrando la forma de atacar al nicho objetivo de su Bussines Plan. En el período 2003-2004, el área se une a Ventas íntimamente para un mejor apoyo de las áreas de venta Consultiva, Transaccional y Wholesale.

El responsable del área durante estos años, Claudio Ameijeiras, nos cuenta su particular visión la historia de Ingeniería de Clientes.

*Así como el área de Marketing desarrollaría productos con features, precios y una implementación técnica definida, el área de Ingeniería de Clientes se constituiría en el principal soporte técnico a Ventas, cuando la complejidad de la solución a ofrecer se alejaba justamente de lo que el Ejecutivo de Cuentas conocía.*

*De esta manera nacieron las “soluciones”, resultado de un estudio de la necesidad del Cliente y que no se relacionaba con ningún producto predefinido por Marketing. Cada ingeniero sería responsable de una solución y de acompañar al ejecutivo en la relación técnico-comercial con el Cliente final en la fase de preventa. El éxito del trabajo dependería de una solución técnica imaginativa, traducida a una adecuada relación precio/performance.*

*Una de las primeras responsabilidades de Ingeniería de Clientes fue la de “evangelizar” en el mercado de las Telecomunicaciones sobre la nueva red de iplan que se estaba gestando, los nuevos productos y las novedosas condiciones comerciales. No parecía tan fácil al principio: habíamos apostado a una red diametralmente opuesta a las existentes, los números que manejábamos eran muy distintos a los que los Clientes estaban acostumbrados. No existía el 34 Mbps, ni los 155 Mbps en ATM, ni el Frame Relay. Ni hablar del 64K punto-a-punto. iplan llegaba con denominaciones como “TLS” (Transparent LAN Service), “Gigabit”, velocidades de 10 ó 100 Mbps, telefonía 100% IP. Mientras las demás prestadoras mencionaban la interfaz V.35, iplan proponía RJ-45. Mientras en el mercado se hablaba de router, iplan decía switch; hablaba de VLANs y no de PVCs, no mencionaba a TDM sino a Gigabit-Ethernet.*

*Los primeros Clientes se mostraban sorprendidos. Los más técnicos, seducidos. La idea de una red IP de banda ancha, con enlaces LAN-to-LAN de alta velocidad era una apuesta muy interesante. Los Clientes más chicos no entendían los nuevos términos contractuales: Un mes de Contrato y “money back guarantee”. Parecía mucho para una nueva entrante. Se trataba de una idea fuerza que permitió apalancar sobre esta cláusula los cierres de los primeros contratos y vencer los miedos iniciales de Clientes desconfiados.*

*Así fueron los comienzos. Caminábamos por la traza de la red buscando los primeros prospects, explicando con una presentación en Power Point quiénes éramos, qué red teníamos y a qué apostábamos. Nadie nos conocía, así que fue peregrinar paso a paso en busca de los primeros osados. Corría junio del año 2000.*

**Las grandes cuentas.** *Una de las primeras estrategias era la de visitar a friendly users, conocidos a través de vidas profesionales anteriores, para comentarles sobre la nueva Empresa que se estaba formando. Mucha laptop y power points: debíamos ganar tiempo mientras la red crecía por debajo del microcentro de Buenos Aires. Encontramos muchos oídos atentos, sorpresivo entusiasmo sobre la ingeniería de la red, mucha receptividad. Pero no todas eran buenas noticias: el branding nulo de la Empresa nos jugaba en contra y nadie quería correr riesgos de cambiar su estructura de comunicaciones y ponerla en manos de una Empresa joven, casi desconocida, con*



una red única y muy novedosa. Muchas propuestas hemos hecho, enfatizando las ventajas de nuestra red Gigabit. Y nos reíamos de nosotros mismos: jugábamos con que los hijos de los Gerentes de Tecnología que visitábamos tendrían muchas hojas para dibujar con el logo de iplan en el dorso...

El tiempo transcurrió muy rápidamente. Sin prácticamente darnos cuenta, las Empresas que en aquellos días nos miraban con cierta desconfianza, nos estaban invitando a cotizar. Eran las primeras alegrías en la estrategia de sumar Clientes de envergadura. Y más aún, después nos llamaban para que los ayudemos a bajar los costos de comunicaciones, empujados por la crisis y la inminencia de las renegociaciones contractuales con los prestadores de ese momento, en lo que se constituyó luego en un típico escenario post devaluación.

**Los primeros documentos.** Era necesario consensuar dentro de la joven estructura de iplan sobre la documentación que se entregaría a los Clientes en la fase de preventa, y como postventa a las distintas áreas de la Compañía una vez formalizada la firma del Contrato. Así se desarrollaron los primeros "words" que luego se actualizarían al compás del desarrollo de la red. Escribimos la primera "Propuesta técnico-comercial" que contaba con un detalle de la oferta técnica al Cliente, los precios y las condiciones comerciales y una presentación de iplan como tercer capítulo importante. Esta propuesta escrita era muchas veces precedida por una presentación breve al Cliente en donde detallábamos la oferta técnica con un gráfico general de la red planteada, precios y condiciones. No se trataba de ahorrar trabajo, sino de intentar realizar las modificaciones a la solución técnica sobre un dibujo, si las hubiera, y así llegar a escribir la propuesta final con el visto bueno del Cliente una vez discutida la solución sobre la presentación original.

Una vez firmado el Contrato, entregaríamos a Implementaciones y a Administración Comercial un documento interno al que llamamos "Anteproyecto" en el que cada ingeniero responsable de la solución detallaba los ingredientes técnicos que llevarían al proyecto a una feliz puesta en marcha. Toda carga en 10Fold sería discriminada entonces en dos grandes grupos: cuando se trataba de un producto con el nombre correspondiente, y el resto cuando era una solución, que surgían de todo lo que en menor o mayor medida se distanciaban de lo desarrollado por el área de Marketing.

**El Mercado Abierto Electrónico (MAE).** En agosto del año 2000 recibimos la RFP (Request for Proposal) para la red de datos del Mercado Abierto Electrónico (MAE). Ya el hecho de poder competir en la licitación era una buena noticia: la red de fibra óptica se estaba construyendo en el microcentro y la posibilidad de contar con más de 80 bancos conectados por el MAE no era para nada despreciable. Christian Martín fue el responsable desde Ingeniería de Clientes de redactar la

propuesta técnico comercial. No teníamos documentación preparada, así que las presentaciones para este proyecto sirvieron de base para soluciones siguientes. Fue la primera propuesta profesional de la era iplan en un gran Cliente, presentando diagramas de red, características de los equipos involucrados tanto en el backbone como en los sitios a conectar, descripciones de la topología de la red y de los distintos accesos y demás explicaciones de configuración de los enlaces. Un muy buen trabajo. La decisión del MAE fue de mantener su proveedor actual de ese momento, pero dos años después se convirtió en uno de nuestros mejores Clientes.

**Monte Grande y Lomas de Zamora.** Después de la adquisición del ducto del Ferrocarril Metropolitano, y luego del tendido de fibra óptica por el costado de las vías, la posibilidad de conectar clientes que se encontraran a poca distancia del tendido fue una de las estrategias inmediatas. Así se firmaron los primeros contratos en Monte Grande y Lomas de Zamora. El primer caso fue la provisión de un enlace de alta capacidad a Internet para uno de los más importantes ISPs de Monte Grande, Escape. Este cliente tenía las oficinas a unos 500 metros de nuestro ducto, pero debíamos cruzar las vías del ferrocarril y evitar los altos costos de rotura de veredas.

Un viernes por la noche, permisos mediante, se hizo la obra de tunelizado. Luego firmamos un convenio con la compañía de televisión por cable "Telecentro" para la utilización de postes y así se realizó días después el tendido del cable de fibra óptica hasta el domicilio de Escape. Algo similar ocurrió en Lomas de Zamora, pero afortunadamente "Programas Médicos" se encontraba situado a pocos metros del ducto de iplan y del mismo lado, lo que evitó tener que cruzar las vías.

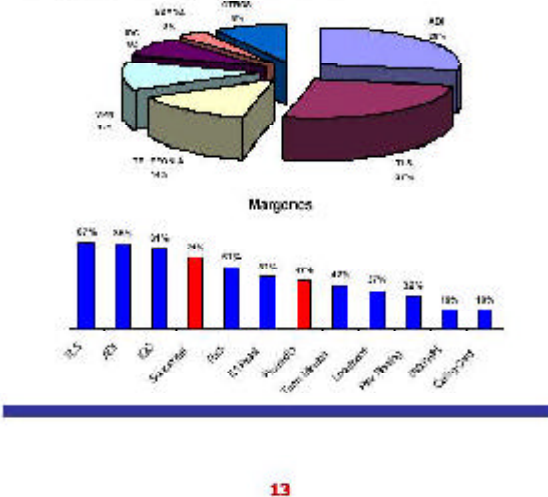
**Evolución.** Los meses pasaron sin darnos cuenta. La dinámica del negocio nos iba atrapando día tras día (lo disfrutábamos) y veíamos crecer a la Empresa, la red, el NOC, las oficinas. Desde el 2001 hasta hoy, sumamos muchos Clientes importantes. Cada uno con su particularidad, con su diseño de red, con algún condimento que lo hacía distinto al otro. Hoy contamos desde una red de datos con estaciones satelitales VSATs para ADIDAS, enlaces de datos para el Banco Itaú, Banco Hipotecario, telefonía para Ticketek, vínculos de 100 Mbps para el Centro de Disaster Recovery del Bank of America, vínculo a CABASE para PRIMA, red de sucursales para el Banco Industrial de Azul, servicio de Colocation e Internet para Southern Winds, telefonía y enlaces entre centrales telefónicas para Swiss Medical, entre muchos otros.

**Un chaqueño en Buenos Aires.** Luego de haber adjuntado su currículum en una de las primeras páginas web de iplan, como respuesta a un aviso publicado en el diario "Clarín", Germán Aguirre apareció puntualmente en las oficinas de Catalinas. Desde el piso 12, el recién llegado de Resistencia,

### Balance trimestral de Proyectos de Ingeniería de Clientes.

**PROYECTOS PROTECTOROS.** Se han presentado un total de 201 proyectos durante el primer trimestre del 2004. Lo que representa un 55% del total de solicitudes, cuando en el primer trimestre del 2003, se presentaron solamente 100. La aplicación de este mecanismo ha sido por la decisión de varios de los grupos a producir de alto riesgo (como se muestra en el gráfico de arriba), el Capat en una del total de los proyectos presentados en la categoría de alto riesgo, el 100%, con un riesgo estimado de 4.3.

**PROYECTO CONTRATACIÓN** de un llamado al 34% de los proyectos presentados, 43 en total. La participación de las empresas en el primer llamado fue de 14, el segundo de 20 y el tercero de 19 empresas. Los 14% de los proyectos adjudicados en el 2002 correspondieron a compañías locales, 10 a compañías extranjeras. El 2002, 44% de los proyectos asignados a compañías locales correspondieron a las compañías de la zona de la frontera, 30% a las compañías de la zona de la frontera y 26% a las compañías de la zona de la frontera.



*Chaco, contemplaba el paisaje de Puerto Madero en un día muy soleado. Tímido y cansado después de viajar las 12 horas en micro, iniciamos la entrevista junto a Mariana Sala, la entonces Gerente de RRHH.*

*Había mucha expectativa en iplan por esta incorporación. La primera impresión fue muy buena. Muchas veces le preguntamos si estaba seguro de querer venir a vivir a una ciudad como Buenos Aires, a lo que siempre respondía un “sí” muy seguro. De ahí lo mandamos al psicotécnico, y le explicamos cómo ir a pie por temor a que algún taxista se aproveche de la situación. Por supuesto la consultora que realizaba los exámenes de admisión recibió presión por parte de muchos de nosotros para que nos entregue los resultados lo antes posible. No aguantábamos la espera, como tampoco aceptaríamos un informe negativo. La pregunta que nos hacíamos era obvia: ¿Cómo le íbamos a decir a Germán que no podía entrar a trabajar a iplan porque un informe psicotécnico no lo recomendaba?*

*El lunes siguiente por la tarde llegó el tan ansiado resultado. Toda la Empresa lo esperaba. A esta fecha, nadie de iplan desconocía la historia, y todos queríamos contar con él en el staff. Obviamente el informe resultó como esperábamos. Desde las oficinas de Catalinas informamos enseguida a la familia Aguirre de la novedad. Había que montar el operativo “Chaqueño” de inmediato. Muchos ayudaron con elementos para su casa, un departamento prestado, una heladera, un colchón, sábanas, cubiertos, un televisor. En pocos días, tenía departamento amueblado en Capital Federal. Lo que fue un chaqueño tímido e introvertido de aquellos días, hoy es un chaporteno propietario de un departamento en Palermo, que va*

Propaganda encubierta de Ingeniería de Clientes en Novedades de junio del 2004.

*al Gimnasio Megatlón todos los mediodías, practica buceo, ostenta un reloj de muñeca de Nueva York y usa zapatos de Ricky Sarkany.*

A fines del 2003, Ingeniería de Clientes entregó un Balance de Resultados. En el mismo nos decía que los Objetivos del área eran tres: Desde el punto de vista técnico, los proyectos imaginativos, con uso de bajo capex y recursos de red, y diferenciadores con respecto a la competencia. Desde el punto de vista de finanzas: la defensa del Margen Bruto del proyecto y del repago del equipamiento. Desde el punto de vista comercial, una fase de preventa impecable (*"La pelota del lado del Cliente, lo más rápidamente posible"*).

Indicaba la relación con la segmentación de clientes (Wholesale, Grandes Cuentas, Pymes, en sus diferentes variantes), así como el grado de éxito y las operaciones promedio mensuales. El grado de éxito se encontraba entre el 20 y el 40%, y el Revenue esperado promedio de cada operación entre 1250 y 4500 \$ (dependiendo del segmento de mercado).

En la parte superior de los clientes sus características son: Interlocutor del área de Telecomunicaciones o Sistemas, que conocen perfectamente los requerimientos de la Compañía, saben de tecnología, buscan soluciones técnicas diferenciadoras. Aquí el rol del Ingeniero de Clientes es un update tecnológico. El ciclo de negocio es de meses. Para los clientes de menor porte, el interlocutor es el encargado técnico, que sabe lo que necesita la Empresa y tiene algún conocimiento técnico. Buscan soluciones con iguales o menores costos. El rol del Ingeniero de Clientes es de consultor o docente y el ciclo de negocios es de semanas.

Para fines del 2003 la cantidad de proyectos promedio analizados por mes era de 100 y el porcentaje de éxitos del 30%. Tenía una participación directa en los negocios que representaba un 40% de las ventas brutas de la Compañía y una generación “genuina” de 36.000 \$/mes de abonos (30% de la venta bruta). El Margen bruto de los Contratos firmados era del 66% y el repago del equipamiento CPE de 6 meses.

Al comienzo del 2004, al área se le suma una responsabilidad más: la de obtener nuevos revenues por el upsale de los clientes existentes, específicamente en los segmentos Grandes Cuentas y Pymes A. Por este motivo, cada ingeniero de clientes tiene como objetivo el de visitar dos clientes de este tipo por semana, para identificar nuevos requerimientos y así cotizar lo necesario junto con el EEECC en la siguiente reunión.

# La historia de Customer Care

Pablo Casal, el primer integrante del grupo y responsable desde principios del 2004 del área, nos cuenta sus recuerdos sobre el grupo de atención al cliente.

*La historia de Customer Care dentro de iplan se inicia a principios del año 2000, cuando llega Damián Maldini para ser su Gerente y se dispone a implementar el diseño de un pequeño Call Center que pudiera atender los llamados de los pocos clientes “consumers”, pertenecientes al complejo de Torres Las Plazas que existían a ese momento. Hasta ese entonces estos clientes eran atendidos directamente por mí. Me encargaba de gestionar sus reclamos ante Impsat, ya que el servicio que se les proveía era contratado a su vez a esta empresa. Junto con Diego Meilan, en aquel entonces dependiente de la firma SMS S.A., hacíamos la facturación de dichos clientes.*

*Comenzamos entonces a realizar entrevistas en busca de quien sería el primer operador que se encargaría de ser el nexo entre los clientes, que hasta ese entonces llamaban al conmutador general de la empresa, y el resto de los sectores que comenzaban también a formarse dentro de iplan.*

*Luego de varias entrevistas, esa búsqueda dio como resultado el ingreso de Lucila Lehman, nuestra primera operadora. Había trabajado algunos años en el servicios de 000 de telefónica, y era la hija de Liliana Capurro, una profesora de ingles, que dio clases a muchos de los integrantes de iplan. Lucila fue quien se encargó de atender a nuestros primeros clientes hasta el mes de agosto del 2000, momento en el que se sumó a nuestras filas Gabriela Tomaz, quien en ese momento era nuestra recepcionista. Hasta ese entonces el área contaba con un Gerente, un coordinador y las dos operadoras mencionadas.*

*Uno de los primeros “avances tecnológicos” que marcaron un cambio en lo que fue nuestra atención, lo constituyó la configuración, dentro de la central Panasonic que proveía servicios de PBX a iplan, de un grupo de trabajo especial, donde las llamadas que ingresaban rotaban entre los teléfonos de modo de ser atendidas aleatoriamente por cualquier operador, y además se configuraron los horarios de traspaso de atención al NOC. Hasta ese momento el preatendedor no indicaba la comunicación con Customer sino que era el genérico de iplan.*

*Para esos días también se estaba sumando a nuestra compañía, dentro del área de Customer Gabriel Vivas, quien comenzaría a delinear los requerimientos del área en el desarrollo del que hoy es nuestro ERM y poco a poco fuera haciéndose cargo de la implementación de todos los procesos de la compañía. Comenzaron también para ese entonces los días en que ya brindábamos servicios con infraestructura propia y nos aventurábamos a comercializar telefonía. Ya en esa época contábamos con un desarrollo que nos proporcionó nuestra gente de IT, el viejo IBS, que auspiciaba de CRM para el ingreso de tickets que eran derivados rudimentariamente a los distintos sectores. A principios del 2001 se sumó a nuestras filas Daniel Ferri quien tomaría control de las tareas administrativas del área formando el primer back office de Customer Care, y para mediados del mismo año llegaron dos nuevos operadores, Pablo Ayala y Vanina Masucci.*

*También se sumó para fines del mismo año nuestra primera “representante remota”, Verónica Balastegui, en aquel momento también prestando servicios para ventas, nos representaba en la oficina de Córdoba. Durante el 2001 se pasaron épocas muy difíciles. El servicio de telefonía no tenía la performance esperada y el límite de paciencia de nuestros clientes estaba prácticamente agotado, aunque el persistente buen humor de los operadores, su capacidad increíble de soportar insultos, y las soluciones, que al tiempo comenzaron a llegar, lograron que prácticamente no se registraran bajas por problemas de calidad de servicio.*

*Para el 2002 logramos implementar una PBX exclusiva para el call center y tener una placa preatendedora en la que el cliente, al llamarnos, era recibido con un mensaje de bienvenida de customer care. Sumado a esto comenzamos a contar con el ERM Tenfold y se completaron en el call center 4 nuevas vacantes, armándose ya las células de atención de, Grandes Cuentas, Cuentas especiales y Pymes. También se comenzó a implementar un directorio con speeches de respuestas genéricas para los distintos reclamos y el cierre de todo reclamo a través de un ticket de confirmación.*



## Customer Care y Grupo Armonía

*En el 2003 se dio un gran salto. Se comenzó a brindar atención con IVR, profesionalizando el servicio, contando con la posibilidad de conocer al cliente antes de entablar la conversación y de derivarlo al operador correspondiente según si el cliente llamaba por temas técnicos, comerciales o administrativos. También se contó desde ese momento con la posibilidad de priorización de clientes en la cola de espera, lo que fue fundamental para que el cliente notara rápidamente el impacto de la segmentación en la atención.*

*Un hito trascendental fue la creación del Help Desk técnico. Una mesa de ayuda donde además de dar soporte, se resuelve on-line los problemas de primer nivel por los que puede reclamar el cliente sin necesidad de recurrir al NOC. Hasta ese momento, del total de los reclamos de Internet que recibía el NOC, el 60% se localizaba en la red de responsabilidad del cliente una vez efectuado el diagnóstico. El Help Desk permitió que esto desapareciera, eliminando casi por completo la posibilidad de que ingresen a la gestión de trouble management reclamos cuya origen se hallan fuera de la porción de red de responsabilidad de iplan.*

*También se modificó para mediados del año la modalidad de logueo de los operadores, puesto que hasta ese momento se trabajaba con el concepto de “teléfono logueado” que al recibir un llamado ringueaba, y se pasó a trabajar con el concepto de “operador logueado” donde cada llamado del cliente es derivado automáticamente al operador previa locución de identificación del cliente.*

*Pasada la mitad del año se sumó nuestra segunda “representante remota” Mariana Rosso, quien daba soporte local a determinadas tareas de Customer Care en la ciudad de Rosario.*

*Para el año 2004, está planeado que la dotación alcance casi unas 30 personas, ubicadas en un predio del “edificio iplan” mucho más acorde a las necesidades del área, y con tecnología que permita brindar un servicio cada vez más profesional. Están en proceso de implementación interfaces que permitirán a nuestros clientes autogestionar sus tickets a través de la web o del IVR, pudiendo hacer un seguimiento de los mismos a través de iplan control, además se pondrá en marcha un sistema de grabación de llamadas y un archivo de las mismas, para poder realizar auditorías que se contrasten con los manuales de atención y así detectar las necesidades genuinas de capacitación, esperamos finalmente poder terminar el año iniciando las gestiones necesarias para obtener una certificación externa de nuestro modelo de atención.*

## Grupo Armonía

Los Procesos siempre fueron en iplan materia de preocupación y de análisis permanente. Inicialmente, para definir algunos procesos durante el año 2000, se trabajó con la consultora TMNG. Más tarde, cuando el área de Customer Care pasa de la órbita de la Dirección de Operaciones a depender de la Gerencia General, se identifican dos grandes líneas de trabajos que están más allá de los objetivos naturales de CC: el Management Report y los Procesos.

Paulatinamente desde el año 2002, se fue formando un grupo autónomo cuya dedicación eran ambas tareas, lo cual quedó en evidencia institucional con el nombre de Grupo Armonía. Este grupo desarrolló el Management Report desde un informe de Operaciones hasta llegar a un Reporte muy detallado de todas las áreas. Se mantenían reuniones mensuales de análisis con el grupo gerencial y de supervisión. Paralelamente aportó capacidad de análisis y sistematización en temas de Procesos a varias áreas de la empresa.

A principios del 2004 se decide que dicho grupo, a cargo de Gabriel Vivas, pasa del área de Customer Care a la Dirección de Sistemas. Por los antecedentes profesionales de esta Dirección, siempre fue un punto de referencia para temas relacionados con Procesos.

## Campañas de Ventas

El Marketing Directo es otra forma de relacionarse con los clientes o de llegar a aquellos potenciales que todavía no hemos contactado. A estas formas de estrategias comerciales y de comunicación, hoy ya teniendo una base importante de más de 4000 clientes, podemos sumarle las Campañas de Marketing Directo. Se han realizado varias campañas en el año 2004.

Como resumen de las Campañas podemos indicar que se han sido cuatro con un resultado de 6700 contactos de clientes en total y 112 Prospects Validados. Se realizaron 20 Reuniones (Teletrabajo) y 49 Ventas Realizadas. En la figura inferior se muestra el folleto para la Campaña de Axeda que se realizó mientras este libro estaba en edición en el 2004.

La palabra Mayeutia proviene de Mayéutica (el método de enseñanza socrático que guía al interlocutor mediante preguntas). Con el nombre Mayeutia se identifica el proyecto de venta de Servicios Profesionales y Tecnología de iplan. Este proyecto tiene sus orígenes durante el 2003 cuando con la creación del área de Desarrollo de Tecnología también nació la idea de venta de servicios y plataformas.

Durante el 2003 se escribió la serie de monografías *Journal* para divulgar estas tecnologías. En la misma línea se había creado el nombre *iplanTech* que no era otra cosa que una provocación con la idea de generar un spin-off del área de Desarrollo. Mayeutia nace al inicio del 2004 con la designación de una Gerencia responsable de la venta tanto de Tecnologías (Plataformas de Servicios como Calling Card, Coso, Softswitch, etc) como de Servicios Profesionales. Los Servicios ofrecidos a Telecarrier a inicios de mayo del 2004 en la ciudad de Panamá, puede considerarse como el primero realizado por Mayeutia.

Telecarrier de Panamá fue el primer cliente formal de Mayeutia. Los contactos con Telecarrier se iniciaron un año atrás cuando esta empresa se comunicó con iplan a fin de conocer la estructura de red. En aquella época Telecarrier tenía serios problemas con la plataforma de telefonía-IP. Seis meses después, en noviembre del 2003, dos técnicos de iplan viajaron a Panamá durante 3 días para hacer un pequeño relevamiento a pedido de la Gerencia General de Telecarrier. Esto llevó a realizar una cotización sobre Servicios Profesionales en diciembre del 2003 y a la aceptación de los mismos en mayo del 2004.

Telecarrier es un ejemplo de empresa con nueva tecnología y con un potencial enorme, tanto sea por el mercado, las tarifas, la falta de competencia, etc. Es una empresa con un futuro muy interesante. Ha sido un orgullo para iplan el ser contratado por ellos.

**Contactenos:**  
0000-345-0112  
info@iplan.com.ar

**Axeda**  
sus aplicaciones en forma segura a través de Internet

Beneficios e ventajas con los servicios de Axeda en su empresa:

- Se reduce el costo de mantenimiento de su infraestructura.
- Se reduce el costo de mantenimiento de su infraestructura.
- Se reduce el costo de mantenimiento de su infraestructura.

**Axeda**  
sus aplicaciones en forma segura a través de Internet

Beneficios e ventajas con los servicios de Axeda en su empresa:

- Se reduce el costo de mantenimiento de su infraestructura.
- Se reduce el costo de mantenimiento de su infraestructura.
- Se reduce el costo de mantenimiento de su infraestructura.

**Ventajas**

- Se reduce el costo de mantenimiento de su infraestructura.
- Se reduce el costo de mantenimiento de su infraestructura.
- Se reduce el costo de mantenimiento de su infraestructura.

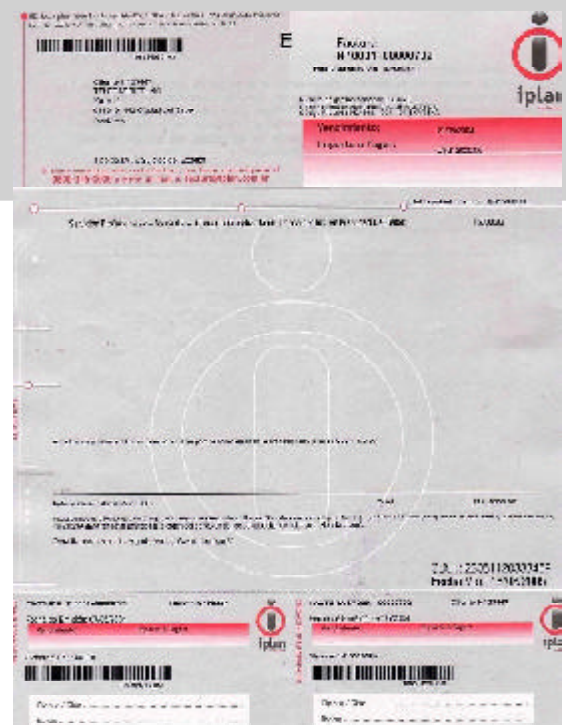
**Comuníquese con nosotros y obtenga un descuento del 20% en el abono del servicio\***

0000-345-0112 info@iplan.com.ar

# Proyecto Mayeutia



Arriba: personal de iplan en Panamá junto con G. Inchausti (Director de Operaciones) y D. Deluchi (antes trabajando en iplan y ahora a cargo de la red de nodos en Telecarrier). Debajo: un nodo, el cableado aéreo y un armario de distribución de cobre en la vereda. Al costado: la primera factura generada por el proyecto Mayeutia.





## Sección 1 Capítulo 7

# Los otros Operadores

Sobre la relación de iplan con los otros Operadores. Una introducción al tema y un diccionario casi completo.

### 1.7.1. INTRODUCCIÓN DE FRANCO CECCHINI

*1999 fue una época de opulencia, las inversiones en compañías de Telecomunicaciones de todo tipo y color eran moneda corriente y el mercado no sólo era infinito sino que iba a absorber la gula de todos aquellos ambiciosos corsarios. Luchas blindadas entre tecnólogos utilizando armamento de todo tipo, Wireless, fibras, IP, SDH, punto-a-punto, punto-a-multipunto, carnaval de frecuencias, anchos de banda infinitos, modelo de negocios, copiados e innovadores, todo siguiendo al Gran Profeta, el Monstruo Mercado devoraría todo tipo de servicios.*

*Como en 1492 se subieron a los barcos todo tipo de delincuentes, maleantes de poca monta, ilusionistas, hipócritas, banqueros de ambiciones desmedidas, inversores de dinero fácil, aprendices de Comerciantes, todos juntos, mezclados como lombrices, desorientados, hambrientos de mucho éxito con poco esfuerzo. Imposible olvidar el sonido de las elefantiásicas pisadas de los grandes operadores del mundo anunciando el fin de las penurias y solucionar todos los problemas del ya exhausto usuario.*

*Dentro de este Aquelarre, tuve la alegría de compartir en iplan el inicio de nuestro acercamiento a cada uno de los Players del mercado en ese momento.*

*La primera medida fue llevarnos bien con los ya instalados (Telefónica y Telecom), necesitábamos de ellos, debían proveernos de recursos esenciales e indispensables y no podíamos ni teníamos espacio para mantener conflictos con ellos, conseguimos los convenios de interconexión necesarios y la vinculación imprescindible para poder iniciar nuestro negocio. Fuimos el primer operador en firmar un acuerdo de interconexión y hasta nos dimos el gusto de ofrecerle a un ascendente capacidad de tránsito a través de nuestra (en ese momento inexistente) central de conmutación.*

*Un capítulo entero se llevarían las actitudes pedantes, soberbias y acartonadas de las grandes Telcos mundiales que ingresaban al mercado. Siempre nos trataron como clientes, tiraban sobre la mesa sus rutilantes nombres, números y éxitos importados de otros lugares del planeta, mostrando sus caros trajes y un ejército de recursos humanos para atender lo que sería el inicio de un negocio descomunal. Nadie se dio cuenta, que todo lo que ocurría, ocurría en Argentina, un país periférico, agroganadero sin desarrollo ni posibilidades de desarrollo futuro de mercado que fagocite esta tremenda cantidad y calidad de servicios.*

*Decidimos dar servicio rápidamente y escuchar la demanda de quienes estaban deseoso de nuevas ofertas. El mercado pedía telefonía local y mientras los grandes se peleaban por resplandecientes tesoros como la larga distancia, internet y datacenters nos metimos a darle servicios a quienes realmente lo necesitaban, las abandonadas Pymes.*

*Dentro de ese marco nació el proyecto 811. Había a cualquier precio que realizar la primera llamada telefónica el mismísimo día en que se hacía efectiva la desregulación del mercado. Y así lo hicimos, en una catarata de positivismo y de fe. La primera llamada desregulada la hicimos nosotros.*

*Salimos a evangelizar a nuestros competidores, intentamos inocentemente hacerles entender que el mercado no era infinito y que debíamos ponernos de acuerdo y utilizar eficientemente las infraestructuras instaladas y compartirlas, distribuir los segmentos de mercado, coparticipar las inversiones en hardware y realizar negocios genuinos en los que todos salgan ganando razonablemente según los recursos puestos en juego. No nos entendieron. Tenían la billetera grande, el ego grande y el cerebro chico.*

*Algunas lanzaron con posterioridad a iplan redes de Microfibra en el microcentro, derrocharon y tiraron a la basura muchísimo dinero. Una de ellas, ante el fracaso decidió realizar una red de ductos sobre nuestra misma traza, despilfarró el dinero. Cualquiera hace ductos, no cualquiera accede a los clientes.*

*El ego de los Grandes Entrantes fue tan grande que no los dejó pasar por la puerta que conducía hasta los clientes, nuestro cuerpo, flexible, viscoso y voluntarioso entró por las puertas, por las ventanas, por las fisuras de las paredes y por las cloacas al mercado, mutando, cambiando a cada paso, desesperado por el aroma de los contratos.*

*Desde el Sector mayorista que me tocó liderar escuchamos todo tipo de proyectos, desde los más serios hasta los más delirantes y sin ninguna duda el compendio de proyectos que atendimos merece un capítulo aparte en este libro. No le hicimos asco a nada, nos juntamos con linyeras provistos de licencias de telecomunicaciones, inversores, gente vinculada al poder y payasos vestidos de consultores y entrepreneurs. (Hace muy poco me encontré en una fiesta al que era el responsable de un ambicioso proyecto de telecomunicaciones en el segmento residencial, hoy se dedica a las artesanías, personalmente les puedo dar datos).*

Crecimientos exponenciales de adalides de nuevas formas de comercialización, locutorios satelitales, teléfonos públicos en barrios carenciados, servicios en otros lugares del planeta, conjunción de imaginación, delirio y ambición. Supimos escuchar, supimos colar los fideos, el agua pasó y nos quedamos con un segmento importante del mercado al que inicialmente no habíamos apuntado, arrancamos en pole position, con un Fiat Uno sin levantacristales y con la suegra en el asiento de atrás.

Muchas empresas ordeñaban la vaca atada (algunas lgadas a grupos económicos y otras a negocios desde el exterior). Pero también había que salir a cazar. Pero se hace muy difícil cazar cuando no se tiene experiencia, una organización montada básicamente en brindar servicios desde el punto de vista ingenieril tiene un grado de sordera importante a la hora de escuchar las necesidades de los clientes. Desde lo comercial y lo estratégico no pegaron una.

Dentro de nuestro mismo coto de caza, nos encontramos con un competidor (modelo en algún momento) que hacía 5 años que estaba operando en el mismo sector, viviendo básicamente de la inoperancia de las Telcos de brindar servicios de alto valor agregado y generando una imagen de calidad que el cliente estaba dispuesto a pagar. A pesar de contar con un desarrollo de red, comercial e institucional de hacía varios años, no quisieron nunca sentarse a realizar negocios en conjunto que hubiera logrado una muy buena complementación de redes y ofertas. Competimos entonces y los resultados de la competencia están evidenciados al día de hoy.

Otros operadores sin desarrollo de fibras en Buenos Aires (dedicados a operaciones satelitales primordialmente) no quisieron acordar con nosotros (también es cierto que iplan no realizó ofertas razonables) y desarrolló su propio red por encima de la nuestra con un éxito a nivel comercial, absolutamente exiguo, por no decir nulo.

Otra empresa entró casi 2 años antes que nosotros, desarrollando un modelo Wireless de acometida a edificios y barrido de clientes, gastó fortunas en fiestas, presentaciones en sociedad, regalos (tengo una bici que me gané en un sorteo en su fiesta de presentación). Su éxito comercial fue bajísimo, sin embargo obtuvo una serie de contratos muy importantes proveyéndole de conectividad a celulares y a las Telcos en sus respectivas áreas de invasión. Estuvimos a punto de cerrar un contrato millonario que se abortó por un acuerdo Regional con una operadora celular.

El caso de Impsat es de los más razonables. Jugados a ser (en aquel momento) una alternativa a las Telcos quiso tomar la delantera y tratar de absorber todos los segmentos de mercado. No encontramos punto de encuentro debido a que Impsat iba

por todo y para poder llegar al volumen necesario para enfrentar a las Telcos no podía dejar nada en el camino.

Otro caso interesante es el de Gigared, nuestros primos, primos debido a que compartíamos los accionistas. Se suponía que al estar en segmentos distintos hubiera facilitado nuestro entendimiento, pero no fue así. Quedó todo en una competencia por quién de los dos estaba en el camino correcto.

Logramos un excelente negocio con Silica Networks, ofreciendo nuestros ductos en Rosario a la empresa constructora encargada de la infraestructura, posteriormente intentamos participar en forma conjunta en una licitación de CTI que finalmente quedo desierta.

Un capítulo aparte se llevan las Cooperativas. Ya sabemos que nadie es profeta en su tierra y así como Armando no pudo cerrar negocios con Comsat y tampoco Saubidet con Fibertel, las puertas de las Cooperativas se cerraron para mí. Sin embargo, de tanto insistir generamos buenos negocios intercambiando infraestructura y servicios con la Cooperativa Del Viso, Cooperativa Villa Gesell y Cooperativa Virrey del Pino.

Hubo toda una suerte de oportunistas que desarrollaron redes que consideraban "Estratégicas" y que valían oro, probando en primera instancia con Microfibra y luego realizando ductos absolutamente coincidentes con la traza de todos los entrantes. Unos inversores irlandeses construyeron una red de ductos que unían a los principales Datacenters de Buenos Aires como si fuera una genialidad (plata absolutamente tirada).

Uno de los sucesos más interesantes fue cuando en los albores de la puesta en marcha de la comercialización un operador se acercó a nosotros para adquirir la red NSS II, esta red casi calcada de nuestra red principal de ductos estaba en condiciones de ser comercializada. Al conocer nosotros del interés le realizamos una oferta por 100 millones de dólares, que por supuesto fue rechazada de plano, también nosotros por aquellos tiempos creímos que dicha red era "Estratégica". Mucho tiempo después le ofrecimos la misma red por 3 millones, oferta que nuevamente fue rechazada de plano.

Memorables han sido las discusiones con el Director de Ingeniería delante de los operadores mientras estábamos negociando. La forma On line de explicarle que si no nos elegían estaban cometiendo un error y la actitud de asesorarlos en el mejor camino (que muchas veces incluía no comprarnos a nosotros), llegando hasta el límite de discutir con Operadores que nos querían comprar y nosotros les ofrecíamos otras opciones mejores a las nuestras.

En definitiva, entre 1999 y el 2004, nacieron, crecieron y murieron muchas empresas. Podemos decir con orgullo que

somos la única CLEC que ingresó al mercado y desarrolló un modelo de negocios sano, de largo plazo, apalancado en una explosiva captación de clientes, pensando en las necesidades del cliente, entregándole al cliente lo que el cliente necesita.

Pueden pasarnos muchas cosas en el futuro, pero no queda duda que el espíritu y el carácter de iplan permanecerá eternamente en cada uno de nuestros clientes.

### 1.7.2. RESUMEN DE LOS OPERADORES

Las relaciones con otros Operadores y Prestadores se plantean muchas veces como Swaps. Un Swap es una operación entre empresas orientadas al intercambio de red, fibras ópticas, capacidad o servicios, respetando un principio de equidad que haga al acuerdo atractivo para ambos. El objetivo es minimizar las inversiones paralelas de empresas en la misma área o maximizar el aprovechamiento de lo ya invertido.

En iplan, los Swaps se iniciaron desde muy temprano en febrero 2000, con algunos pequeños intercambios en los permisos municipales para construcción, pero que hicieron sentir el aroma a algo más grande (abriéndonos el apetito). El pico de máxima actividad se registró a fines del 2000 e inicios del 2001. En ese momento teníamos ya varias cosas que cambiar y aún no había llegado lo profundo de la crisis a las otras empresas. Más tarde los intercambios llegarían por la vía de los servicios. Algo así como comprar a quien nos compra. No existen compromisos a largo plazo y se observan variaciones en el corto plazo.

El siguiente es un recuento de intentos y éxitos realizados en este campo, en orden alfabético de empresas. Muchos de los intentos al principio se trataron de largos pasamanos de difícil concreción, el entusiasmo nos empujaba hacia extraños malabarismos. Esta responsabilidad estuvo en el área de Ingeniería entre febrero 2000 y junio 2001, cuando fue transferida a la Dirección de Operadores y Prestadores.

**360 Networks.** Esta empresa planeaba un enlace submarino mundial similar al de Global Crossing. La particularidad era que Madison MDCP tenía una participación minoritaria en la inversión. A mediados de 2000 se analizó con ellos la posibilidad de que iplan diera enlaces en Argentina a cambio de capacidad internacional. Luego cerraron un acuerdo con Impsat poco antes de la crisis que derrumbaría sus planes. No dejaron traza en el actual firmamento.

**AT&T.** Los primeros contactos con ellos fueron durante el 2000 cuando los Municipios de Rosario y Córdoba pidieron a ambas empresas coordinar las obras de construcción. Llegar a un acuerdo era casi imposible. Ellos tenían métodos de construcción muy estrictos y decían seguros y desconfiaban del resto. Luego, las obras en Córdoba las dejarían por la mitad cuando la crisis los

frenó de golpe. No operaron en Córdoba y muy poco en Rosario. Intentaron dos métodos de construcción sucesivamente errados; primero el microcableado (un tubo de cobre a 15 cm de profundidad en el pavimento que fue cortado infinidad de veces por otras empresas) y luego el ducto perimetral en la vereda (un tritubo literalmente debajo de las baldosas que extendieron en todas las manzanas del microcentro). Más tarde, ATT se dedicaría solo a los servicios Wholesale e incluso sería uno de los proveedores de iplan para Larga Distancia, algo que sí saben hacer. A fines del 2003 esta empresa sería vendida a Telmex para formar parte del grupo de empresas adquirida por el incumbente de México.

**Cablehogar.** Esta empresa de videocable de Rosario se mostró interesada en disponer de ductos de iplan en el centro de Rosario. Esto fue durante el 2001, durante una ofensiva del Municipio que intentaba obligar a las empresas de servicios a enterrar los cables aéreos, que en forma abusiva inundan aún los frentes de la ciudad. Un caso similar podría haber ocurrido con Cablevisión. En varias otras oportunidades se volvió a hablar del tema, pero sin éxito. En sustancia, la red de ductos de iplan en Rosario es muy escasa (7 ductos en total con varios utilizados) y solo es posible ofrecer fibras ópticas. La escasez de ductos se debe al método de construcción utilizado: el tuneleo dirigido.

**Cablevisión (Fibertel).** Con Cablevisión se generó un Contrato Marco para el intercambio de medios de enlace. Estaba basado en una valuación de 1 metro de ducto equivalente a 10 metros de postes. Esto permitió durante el 2001-2002 realizar gran cantidad de proyectos mediante el tendido aéreo por postes. El mismo Contrato permitió el intercambio de 6 fibras ópticas FO oscuras de Cablevisión en la Autopista Panamericana desde Gral Paz hasta Pacheco, por 4 fibras ópticas en el tramo Buenos Aires-Quilmes-La Plata (en el 2003 devolverían 2 FO desde Buenos Aires hasta Quilmes). Cablevisión había solicitado en el 2001 fibras en el tramo Campana-Rosario (que para aquel entonces iplan suponía disponer por el intercambio con Gigared). iplan obtuvo de Cablevisión fibras y tramas E1 hasta clientes. Hacia fines del 2002 las relaciones se enfriaron y quedaron truncos intercambios de ductos en las ciudades de Rosario y Córdoba, así como la posibilidad de ofrecer telefonía mediante la red de acceso de Cablemodem de Fibertel.

**Citilan.** Fue un proyecto abortado que llegó a construir una red en Barrio Norte y Belgrano mediante el microcableado durante el 2000. El objetivo era distribuir Internet de banda ancha a Consorcios. Citilan había solicitado a iplan la provisión de ductos o FO oscuras en el ámbito del microcentro y Palermo. Cuando el proyecto se frustró, iplan y Comsat se encontraban en competencia por lograr algún acuerdo de provisión de servicios. Se sabe que pretendieron vender la red, pero con una construcción tan endeble el valor era nulo.



**Comsat.** Inicialmente durante el 2000 iplan contrató a Comsat las coubicaciones para sitios LMDS en varias ciudades del interior. Con posterioridad le vendió a iplan ancho de banda de Global Crossing para Internet; aunque luego, a partir de varias fallas sistemáticas, se cambió de proveedor a IFX y Uunet. iplan logró vender a Comsat fibras en el tramo Buenos Aires-Wilde-La Plata por el Ferrocarril Metropolitano. Con posterioridad Comsat devolvería el tramo Buenos Aires-Wilde y lo cambiaría por un enlace urbano en Rosario para unir Sílica Networks con Comsat. Fracasó la venta de un ducto desde el microcentro de Buenos Aires hasta Chacarita, cuando Comsat decidió construir su propia red. También fracasó el uso de tramas E1 de Comsat para el acceso a clientes de iplan en áreas fuera de la zona de cobertura, por ejemplo en López Camelo. Un éxito menor fue la venta de telefonía a clientes de Comsat. Hacia el 2004 se le contrataría la red interurbana de 155 Mbps para unir en anillo por caminos disjuntos las ciudades de Buenos Aires, Rosario y Córdoba. Muy poco frente a las expectativas iniciales.

#### **Cooperativas.**

**Villa Gesell:** se concretó la terminación de llamadas en Buenos Aires mediante un canal de Internet desde la Cooperativa y se tomó de ellos algo de tráfico LDI.

**Del Viso:** Dispone de FO desde esta localidad hasta Retiro por el ferrocarril. La interconexión se hizo en el 2003 lo que permitía intercambiar servicios. Con anterioridad se había intercambiado terminación de tráfico. Con FO de esta Cooperativa se llega hasta la coubicación de Telecom en Munro.

**López Camelo:** La interconexión se realizó a fines del 2002 mediante FO propias hasta Cabildo y Gral Paz, luego por FO de Cablevisión y en Panamericana y Henry Ford se conectan a FO de Cotelcam. No se recuerdan negocios que justificaran una mención especial.

**CTI.** Al inicio del 2000 se pensó en usar a CTI para tránsito de llamadas hacia la PSTN y luego la posibilidad que iplan entregara vínculos de FO oscura a CTI. Las discusiones abordaron un enlace desde La Plata hasta la zona norte de Buenos Aires, anillos en Rosario y Córdoba y muy al inicio FO oscuras entre Buenos Aires y Córdoba. Incluso en el 2001 se planteó una licitación para estos vínculos. Muy poco pudo hacerse hasta que en el 2003 se concretaron varios intercambios. Un swap de 4 FO entre el nodo de CTI y el edificio de Telefónica en La Plata se intercambió por 8 tramas E1 en el radioenlace de CTI entre Buenos Aires y La Plata. Además, en Buenos Aires se interconectó nuestro NOC con el de CTI en Jonte para el intercambio de tráfico. En la zona de la central Clínicas de Telecom se entregó un ducto para redundancia de CTI. Por otro lado, un conjunto de enlaces de tramas E1 entre más de 10 celdas en Buenos Aires se intercambiaron por LD Nacional.

**Diveo (Netizen).** En el 2000 habíamos generado una oferta para unir los Nodos de LMDS de Diveo mediante FO de iplan. El valor de la FO oscura se estimaba en esa época en 30 \$/mt en

áreas urbanas y 5 \$/mt en interurbanas. El avance en este proyecto se frustró cuando Diveo y Bell South hicieron un acuerdo corporativo en USA y entonces fue Movicom quien haría estos enlaces. Ya a principios del 2001 el mercado de FO oscura se derrumbaba, no solo los precios se deprimían sino que no existían nuevos requerimientos. Los posibles negocios de intercambio, FO de iplan por tramas E1 de Diveo u otro proveedor, se frustraban por una u otra causa. Un intercambio de servicios se logró a partir del 2003, cuando iplan entregó enlaces TLS y tráfico de LD Nacional por un valor equivalente de LD Internacional. Cuando Diveo pasó a formar parte del grupo de empresas Netizen se realizaron algunos negocios de intercambio de tráfico.

**Edenor.** A fines del 2002 se inicio un análisis conjunto a Edenor para ofrecer servicios de telefonía e Internet a clientes de Edenor mediante la tecnología PLC. Se trata de modular la señal IP (con Internet y telefonía) sobre la energía domiciliaria (entonces la red de 220 V puede verse como una LAN extensa). Se analizaron posibles formas de negocios y dos proveedores posibles. El problema siempre es que se requiere una inversión importante y un Revenue Sharing entre dos empresas que hace al negocio poco interesante.

**Gigared.** Ver recuadro.

**Global Crossing.** Los intentos de swap fueron en vano. Desde muy temprano quedó en claro que la única intención de GC era vender capacidad internacional por el cable submarino, primero en unidades de 155 Mbps y luego bajando sus pretensiones a valores muy inferiores. La negativa de iplan a comprar capacidad directamente y negociar con revendedores (aquellos que tenían capacidad de sobra y estaban dispuestos a canjearla por otros servicios) llevó a GC a tomar acciones para impedir a iplan hacer negocios en el Data Center de Chacarita. A fines del 2003 se analizó seriamente la posibilidad de comprar ancho de banda internacional para Internet.

**iBasis.** Se trata de un caso interesante, ya que siendo una empresa de transporte de voz sobre IP, debería haber sido un aliado importante de iplan. Sin embargo, por razones técnicas que nunca pueden ser claramente delimitadas, la terminación de tráfico de larga distancia generado por iplan mediante carrier IP no ha tenido una buena calidad de servicio hasta el 2004. Durante el 2004 se puso en marcha el Gateway IP-IP en iplan (en simultáneo iBasis anunciaba la puesta en marcha de su propio gateway IP-IP desarrollado por Cisco), esto permitió la terminación de tráfico en nuestra red.

**IFX.** Se llegaría a un provechoso acuerdo donde IFX entregaba capacidad de Internet a cambio del servicio de TLS por la red de iplan para conectar clientes de IFX. Iplan obtenía Internet al mejor precio del mercado y IFX una capilaridad de red que no disponía.

En febrero del 2001 adquiríamos Internet a 4000 u\$/mes a Uunet, con IFX el valor se redujo a 1500 u\$/mes. Dos años más tarde, en el 2003, el valor se reducía a 350 u\$/mes.

**Impsat.** Los éxitos de swaps con Impsat se reducen al intercambio de Derecho de Uso de Ductos. Un caso ocurrió en el acceso a Telefónica en Barracas, lo cual permitió a ambas empresas disponer de una anillo para la coubicación. Más tarde ocurrió un intercambio en Córdoba. Otros intercambios quedaron frustrados, por ejemplo en la zona de Chacarita y de Palermo. Iplan se convertiría luego en cliente de Impsat al adquirir LD Nacional e Internacional, así como un enlace de 34 Mbps a Rosario-Córdoba durante el 2003. En el 2004 se concretó un intercambio de red, donde iplan ofreció FO en la entrada a Rosario.

**Metrored.** Las relaciones con Metrored siempre fueron lejanas. En el máximo de la relación se planteó la posibilidad de construcción conjunta en Rosario (Metrored pidió la licencia de telefonía en Rosario y Córdoba, pero nunca hizo la más mínima inversión) y en el acceso norte de Buenos Aires (desde Global Crossing hasta Pacheco). Esto ocurría en el 2001. Luego caería la estrella de esta empresa que fuera un faro en el momento de la creación de iplan. Cuando Metrored estaba a la venta, luego que Fidelity pidiera la quiebra en Argentina, pudimos observar la inconveniencia de una operación de compra (las redes o se superponían o eran incompatibles, casi nunca complementarias).

**Metrotel.** Metrotel es una empresa del grupo Metrovías. Inicialmente en noviembre 1999 se analizó la posibilidad de utilizar el subterráneo para instalar nuestros cables troncales como lo habían hecho Metrored e Impsat. Esto permitía un rápido despliegue de red. Pero existía una serie de desventajas: costo de alquiler elevado para un solo cable instalado; las salidas del túnel son por las bocas de respiración; necesidad de hacer construcciones paralelas para distribución; etc. Nunca concretamos nada y hoy día creemos que fue una buena decisión. En 2002 se firmó un acuerdo con Metrotel por el cual ellos podían utilizar nuestros ductos a cambio de que iplan pudiera colocar cables en el subte. El acuerdo permitió realizar intercambio menores ya que el objetivo de Metrotel era ampliar su red de distribución en base a las redes de iplan, mientras que iplan obtenía una pobre ganancia en la capacidad de extender su red troncal (de bajo valor estratégico para el año 2002). Este es un típico caso donde los proyectos se frustran debido a que las ganancias en el intercambio no son simétricas. El secreto para obtener buenos resultados es encontrar puntos de interés para ambos.

**Millicom.** Desde mediados del 2003 esta empresa entregó enlaces de última milla. A inicios del 2004 cerca de 45 enlaces en IP estaban operativos. Las pruebas realizadas para transportar telefonía fueron negativas, tenían problemas con el delay y jitter que impiden utilizarlos para este servicio.

**Movicom.** Las posibilidades de trabajos conjuntos con Movicom han sido nulas. Un caso de éxito fue logrado en el trabajo cotidiano sin planificación. En febrero del 2000 se intercambiaron 100 mts de ducto en la zona de Catalinas para el acceso a edificios. En realidad durante un período Movicom fue un competidor directo de iplan en la oferta de ductos o fibras. Desde el 2000 intentamos sin éxito la interconexión para el intercambio de tráfico. Recién en el 2003 se logró la interconexión física.

**Multicanal.** Multicanal ofreció a fines del 2002 la posibilidad de entregar FO oscura dentro de la zona de cobertura de su red. Esta alternativa era interesante para armar Nodos de Manzana y distribuir servicios en la zona de cobertura. Se analizó con poco interés la alternativa de ofrecer telefonía a los usuarios de Multicanal. No se avanzó en ninguno de los casos.

**Netizen.** Ver Diveo.

**Nextel.** Durante el 2002 se ofreció a Nextel la unión de sus nodos mediante fibras de iplan. Este servicio estaba siendo realizado por Metrored (como en el caso de CTI). Durante esta operación se planteó la posibilidad de realizar un intercambio de tramas E1 en el enlace Buenos Aires-La Plata. Se trataba de intercambiar 21 tramas E1 del cable de iplan por la misma cantidad del radioenlace de Nextel. La operación requería colocar equipos y unir las redes, lo cual tenía un costo asociado que impidió hacerlo. Recién en el 2004 se logró vender un anillo de fibra óptica oscura entre el NOC de Nextel y el edificio de Impsat en Chacarita. Una operación cuya particularidad es que el plazo del contrato es de 22 años (anotate la fecha en el Outlook para renegociarlo).

**Optiglobe.** Esta empresa es un Data Center que sufrió los efectos propios de una actividad que no llegó a despegar. Tenemos FO (del intercambio con Cablevisión) hasta el edificio sobre la Av Panamericana en El Talar de Pacheco, pero nunca existió una actividad comercial de importancia.

**Prima.** Prima fue cliente de iplan hasta que en el 2003 se interesó por nuestro desarrollo de Softphone. Luego de una extenuante negociación de meses se llegó a firmar un acuerdo donde nosotros aportábamos la tecnología. No evolucionó más allá de este punto.

**PSinet.** Construyó su Data Center en la zona de Constitución. Por un corto tiempo en el 2000 existió la posibilidad de instalar el Data Center de iplan en el mismo edificio de PSinet. Hacia el fin de sus operaciones se llegó a un acuerdo para el uso mediante el sistema de Revenue Sharing de equipos de PSinet. Un swap de servicios de corto alcance en el tiempo, permitía a iplan obtener capacidad de Internet a cambio de capacidad hasta Rosario y Córdoba.

# Gigared

En octubre 1999 fue la primera reunión técnica para determinar avances en el intercambio e inversiones conjuntas con Gigared. Esta empresa hermana de iplan al ser del mismo grupo inversor, tenía distinto grupo de managers y distinto foco de negocios. Su objetivo era la televisión por cable CATV, Internet por cablemodem y más tarde querrían incorporar la telefonía. Operarían en las ciudades de Rosario (nunca obtendrían la licencia de operador), Santa Fe, Paraná, Resistencia y Corrientes. Nuestro interlocutor sería Ricardo Pantazis, miembro del grupo fundador. Una serie de proyectos fueron analizados desde 1999 hasta 2001, año en que la crisis afectó a las empresas tanto como para impedir el trabajo en conjunto (hasta ese momento infructuoso). Nunca tanto trabajo generó tan bajos resultados, podríamos culpar a la crisis pero seguramente también existieron otras razones más humanas.

Los proyectos analizados en conjunto incluían un ducto en el enlace Buenos Aires-Rosario. Gigared adquirió un ducto a Techint entre Campana-Rosario. iplan construyó el ingreso a Rosario por Av. Córdoba. Gigared debía llegar desde Campana a Pacheco, donde mediante algún enlace se uniría a la red de iplan en Buenos Aires (las alternativas fueron la ruta 9 vieja, Ausol y el Ferrocarril TBA, pero ninguna se concretó). iplan construyó hasta Gral Paz por Cabildo y hasta Villa Urquiza. Luego iplan logro obtener FO de Cablevisión por Ausol hasta Pacheco. Este proyecto quedó trunco debido a la imposibilidad de completar ciertas obras y a la falta de inversiones mínimas para cerrar el circuito. Se había convenido en la utilización de equipamiento electrónico compartido en el enlace interurbano. Gigared adquirió equipos DWDM de Cisco; iplan nunca tomó la alternativa DWDM con seriedad. Gigared debía dar a iplan espacio en las repetidoras para instalar shelters propios. Siempre fue visto con interés el Data Center que Gigared construyó en Chacarita para ofrecer servicios desde ese Data Center. Nuestra opinión fue que se apresuraron a contratar con Metrovias la colocación de un cable entre Chacarita y Microcentro, contando con nuestra red en ambos extremos (nunca lograron obtener el permiso del GCBA para construir en Buenos Aires). El mismo enlace fue construido por iplan mediante una red de superficie.

Una de las últimas acciones fue durante el 2001. Se estudiaron alternativas para que Gigared ofreciera telefonía a sus clientes con parte de la tecnología y experiencia de iplan. También se tenía previsto que iplan sería el proveedor de última milla en Buenos Aires para clientes de Gigared. En aquel momento las relaciones se enturbiaron y quedaron cuentas pendientes entre ambas empresas que pasaron al terreno judicial. En el 2004 las relaciones volvieron al cauce progresista y permitirían planear y quizás a realizar negocios en conjunto. Quedan abiertos temas como la explotación compartida de la telefonía en las áreas locales donde Gigared tiene presencia y quizás, la habilitación del enlace Santa Fe con Rosario.

Volver a soñar...

**Sílica Networks.** Sílica construyó una red desde Buenos Aires hasta Santiago de Chile (pasando por Rosario, Córdoba y Mendoza). En enero del 2001 entregamos las obras de acceso a Rosario (por Av. Córdoba) que iplan construyó en paralelo para Sílica. La venta de estos ductos a precio de costo, permitió a iplan solventar una parte de la construcción de la red propia recuperando las inversiones. También construimos para Sílica unos 300 mts en el microcentro de Córdoba para unir el Data Center de ellos con la red de Movicom por donde entraban a la ciudad. Otras posibilidades de negocios fueron abortadas por diferentes causas, el acceso sur a Rosario, un segundo acceso a Córdoba, un Data Center compartido en Buenos Aires. Se llegó en cambio a compartir la obra de derivación desde el Ferrocarril Metropolitano en la localidad de Berazategui. Con esta empresa se entablaron luego relaciones de mutuo provecho al adquirir iplan capacidad interurbana en el corredor Buenos Aires-Rosario-Córdoba. Más adelante, a inicios del 2002 se abandonó a Sílica debido al inminente cierre de la empresa y se pasó a Impsat. Meses después volvió a trabajarse con Sílica cuando los nuevos dueños continuaron con el proyecto. Desde fines del 2002, el

enlace interurbano mantuvo redundancia por las empresas Sílica e Impsat, hasta que en el 2004 se pasó a un enlace redundante por Comsat.

**Techtel.** Con Techtel siempre fue difícil realizar conversaciones fructíferas. Inicialmente iplan se convirtió en cliente de Techtel para larga distancia nacional. Durante el 2002 la competencia entre tecnología de ambas empresas obligaba a Techtel a replegarse cuando competía con iplan. Cuando desde el 2004, Techtel y otras empresas forman el conglomerado Telmex, las relaciones están por construirse nuevamente.

**Telecentro.** Las reuniones con Telecentro fueron varias a lo largo de los años. Siempre las conversaciones rondaron en disponer mutuamente de las redes de FO. Hacia el 2002, Telecentro encontró que podría ser interesante adoptar líneas de iplan para ofrecer Locutorios, pero no se avanzó. Fue posible concretar el uso de postes en algunas zonas, pero sin una trascendencia particular.





**Telefónica** (Tasa). Leyó bien, Telefónica de Argentina. Una relación de mutuo provecho con Telefónica parece sorprendente, sin embargo, un swap ocurrió en el año 2001 debido a la buena predisposición del personal de obras en Córdoba. Telefónica solicitó a iplan la colocación de tritubos en unas pocas obras con longitud cercana a 300 mts, que fueron compensados en igual forma. Para el resto rige la relación fría entre el incumbente y un pequeño y molesto entrante.

**Telecom** (Teco). Con Telecom solo se llegó a hablar (y hacer un modelo de Business Plan) para ofrecer servicios de telefonía en áreas de Telefónica. No pasó de ser un globo de ensayo desde Teco y con objetivos desconocidos.

**Telespazio**. Esta empresa de transporte satelital de Italia, era cliente de iplan en el edificio Las Plazas. En un momento coincidieron los objetivos de ambas empresas en disponer de un Data Center por parte de iplan y de un Telepuerto por parte de Telespazio. Nada ocurrió.

**TGS** (Telcosur)-**TGN**. Las empresas de transporte de gas disponen de una red de transmisión nacional de baja capacidad que ofrecen para dar servicios de E1. La ausencia de proyectos por parte de iplan y los elevados precios pretendidos han impedido progresar en algún negocio en conjunto.

**Transener**. La posibilidad de colocar un cable óptico en la red de alta tensión de Transener se estudio durante un tiempo cuando aún existía la ilusión de tener nuestra red de larga distancia. Con posterioridad estas conversaciones quedaron en el olvido.

**Velocom**. Inicialmente existía la alternativa de cambiar acceso a clientes de iplan mediante medios de enlace de Velocom, por capacidad en tramas E1 por parte de iplan desde Buenos Aires a La Plata. Durante el 2003 la hipótesis de trabajo se movió hacia ofrecer telefonía a clientes de Velocom como Revendedor de iplan.

**Via X**. El objetivo de este proyecto, frustrado en el 2001, era construir una red de ductos urbanos en Buenos Aires para rentar o vender ductos a empresas entrantes. Un proyecto a destiempo, ya que los principales actores ya tenían su red propia. La alternativa con Via X era la construcción en conjunto de alguna parte de la red que le faltaba a iplan. El último intento fue transferir la compra del ducto de Ausol que había ganado iplan a Via X.

**Winstar**. Iplan llegó a ofrecer a Winstar la unión entre el nodo de Microcentro y Global Crossing en Chacarita a cambio de capacidad internacional de Internet. También, iplan pedía a Winstar tramas E1 hasta edificios fuera de nuestra área de cobertura para ofrecer telefonía, nuestro precio objetivo era muy ambicioso 500 \$/E1/mes en edificio ya acometido por Winstar. Muy pronto, el proyecto de Winstar de desplegar una red LMDS se frustró.

# Los Contratos de Financiación

Sobre como se llegó a la financiación completa del Business Plan y sobre las renegociaciones posteriores a la devaluación de la moneda.

El presente capítulo de la Historia de iplan proviene de una desgrabación de conversaciones mantenidas con Diego Silbert, quien fuera durante estos años el piloto en la negociación con los acreedores. Vía a la historia...

### 1.8.1. SOBRE EL VALOR DE UNA EMPRESA.

Cuando iplan nacía en 1999, luego del default de Rusia y del contagio en los países emergentes, se empezaron a sentir los efectos (gran volatilidad) en los Mercados de Capitales en todo el mundo que quedaron sensibilizados, especialmente en Estados Unidos. Se venía de una burbuja de inversiones en los Mercados de Tecnología y se llegaba al máximo de cotizaciones en el Nasdaq. La vedette del Mercado en ese entonces eran las empresas de Telecomunicaciones y las .com, cuya valorización habían llegado a niveles insospechados y peligrosos (un ascenso vertiginoso que presagiaba una caída abrupta).

En aquellos tiempos, para justificar la valuación de las empresas, se reemplazaron los métodos tradicionales de valuación como el Valor Actual del flujo esperado de fondos disponible utilizando tasas de descuento ajustadas al riesgo y al costo de capital por otros que traban de justificar las enormes expectativas de creación de valor futuras. Así, una empresa que recién se iniciaba (como un startup de una empresa *puntocom*) podía llegar a tener valores elevadísimos.

Los analistas o researchers más reconocidos del mercado rápidamente estimaban los valores de las compañías Startup utilizando comparables, y dependiendo del valor al cual se quería justificar se tomaban diferentes parámetros, EBITDA, Ventas, y hasta metros de redes construidas. Así por ejemplo, durante el año 2000 los kilómetros de red construidos en distritos metropolitanos o la cobertura mediante una red de microondas LMDS era considerado en la valuación de la empresa. En algunas compañías el metro de red urbana se llegó a valorar en 2000 dólares (con un costo cercano a 100 dólares).

Cuando se inicia la etapa de default de empresas y se llega a la caída de las empresas ligadas al negocio de Internet se produce un reflujo en la forma de valuación de las empresas, volviendo a los métodos tradicionales y por sobre todo con expectativas de generación de valor extremadamente más conservadoras; es decir, pesimistas debido al nivel de riesgo que han tenido en el pasado. Hoy todo el mercado sigue estando afectado, por este pesimismo perjudicando a empresas sanas comparadas con otras profundamente endeudadas y lo más importante, con modelos de negocios tal vez totalmente disímiles.

### 1.8.2. EL 2000: BUSCANDO EL FULLY FUNDING.

En agosto de 1999 nuestros Accionistas (MDCP y LLP) habían comprometido una parte de la financiación (el denominado Equity) lo cual daba por iniciado el startup de iplan. El Business Plan tenía como assumption una estructura de capital con igual monto de Deuda que el Equity; había entonces que conseguir la financiación para lograr fondear completamente el proyecto. Algunas alternativas exploradas fueron: la financiación bancaria, el financiamiento mediante un bono en el mercado de capitales y por último mediante los proveedores de equipamiento (que serían conocidos como los Vendors en un inicio y luego como Lenders). Para ese entonces se habían convertido en una alternativa muy razonable para fondear este tipo de proyectos.

La alternativa del mercado de capitales era la más difícil ya que se había reducido mucho el apetito por tomar riesgo en empresas de Telecomunicaciones. Se mantuvieron reuniones con bancos de inversión que nos acercaron propuestas pero sin ningún tipo de compromiso, lo cual era entendible dado el contexto macroeconómico y el pesimismo reinante mundialmente.

Con el segmento bancario se exploraron algunas alternativas pero era evidente que el cambio de expectativas hacía extremadamente difícil para los comités de crédito de los bancos asumir el riesgo de un startup en telecomunicaciones. Simultáneamente, se exploró la alternativa de financiación con proveedores, quienes dado las restricciones de financiamiento de los bancos y del mercado de capitales empezaron a exponer sus propios balances para continuar expandiendo sus ventas. Sin embargo, las condiciones a las cuales estaban dispuestos a financiar eran cada vez más restrictivas.

Se mantuvieron conversaciones con Nortel, Ericsson y Cisco, (mientras que varios otros quedaron en el camino). En todos los casos se planteó la necesidad de financiamiento por un monto millonario en dólares, de los cuales la mitad sólo era en equipos y otra parte era para la construcción de la red y capital de trabajo.

Siempre fue una prioridad obtener la totalidad de la financiación que requería nuestro Business Plan, debido a que el panorama a futuro indicaba serias dificultades para obtener un financiamiento adicional (condición que se demostraría cierta). Por otro lado, estaba claro que la única forma de conseguirlo era que las casas matrices de los proveedores se involucraran, ya que el financiamiento mediante bancos locales estaba prácticamente cerrado.

El primero en enviar una propuesta que cumplimentaba parcialmente nuestras necesidades de financiamiento fue Nortel, asociado con Lavalín como empresa constructora. Del análisis de la tecnología Nortel y de los costos de construcción de Lavalín surgía la idea de que la propuesta técnica era menos atractiva a otras (para comprender las causas puede consultarse la Sección correspondiente a la construcción de la red). En el caso de Nortel, la financiación propuesta era inicialmente por 5 años y luego se llevó a 7 años, con una tasa de interés razonable y garantías acordes al riesgo del proyecto. El problema en esta alternativa era que el uso de los fondos estaba exclusivamente dedicados a la compra de equipamiento de Nortel y a la construcción de red. O sea que, en el paquete de financiamiento no se incluía dinero para capital de trabajo, con la consecuente potencialidad de tener una necesidad de fondos en los años subsiguientes y eventualmente poner en riesgo todo el plan.

Ericsson, otra de las empresas en concurso y con equipos electrónicos muy interesantes, nunca pudo presentar una propuesta que abarcara a todos los ítem necesarios. Pero nos llevó a las oficinas de Skanska/Sade (Skanska es una empresa de Suecia que adquirió la local Sade), como empresa constructora. La relación entablada con Sade permitió agregarlo al grupo de las cuatro empresas que cerrarían el paquete de financiamiento.

Cisco era la empresa que el grupo Técnico y de Ventas deseaba tener como proveedor. Por tecnología (líder en IP) y por Branding (necesitábamos un socio tecnológico fuerte). De Cisco recibimos inicialmente una propuesta de financiación en equipos por un plazo de 2 años por la mitad de las necesidades. Luego de extensas negociaciones conseguimos que el financiamiento se incrementara hasta casi el doble con un plazo de 6 años y que las demás condiciones requeridas se ajusten al plan de negocios.

Una vez acordadas las principales condiciones del financiamiento con Cisco, el cual no alcanzaba a cubrir el 100% de las necesidades del plan, buscamos acordar en las mismas condiciones con otros potenciales proveedores para cubrir así todas las necesidades financieras. Logramos acordar con Skanska/Sade (por construcción de red) y con NK (para los cables de fibras ópticas), mientras que Hewlett Packard se sumó al grupo para financiar el softswitch OCMC, servers, software de IT y parte del working capital.

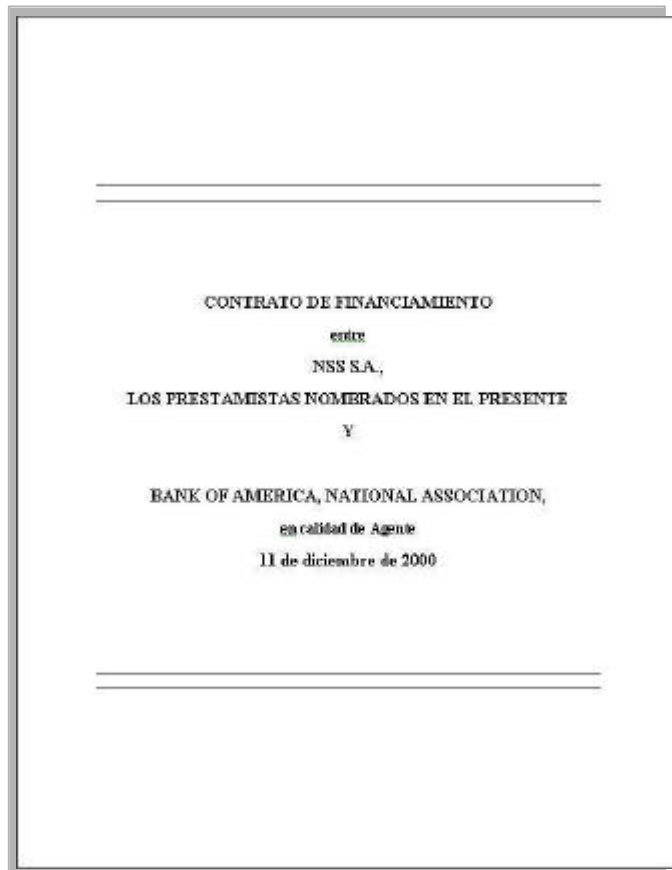
Skanska/Sade no sólo accedió a financiar el 75% del costo de la obra sino que también nos dio el mejor precio de construcción para la red. Con NK-Cables todo empezó en noviembre de 1999, y nos dio un pequeño crédito por 300 mil dólares en marzo del 2000. Luego se integraría al grupo de proveedores.

El acuerdo global sería muy complejo. La complejidad se basaba en compatibilizar las condiciones particulares de cada uno de

los participantes en cuanto hace a plazos, tasas, garantías, etc. Finalmente una de las claves para lograr cerrar el acuerdo fue obtener que todos compartieran las garantías pari-passu, lo cual convenció a Skanska/Sade y NK a participar en la financiación. Una propuesta casi definitiva se recibe en mayo, pero no fue hasta el 11 de diciembre del 2000 que se firma el Contrato final. El Fully Funding estaba entonces asegurado.

Como la operación era novedosa, se trataba de un Préstamo Sindicado entre Proveedores y cuyo arranger había sido iplan, la complejidad obligó a varios meses de trabajo en estructurar el préstamo. En la negociación participaron los proveedores, asesores legales y bancos contratados por los Vendors para negociar directamente con iplan. En el intermedio se hicieron envíos de equipos y servicios como un crédito puente hasta el cierre definitivo. El Contrato aseguraba a iplan el financiamiento y la flexibilidad necesaria para llevar adelante la ejecución del Business Plan.

Un ítem que se demostraría de máxima importancia en el futuro, fue la solicitud por parte de los Vendors para que los Accionistas



Portada del Contrato de Financiación.



### **...volvé mañana a ver si están..."**

Así recuerda el representante en Argentina de NK Cables la primera impresión de los directivos de Finlandia (previamente una empresa de Nokia) al tomar contacto con iplan en las oficinas de Reconquista:

*Para marzo del año 2000, iplan se había mudado a sus oficinas en Reconquista. Ocupaban el segundo piso y no había separaciones, boxes, ni otros muebles que no sean mesas plásticas comúnmente usadas en casas quinta para comer asado (!!). Sobre esas mesas trabajaban los técnicos de iplan con sus planos, computadoras etc. En esa fecha recibimos la visita de dos directivos de NK Cables de Finlandia. Estos directivos nos visitaban para conocer a la gente de iplan, conversar sobre su Business Plan, provisiones de cables de FO y otros asuntos relacionados con el proyecto. Quizás para ellos fue un poco impresionante ver que las oficinas contaban con estos "muebles", que la planta estaba totalmente libre, que no había sala de reuniones, y si bien estaban muy al tanto de la fase de start-up de las compañías, igual en aquel momento les llamó la atención. Antes de iniciar nuestra primer reunión uno de ellos me dijo un poco en broma un poco en serio "...nos gustaría que vuelvas mañana para ver si esta gente aún sigue aquí..."*

Demás está decir que con NK se ha formado desde aquel momento una química muy especial. Para más detalles sobre como se llegó a seleccionar a NK Cables como proveedor se puede consultar la Sección 2 Capítulo 2.

hicieran el desembolso completo del Equity antes de la firma del acuerdo. Cuando los accionistas cumplieron con esta demanda se demostró la confianza en el proyecto y además aseguraría la supervivencia de iplan en los años próximos, al diferenciarnos de otros proyectos que no obtuvieron toda la financiación comprometida por las diferentes crisis que se extendieron desde el inicio de nuestras operaciones hasta la fecha. Básicamente, iplan tendría un colchón de fondos en el exterior para asegurar la continuidad de las operaciones.

#### **1.8.3. EL 2001: UN AÑO DE FUERTE INVERSIÓN.**

Durante el 2001 se utilizó gran parte del financiamiento acordado en el Contrato, adicionalmente se cerraron acuerdos de financiación de corto plazo con otras empresas proveedoras de tecnología y equipamiento fuera del Contrato global de financiamiento. Por ejemplo, con la empresa AsGa de Brasil por equipos PDH y SDH, con Telco Systems de Israel por los equipos EdgeLink y con NEC-Argentina por la ampliación de la centrales de conmutación. Con AsGa se cerraron varios acuerdos de Leasing.

Si el 2000 fue el año de negociación de la financiación para lograr el Fully Funding, el 2001 sería el entreacto para una nueva etapa de negociación que involucraría un período de tiempo mucho más largo.

#### **1.8.4. EL 2002. LA CRISIS Y EL INICIO DE LA RENEGOCIACIÓN DEL PRÉSTAMO**

Luego de la devaluación del peso y el congelamiento de las tarifas en Argentina, se volvió necesario renegociar el Contrato global de financiamiento. Dos pilares hicieron que iplan logre a pesar de la crisis mantenerse activa y operativamente muy sólida. Por un lado, desde nuestro primer año de operaciones

conseguimos sobrecumplir los objetivos planteados en nuestro Business Plan, lo que nos permitió gozar de la confianza tanto de nuestros accionistas como de nuestros acreedores y por otro lado, haber mantenido las reservas de la compañía en dólares en el exterior, sin arriesgarlo en inversiones especulativas en Argentina, lo que nos permitió reacomodar el crecimiento y hacerlo sustentable durante el periodo que nos llevó lograr el superávit operativo. Por ello, la salud a corto plazo de iplan estaba garantizada, ahora había que garantizarla a largo plazo con la correcta renegociación de la deuda.

La negociación con los Lenders comenzó en enero del 2001, por iniciativa del management de iplan. En las primeras reuniones que mantuvimos intentamos mostrar el potencial impacto que la devaluación y las diferentes medidas lanzadas por el gobierno podrían tener sobre iplan y la necesidad de reestructurar la deuda para poder honrarla.

A fines de marzo nuestros Accionistas pidieron que se les proponga a los Vendors una capitalización de la deuda a cambio de continuar con el desembolso de la financiación comprometida. En una reunión en mayo en Miami los Acreedores no aceptaron esta propuesta ya que por el Contrato de Financiación podían asegurarse el control de la totalidad de las acciones prendadas. Los Acreedores ofertaron a cambio continuar con el compromiso de financiación con una quita importante, a cambio que los Accionistas hicieran un aporte de capital adicional. Los Accionistas, muy golpeados por la crisis internacional del sector Telecomunicaciones, se negaron a realizar aportes adicionales y los Acreedores hicieron lo mismo con los créditos adicionales.

Así llegó el vencimiento de junio, que no se pagó para mantener las reservas de iplan y asegurar el futuro de mediano plazo. Las relaciones se tensaron por unos meses debido al Default en el

que entró iplan. Pero mejoraron paulatinamente. Los Bancos (que representaban a los Vendors en aquel momento, encabezados por el Bank of America) presionaron para tomar acciones de represalia, pero los Vendors no llegaron nunca a tomar acciones extremas.

En una reunión en julio en San Pablo, iplan presentó un Business Plan muy ajustado, con un mínimo de inversiones como aporte para destrabar las negociaciones. Se requirió entonces a los Vendors un aporte pequeño adicional de financiación. Cisco lideró las opiniones a favor de aceptar esta propuesta de iplan. El final de la negociación parecía cercano a mediados del 2002.

Por aquellos días, iplan fue sometido a un riguroso Due Dilligence para analizar las Proyecciones. Skanska/Sade en febrero contrató una de las *big five* empresas mundiales en este tema. Durante 10 días unas 10 personas intervinieron en esta inspección. Finalmente hicieron una recomendación muy positiva de la empresa y de su gente. En agosto, Cisco envió a 2 personas de Cisco Capital para un análisis similar. Los resultados también fueron muy positivos y a favor de mantener el crecimiento de iplan y lograr las metas comprometidas (entre otras el EBITDA positivo a fines del 2002). Entonces, Cisco una vez más confiando en iplan y a pesar de no haber terminado la renegociación de la deuda apuesta nuevamente y hace varias entregas de equipamiento con créditos puente al acuerdo definitivo de refinanciación.

En noviembre del 2002 recibimos la aprobación por parte de Cisco Capital para reestructurar el préstamo con un desembolso adicional y la extensión de los vencimientos hasta el año 2010 de acuerdo al BP enviado por iplan. Skanska/Sade y NK también adhieren a los términos de Cisco. Pero en el caso de HP se generan dificultades de interlocutores debido a la fusión de HP con Compaq y se oponen al acuerdo. Esta sería la causa de la extensión en casi dos años de los tiempos del acuerdo.

La puja con HP se centraba en dos puntos básicos. No aceptaban desembolsar la porción de capital nuevo requerido y tenían el deseo de obtener *warrants* (garantía para comprar acciones de iplan en el futuro a precios preferenciales).

Nuestro interés era obtener dinero fresco, que no sólo ayudara a solventar el plan de expansión para repagar la deuda en el largo plazo, sino también en resarcir a iplan por los mayores costos ocasionados por el mal funcionamiento del softswitch OCMC provisto por HP. El acuerdo se alejaba nuevamente.

#### 1.8.5. EL CONTRATO CON NEC.

Mientras tanto...El primer contrato con NEC fue por el leasing con opción a devolución de una central de pocas E1 en octubre 2000. Una ampliación importante se contrató en diciembre 2001 para llegar a 700 tramas E1 la cantidad de puertos de la

central. El leasing era en dólares y pagadero en 24 meses. La pesificación de los contratos uno-a-uno obligó a NEC a indicar que no podría cumplir con el plan de entrega de equipos. iplan reconoce entonces la situación y se llega a un acuerdo que involucraba una fuerte disminución en el precio del equipo y una extensión de los plazos de pago, pero manteniendo el contrato en dólares.

Durante el 2002 se produjeron dos hechos que llevan a iplan a renegociar con NEC el desembolso final de enero 2003. Por un lado, una prolongada falla de software había afectado desde abril a noviembre del 2002 a un cliente. Esta falla se mostró presente también en otros clientes y sólo pudo ser solucionada cuando iplan comprobó que la central no cumplía con las normas internacionales de señalización. Existía para ese entonces una fuerte presión interna para tomar medidas de resarcimiento. Por otro lado, NEC incurrió en demoras en los plazos de entrega pactados que permitían de acuerdo con el Contrato aplicar una multa. Se propuso a NEC una renegociación en el pago de la deuda a cambio de no tomar acciones legales en lo referente a los dos puntos anteriores.

#### 1.8.6. EL 2003: SEGUNDO AÑO DE RENEGOCIACIÓN.

El año 2003 se inició con varios conflictos derivados del esfuerzo por renegociar todos los pagos comprometidos en dólares. Por un lado el acuerdo global con Cisco-Sade-NK-HP, por otro el contratos con NEC, con TMNG (la consultora de Management contratada durante el 2000), con Telco Systems (la empresa proveedora de equipos Edgelink en el 2000), etc. El objetivo era maximizar la caja y renegociar los pagos de la deuda, hasta llegar al Cash Flow positivo que debería lograrse en el 2004 y así asegurar la sustentabilidad de iplan en el mediano y largo plazo.

En los primeros meses del año 2003, Cisco intentó nuevamente encarrilar y tomar el liderazgo en las negociaciones para reestructurar la deuda. El primer paso fue proponerle a la compañía vender su acreencia a precios de mercado o sea con un quita sobre el valor nominal. Dado que no faltaban interesados para realizar esta transacción, tratamos de diseñar una propuesta que convenciera a todas las partes involucradas (acreedores y accionistas).

Lamentablemente, fue imposible seguir adelante con esta idea de reestructuración debido a los muy diferentes intereses y posibilidades. Algunas de las razones fueron las dificultades para Cisco en consensuar esta alternativa con los demás Lenders (ahora considerados como acreedores más que como proveedores). Con posterioridad, ante la negativa de otros Lenders, Cisco adecuó su posición respecto a la venta de su acreencia. Por otra parte, nuestros accionistas no estaban dispuestos a reducir su participación accionaria o bien inyectar capital adicional necesario para comprar la deuda.

Llegado el mes de junio del 2003, los Lenders se juntaron en Londres para delinear una nueva propuesta en base a las proyecciones que iplan había elaborado en marzo. En julio, emitieron una nueva propuesta consensuada entre todos los Lenders, que si bien no era totalmente satisfactoria dio pie para retomar las negociaciones.

Nosotros siempre priorizamos mantener un diálogo amigable con todas las partes y para ello hemos presentado como respuesta nuevas propuestas alternativas que entendemos serían viables para reestructurar la deuda. Una de las alternativas contemplaba una capitalización de la deuda y una extensión de los plazos de pago, otra era hacer un “Tender Offer”, la recompra de la deuda a un precio de mercado con fondos disponibles de la compañía.

Estas propuestas no conformaron a los Lenders quienes apostaron a que el modelo de empresa de iplan lograría el repago completo de la deuda, con una extensión de los plazos de pago obvia luego de los cambios macroeconómicos en Argentina.

#### 1.8.7. EL 2004. EL ACUERDO FINAL?

Los primeros meses del 2004 nos encontramos negociando los detalles de esta última alternativa, que en resumen nos permitirá mantener los niveles de crecimiento de los últimos años y al mismo tiempo honrar el 100% de la deuda en un plazo muy razonable.

Las proyecciones para el pago de la deuda de iplan son creíbles, aunque ajustadas. Sin duda, que la recuperación paulatina y sostenida de la economía argentina, que incluya una revaluación una deuda denominada en dólares, beneficiará al modelo de pago.

Una reunión en marzo del 2004 en New York permitió llegar a un principio de acuerdo global. Sin embargo, lo complejo del acuerdo y la diversidad de intereses de los Lenders, hace que periódicamente estemos en las puertas de cerrar el Contrato de Refinanciación, para alejarnos nuevamente al poco tiempo. Al momento de cerrar la edición de esta Historia se estima que durante el 2004 se podrá cerrar el acuerdo definitivo.

Para cuando sean leídas estas líneas poco se comprenderá sobre la cantidad de horas hombres de los mayores directivos de la empresa invertidas en este tema. La negociación del Contrato llevó menos de un año, mientras que la renegociación llevó ya más de dos. Sin embargo, el balance de esta gestión es más que positivo no sólo en lo profesional sino también en el gran ahorro que se logró por haber negociado en forma directa y sin intermediarios.





# Sección 1 Capítulo 9

## Las 3 B

Sobre los Business Plan, los Budget y los Balances. Tres formas para ver el porvenir, el presente y el pasado.

El Business Plan es un documento que se ocupa de la evolución de la empresa en un largo período de tiempo, normalmente de 10 años. Tiene una estructura típica, comenzando con la definición del negocio e información del mercado, la estrategia para llevar a cabo este negocio y el retorno de la inversión a valor presente (NPV) con una tasa de interés determinada. A continuación puede encontrarse los indicadores particulares, como ser las inversiones de capital Capex y gastos de operación Opex, la evolución de los ingresos Revenue y de la caja de la empresa Cash Flow, el pico de financiamiento (valor máximo de dinero necesario para llegar al momento donde la empresa puede sostenerse a sí misma).

El Budget en cambio es un documento concentrado a un año de plazo como máximo y que es modificado mediante Forecast a lo largo del año. Los indicadores son los mismos que para el BP, pero mientras en el caso del BP se muestran 10 años (valores anuales a fin de cada año), en el Budget se muestran los valores mensuales (al fin de cada mes).

Los Balances cuentan que es lo que ha ocurrido con la empresa el año precedente. Dispone de una introducción que actúa a la manera de resumen de las actividades más destacadas. Los indicadores básicos son los ingresos, egresos y el resultado, los activos y pasivos corrientes y no-corrientes y el patrimonio neto de la empresa. Este Capítulo se encarga de contar algo sobre la Historia de las 3 B. Sobre varios Business Plan en particular puede consultarse la sección de Tecnología.

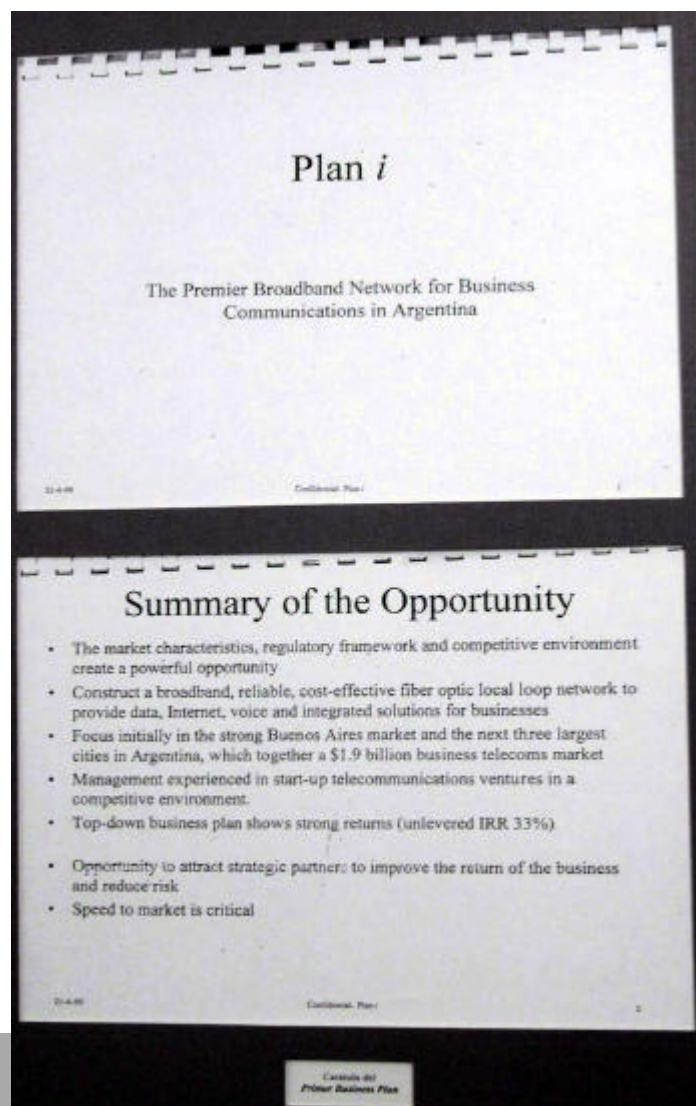
### 1.9.1. LOS BUSINESS PLAN DE LA TENTACIÓN (1999).

Los BP en iplan han tenido diferentes orígenes, redactores y objetivos. Algunos llegaron a buen término, pero en cantidad fueron más los que quedaron en el camino que los que se concretaron. La empresa NSS S.A. fue constituida el 9 febrero 1999 en Argentina, con posterioridad las acciones fueron transferidas a IPLAN LLC en USA. El primer "Business Plan original" tiene fecha 21 abril 1999. Fue realizado para presentarse a los posibles inversores. En ese entonces la denominación de la empresa era Plan i (una variante ligada a Internet del famoso Plan B).

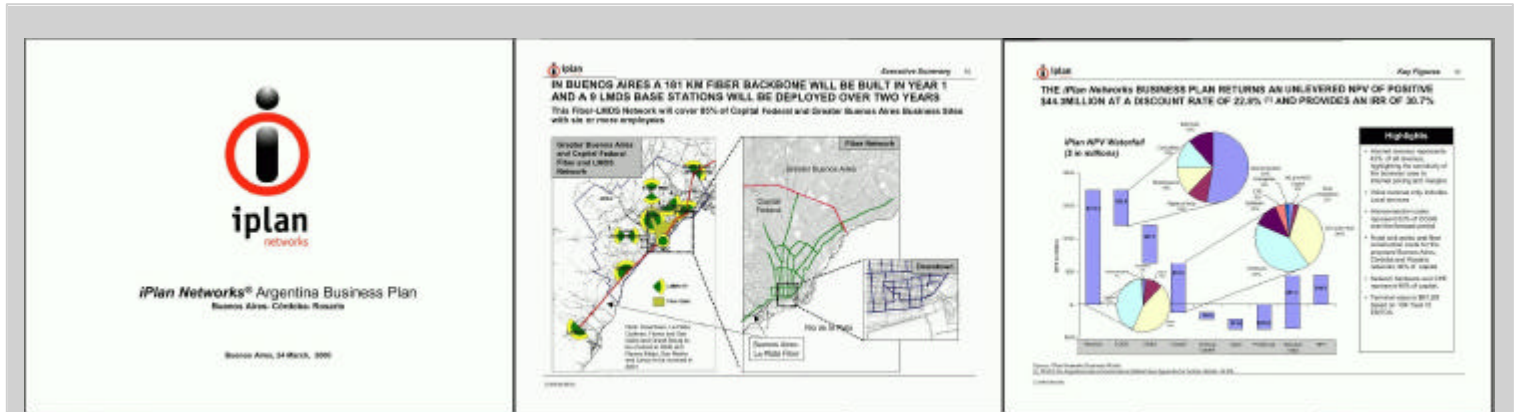
Contenía una introducción al mercado y los principales actores. Una estrategia de marketing orientado a Pymes de más de 6 empleados (hoy superado ya que el Pack-1 está orientado a microempresas y profesionales). Preveía operaciones en Buenos Aires, Rosario, Córdoba y Mendoza y la posibilidad de expansión futura a otras ciudades y países. La inversiones eran de 112

millones de u\$s con un 50% aportado por los inversores y el 50% restante a obtener del mercado de capitales. Era un modelo orientado a una red urbana de fibras ópticas para brindar servicios de Banda Ancha con el agregado de telefonía. La red se describía como IP para datos y SDH con conmutación tradicional para telefonía.

Cuando Madison MDCP decidió que estaba interesado en el Proyecto de Inversión envió a la Argentina a la consultora Cambridge CSMG que realizó un estudio de mercado a medida. La primera versión se denominó *Anchor Tenant Case*, luego ampliado al *Building Passed Case*. Lleva fecha 13 agosto 1999 y la empresa se identificaba ya como iPlan. Este Business Plan



# Business Plan



sirvió para convencer a los accionistas de interesarse en Argentina y empezar la operación en septiembre de 1999. Luego este BP fue olvidado, sólo la idea de Anchor Tenant perduró un año más.

Anchor Tenant era la unión de los 50 edificios más importantes del microcentro de Buenos Aires. El razonamiento, bastante difundido en ese momento, era capturar un elevado Market Share de cada edificio acometido. La versión de Building Passed era similar solo que consideraba el mercado disponible a lo largo de toda la red, no sólo los edificios más importantes. Obviamente, mejoraba sustancialmente el modelo.

La teoría de obtener una alta penetración por cada edificio acometido, se demostró falsa a muy poco tiempo de andar. Durante el año 2000 se trabajó con la idea de acometida por edificio, pero ya a fines del año existía una fuerte presión para cambiar el modelo a la distribución por manzana.

Un proyecto realizado siguiendo el modelo de Anchor Tenant, es decir el ataque a edificios con Nodos dedicados, fue el Complejo Las Plazas. Este complejo edilicio donde tenía residencia iplan durante 1999, estaba compuesto por torres de oficinas y de departamentos. A fines de 1999, fue cableado para brindar servicio primero de Internet y luego de telefonía. Se trataba de un ISP dedicado al edificio mediante una conexión wireless de Impsat primero y luego propia. Un divertimento mientras preparábamos la gran Empresa.

## 1.9.2. EL BUSINESS PLAN DEFINITIVO (2000).

Hacia fines de 1999 se debía realizar el Business Plan definitivo a 10 años. Fue presentado en marzo del 2000. Para ese entonces los participantes fueron CSMG que ofrecía seguridad a los accionistas, Ramiro Sánchez encargado de manejar las planillas de excel y un grupo heterogéneo trabajando con las Bases de Datos.

La purificación de las Bases de Datos permitió dar credibilidad al Budget (al estar basado en información fehaciente) y además

diseñar el recorrido de la red. Se utilizaron bases de datos del Indec, Guía de la Industria, Bancos y otras obtenidas de la Web. La base de datos más extensa y quizás menos fiable era la del Indec. Se trataba de una nube de puntos de 50.000 empresas que inundaba Buenos Aires y GBA (el AMBA), pero databa de 8 años atrás. La geocodificación se realizó en el software Agemap (para el caso de Brasil un año más adelante se usaría el software Mapinfo). La depuración llevó un par de meses debido que los errores debían ser corregidos uno a uno para lograr una tasa de efectividad en la geocodificación superior al 90%. En algunos casos fue imposible.

Se obtuvo de esta forma varias segmentaciones: una de ellas por actividad (comercio, banco, industria...), otra por cantidad de empleados (hasta 6, de 6 a 15,...), otra por ciudad (Buenos Aires, Rosario, Mendoza, ...), en algunos casos por facturación. Nuestro objetivo en ese momento eran las Pymes así que todo se basó en empresas con más de 6 empleados.

Con el análisis de las bases de datos se obtuvo información contradictoria respecto a Mendoza. Considerando sólo las bases de datos, el Business Plan en el modelo de CSMG no era soportable. Por otro lado, teníamos información de tráfico de telefonía celular de CTI que indicaba que era similar al de Rosario. Un amigo de Advance, que luego vendría a iplan, nos decía que la principal actividad era la gubernamental. En enero 2000 el BP incluía aún la operación en Mendoza y Mar del Plata mediante LMDS, pero a mediano plazo. El proyecto de incluir Mendoza en el BP fracasaría posteriormente, así como el proyecto LMDS se vería truncado en el mediano plazo.

El Business Plan de marzo 2000 contenía los servicios locales en Buenos Aires, Rosario y Córdoba. Era un BP a 10 años que preveía un IRR del 30,7%. Por ejemplo, para el año 2003 se esperaban un Revenue de 55 millones con un Margen Bruto de 70% (la realidad indicó que serían 50 millones de pesos y el margen del 45% debido a la alta incidencia de la telefonía respecto a la Internet). También se esperaba una incidencia del 43% de los servicios de Internet sobre los Revenue totales.



Base de datos del Indec geocodificada para ser utilizada en el Business Plan Definitivo del 2000 y zonas definidas para estimar la potencialidad de clientes

El Ebitda debía ser positivo en el 2002 y el Cash Flow en el 2003. Para ese momento, iplan tendría 226 empleados. Se preveía una cantidad de 14 líneas de telefonía promedio de cliente (resultó ser de 3,5 líneas en promedio sin contar las tramas E1), con un market share cercano al 2% en telefonía en el área de cobertura (la realidad indicaría un valor cercano al 9%). El Bad debt se esperaba inferior al 5% (en línea con la realidad). Las inversiones de capital del 2003 deberían ser de 10 millones de dólares (en realidad fueron de 3 millones). La cantidad de clientes a fines del 2003 debía ser de 3462, con 1192 edificios conectados (un promedio de 1,74 clientes por edificio). Números que están en línea con la realidad. Este BP contenía las inversiones en LMDS y el enlace de larga distancia, pero no contenía los ingresos derivados de este tráfico con las inversiones complementarias para asegurar la Licencia correspondiente.

Muchas de estas predicciones del BP se cumplieron, pero la crisis de enero 2002 afectó a todas las cuentas. El BP estaba hecho en pesos-dólares (el uno-a-uno). Durante el 2002 se presentaron diversas proyecciones de un nuevo BP que contemplaba el efecto de la devaluación. Todos los BP proyectados eran tendientes a ofrecer un panorama del repago de la deuda contraída por iplan.

Durante el año 2000 se desarrollaron otros Business Plan. Los mismos se encuentran en otros Capítulos de esta Historia. Por ejemplo, el BP de Larga Distancia, del Data Center y de Brasil. La secuencia de BP se reinicia recién en el año 2004 con una proyección de negocios para venta de knowhow y tecnología y varios estudios de inversiones adicionales (por ejemplo en Mendoza).

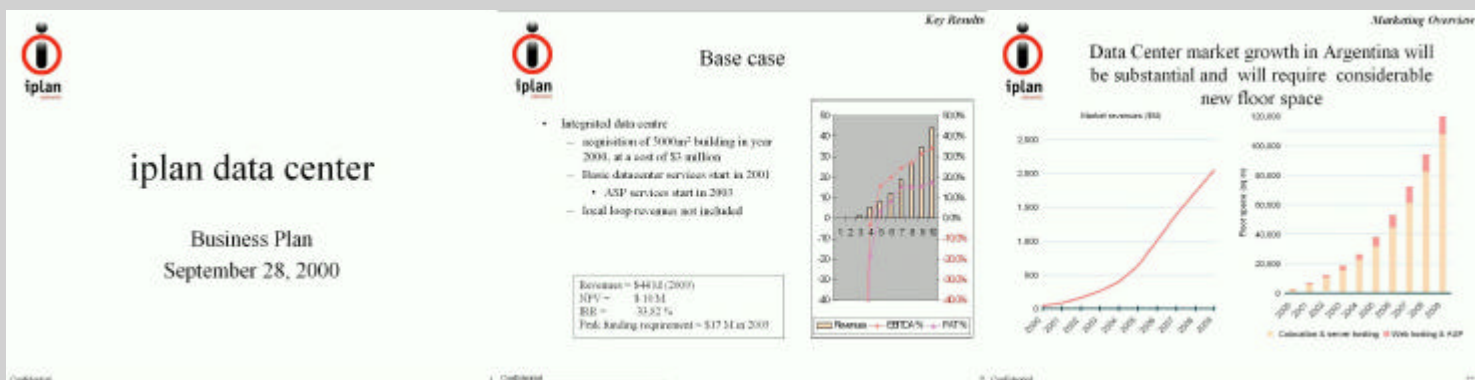
### 1.9.3. LOS BUDGET (2000...2004).

El primer Budget data de abril 2000. Era una consecuencia directa (el primer año de operaciones) del Business Plan. En la práctica, nada nuevo se decía en él. Indicaba un Revenue de 123 mil pesos, con una inversión de 48 millones de dólares (se trataba del año de la construcción de la empresa más que de las ventas).



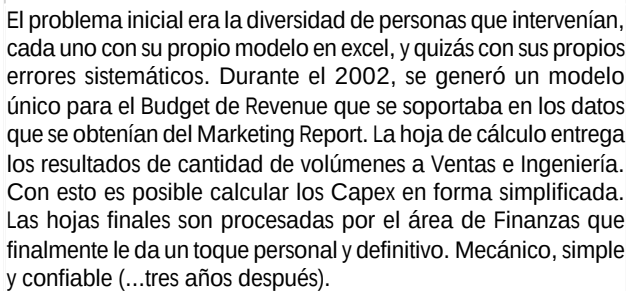
Pero muchas de estas inversiones serían demoradas para el 2001 y luego definitivamente. El año debería finalizar con 98 integrantes en el equipo.

Los budget desde el 2001 adoptaron una sistematización paulatina de forma que de un trabajo de meses se llevó a días. En el modelo utilizado para el Budget-2003 la simplicidad (que enmascaraba la complejidad) permitía hacer cambios en horas ya que los distintos componentes (Revenue, Capex, Opex, etc) se encuentran linkeados entre varias hojas de excel.





**Budget**



El mismo Budget-2001 preveía 208 empleados a fin del año. El crecimiento de personal se interrumpió a mediados de año debido a la evidente crisis de las Telecomunicaciones. Por un

En las versiones preliminares del Budget-2001 se redujo paulatinamente la participación del Proyecto LMDS y del enlace de Larga Distancia. Durante el año, desaparecerían.

El Budget-2003 es preparado según el modelo de cálculo nuevo (ya usado para algunas revisiones del 2002). La principal fuente de información es el Marketing Report (disponible desde abril 2002). La primera versión se preparó en base a los datos del tercer trimestre del 2002, el cual tenía algunas distorsiones de facturación. Una versión futura en enero 2003 tomó en cuenta dos cambios: la realidad del último trimestre de año (con



facturación algo inferior a lo proyectado) y la necesidad de contener las inversiones, reduciendo los Capex al mínimo. El objetivo era maximizar el cash de la empresa. Con un Budget restrictivo en inversiones quedaba fundar las esperanzas en nuevos servicios derivados de las nuevas tecnologías en desarrollo para el segundo semestre. Una apuesta que no se concretó y los revenues fueron 3 millones inferiores a los previstos.

El Budget-2004 fue menos traumático teniendo en cuenta los antecedentes y enseñanzas. Es un Budget basado en productos tradicionales, que deja entrever una buena posibilidad de superación si varios emprendimientos no budgeteados resultan exitosos. La empresa ya está madura y la realización del Budget pasa a ser una operación de rutina (aún con el alto contenido de adrenalina que lleva en su interior). Todos quieren participar del documento que determina cómo es la orientación estratégica de la empresa. Durante el 2004, para el seguimiento de la táctica del Budget, se generó un documento trimestral con las Políticas de Comercialización.

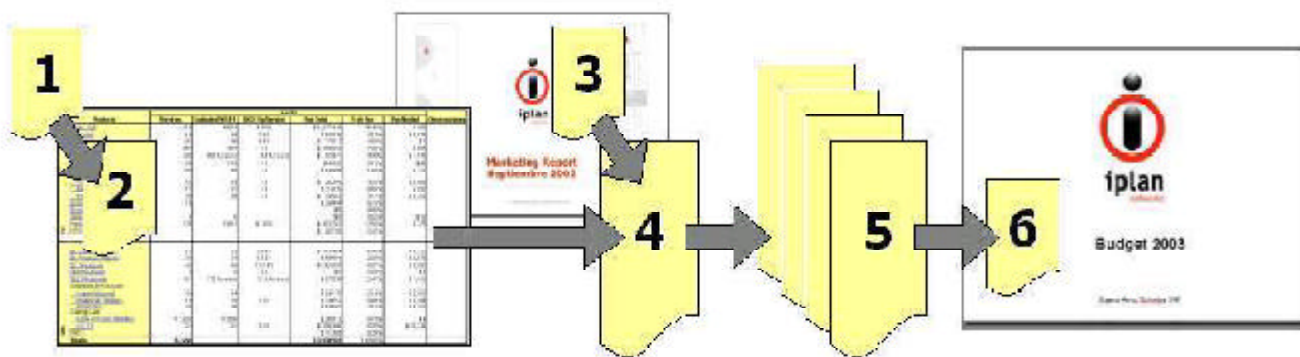
#### 1.9.4. LOS BALANCES (DESDE 1999 Y CASI NOS ANIMAMOS AL DEFINITIVO DEL 2003).

El siguiente texto ha sido preparado por Susana Herbes especialmente para este libro, a quien agradecemos por el texto y por su amistad diaria. Mientras leíamos este relato apasionado, no podíamos dejar de recordar las veces que desde el área de Finanzas nos solicitan un racconto similar para cada Balance Anual. Y entonces surge la idea de que este Libro de Historia es una suerte de Balance Quinquenal. Pero, no lo es. Para los Balances contamos los éxitos y escondemos algunos fracasos (si existieran), para esta Historia de 5 años, contamos y hacemos hincapié en cómo superamos los fracasos, es decir en cómo hacemos para aprender y crecer. La palabra a Susana...

*Para seguir con el juego de las "B" vamos a aceptar llamar Balance al juego de estados contables que lo conforman. La realidad, es que el Balance, es una foto de la situación patrimonial a un momento dado y que no nos cuenta los porqué. El Balance muestra solamente lo que se tiene y se debe en un momento determinado una compañía. La explicación, sin duda, se encuentra analizando el estado de resultados y en algunos casos el estado de origen y aplicación de fondos, el estado de evolución del patrimonio y las notas que completan estos estados.*

*Pero como dijimos al principio, llamaremos "Balance" al conjunto de estos estados y notas. De la misma manera, hablaremos de los balances de iplan, pero siempre refiriéndonos a los de NSS S.A.*

*El primer Balance de iplan, ni siquiera llegó a conformar los 12 meses que usualmente completa un período. iplan nace en un glorioso mes de febrero del año 1999, por lo que al 31 de*



Procedimiento para la elaboración del Budget según consta en Novedades No 6.

# Balances

diciembre, fecha de nuestro primer balance auditado habían transcurrido no más de 10 meses y algunos días. En realidad, aquel balance nos muestra que iplan no tenía operaciones, los números que se reflejan, no son más que los aportes hechos por los accionistas y números "prestados" de la adquisición de Fastcom, aquella empresa comprada durante el año 1999 por tener una licencia de LMDS de 24 GHz.

Lo más interesante de leer en aquel balance, es sin duda la memoria: donde nos cuenta cosas que hoy todos creemos que siempre fueron así o sueños de entonces que luego de manera muy intuitiva fueron dejados de lado. Desde contarnos el nombre de la marca de esta empresa llamada NSS SA, hasta hablarnos que nuestra red será parcialmente de fibra óptica y parte e sistemas inalámbricos LMDS. Sin duda, un balance lleno de ilusiones, muchas de las cuales fueron superadas ampliamente y de manera satisfactoria por hechos reales.

El balance del 2000, es el que refleja las verdaderas bases de lo que hoy somos. Nos muestra lo que se construyó y cómo se puso en Operaciones el NOC. Habíamos construido 78 Km de red de ductos en Buenos Aires y 5 km en Rosario, habíamos logrado cerrar el acuerdo de financiamiento que nos permitiría crecer. Ya éramos 107 los empleados, empezábamos a jugar con la telefonía y lo más importante, ya teníamos ventas anuales por 155 mil pesos.

Llega el año 2001, transcurre con altibajos a nivel país y termina con una catástrofe nacional. No obstante iplan, crece en construcción (ya eran 260 Km), teníamos 1.127 clientes, nuestras ventas anuales eran de casi 7 millones y los empleados rozaban los 200. Este balance se destaca por el crecimiento de la inversión. Ya habíamos invertido según nuestro Anexo de Bienes de Uso, 48 millones de dólares entre equipos y construcción.

El balance del 2002, fue sin dudas el balance de la distorsión. Es un balance ajustado por inflación, la paridad uno-a-uno entre el peso y el dólar dejó de existir. Para entender dónde estamos es necesario recurrir a millones de informes que concilien la información que firma Price Waterhouse (nuestros auditores desde el año 2000), con la información que cada mes nos indicaba como estábamos marchando.

Si analizamos las ventas del año 2002, según nuestro balance de publicación, fueron 32 millones de pesos, pero obviamente incluyen un ajuste por inflación que desde enero 2002 a diciembre 2002 supero el 100%. En dólares, esas ventas eran algo así como 8 millones, por lo que parecería que no crecimos respecto al año anterior, pero medidas en pesos históricos, no eran ni 32 ni 8, sino 28 millones de pesos.

La deuda medida en pesos era (y es) muy diferente al número que estábamos manejando. Nuestras inversiones en capex, muestran un número, gracias a extraños artilugios contables, que nada tiene que ver con el valor real de lo invertido. Sin duda, fue el balance que más trabajo nos dio a la gente de Administración, ninguno antes había trabajado en época inflacionaria por devaluación, no teníamos experiencia y en algunos casos, ni en la Universidad había sido revisado el tema. Aprendimos y con el coraje y la adaptabilidad que tiene la gente de iplan, salimos adelante airosos un año más.

El balance del año 2003 es otra vez un balance altamente creíble y con números acordes a los que analizamos cada mes. Arrastraremos algunos años más parte de la deformación contable que generó la devaluación, pero básicamente se ve reflejada en las amortizaciones. Esto hace que pese haber sido un gran año en términos de resultados, con un Ebitda absolutamente positivo, el balance que firmará Price nos mostrará una pérdida importante y un patrimonio neto negativo (oh!).

Sólo para 2730 - Pte 6° - Of. 46 - Buenos Aires

EJERCICIO ECONOMICO Nº 1  
 INICIADO EL 9 DE FEBRERO DE 1999  
 ESTADOS CONTABLES POR EL EJERCICIO IRREGULAR DE DIEZ MESES Y VEINTE DIAS  
 FINALIZADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 1999

Actividad principal de la Sociedad: Prestación de servicios de telecomunicaciones, servicios de Internet, consultoría, instalación y/o reparación de facilidades, redes, cables, equipos y/o sistemas de telecomunicaciones y/o telefonía, así como la obtención, reparación y sustitución de licencias, permisos y/o autorizaciones.

Fecha de inscripción en el Registro Público de Comercio: 24 de febrero de 1999

Número de Registro en la Inspección General de Justicia: 2.585 del Libro 6, Tomo de Sociedades por Acciones, Escritura 61

Fecha de finalización del Cuenta Social: 29 de febrero de 1998

| COMPOSICIÓN DEL CAPITAL                                                                                  |                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Al 31 de Diciembre de 1999                                                                               |                                           |
| Integración y/o capital                                                                                  |                                           |
| Clase de acciones                                                                                        | Subscrito, integrado o inscripto (Nota 9) |
| Acciones ordinarias, nominativas, no endosables, de valor nominal \$1 y con derecho a un voto por acción | 12.000                                    |

Presente a efectos de su identificación con el libro de actas, el día 28 de enero de 2001

SAN MARTÍN, SUAREZ Y ASOCIADOS  
 C.P.C.E.C.F. T° 2 P° 21

PABLO C. SAN MARTÍN  
 Socio  
 Contador Público (UBA)  
 C.P.C.E.C.F. T° 164 P° 11

GEORGE Y. STEWART  
 Presidente

Aprobación del Balance-1999.



# Las Consultoras

Varias consultoras del exterior trabajaron con iplan en los primeros años. Las dos más importantes fueron CSMG (Cambridge Strategic Management Group) y TMNG (The Management Network Group), otras lo hicieron en aspectos legales.

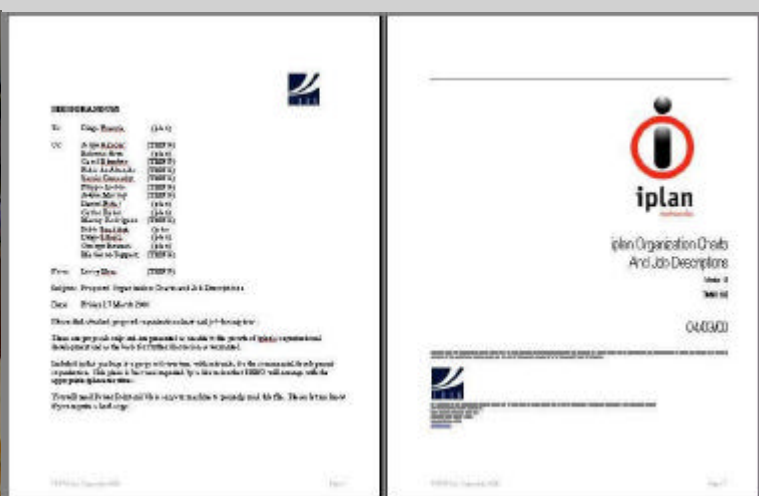


**CSMG.** Fue contratada inicialmente por Madison para realizar un ejercicio que permitiera evaluar la viabilidad de la inversión en Argentina. Lo hicieron como respuesta a la presentación del Business Plan de abril-1999. CSMG era una empresa de consultoría en estrategias dedica al mercado de Internet, alta tecnología y comunicaciones. Se había separado del Cambridge Research Institute en 1989 y su experiencia en la industria de las telecomunicaciones comenzó en 1970 asistiendo a clientes en los inicios del desmembramiento de AT&T, la desregulación y ante el crecimiento de la competencia global.

CSMG trabajó desde mediados de 1999 para realizar un ejercicio de potencialidad de Buenos Aires. Durante un par de meses se elaboró el Business Plan conocido como Anchor Tenant. Este BP, luego olvidado, consistía en detectar los edificios más importantes en el centro de Buenos Aires y unirlos con una red de fibras ópticas. Sustentaba el negocio en una alta penetración de clientes en el edificio. La misma consultora ayudó posteriormente en la preparación de los Business Plan definitivos de Buenos Aires, Larga Distancia y Brasil. Su período de participación se extendió hasta iniciado el 2001, dejando una buena escuela entre nosotros ya que hemos podido beneficiarnos en la forma de trabajo para la elaboración de Business Plan.



**TMNG.** El caso de TMNG ha sido casi el opuesto a Cambridge. Se presentaba como una consultora en el ámbito de la estrategia, gestión, operaciones y e-business. Su contratación fue impulsada por los accionistas para ayudar en diversos tópicos durante el Startup. Entre ellos se encontraba la descripción de tareas de las distintas áreas, definición de los primeros productos, definición de los sistemas OSS, ayuda en la elaboración de RFPs, etc. Cerca de 10 especialistas de TMNG trabajaron en sitio. Normalmente Cambridge tenía un staff mucho menor y trabajaban a distancia. Los especialistas de TMNG eran de distintas nacionalidades y con diferentes grados de experiencia. Entre los resultados se pueden recordar individualidades destacables.



Parte del grupo de TMNG trabajando en la sala transitoria del piso 2 de Reconquista. A la derecha, uno de los documentos generados con TMNG: la descripción de misiones y funciones en marzo del 2000.

# Historias de Sistemas

La Historia de Tenfold y la implementación del ERM nos la relata Diego Fernández Omaña que ha seguido este proceso desde el primer día. Un poco más adelante Marcelo Ratti cuenta lo suyo sobre la Mediación.

### 1.10.1. LA SELECCIÓN DE TENFOLD COMO PROVEEDOR

*La historia de Tenfold en iplan comienza en el año 2000. Durante ese año se tomaron las decisiones respecto a los sistemas a implementar en la compañía. Un grupo de consultores pertenecientes a la empresa TMNG (The Management Network Group) trabajó con nosotros (el incipiente grupo de Sistemas) en el análisis y evaluación de las diferentes alternativas. Para eso, se preparó una lista de proveedores que fue confeccionada junto con la gente de TMNG, a quienes se invitó a participar presentando sus propuestas. Uno de esos proveedores era Tenfold. La relación entre TMNG y Tenfold surgió de un cliente común (Skytel, empresa de pagers del grupo WorldCom).*

*Una de las tareas de apoyo de TMNG fue organizar una serie de entrevistas para Diego Francia (en aquel momento Gerente de Sistemas) con un grupo de potenciales proveedores de aplicaciones. Estas entrevistas fueron en abril del 2000 en las oficinas de TMNG en Estados Unidos. Entre aquel grupo de proveedores, estaba la gente de Tenfold.*

*Durante esa primera charla, Tenfold presentó ERM (Enterprise Resource Management), su aplicación para el mercado de las*

*Telecomunicaciones basada en el Universal Application (la tecnología propietaria de Tenfold para desarrollar aplicaciones). Además presentaron su metodología de "precio fijo en tiempo fijo", con lo cual prometían plazos de implementación mucho más cortos que el resto de los competidores. La presentación resultaba prometedora, sobre todo porque los puntos fuertes de su tecnología eran las cosas que estábamos buscando para nuestra propia plataforma de sistemas: solución integrada, abierta, flexible, etc.*

*El segundo encuentro entre Tenfold y ERM fue en Buenos Aires, cuando un grupo de proveedores fue invitado a hacer una presentación como parte del proceso de selección (se envió una invitación junto con una serie de puntos propuestos para una demo que se haría en nuestras oficinas). La visita fue en mayo del 2000, y en aquella oportunidad pudimos ver una demostración de ERM, aplicación que estaba en proceso de desarrollo (para Skytel).*

*Cuando se acercaba el momento de la definición, decidimos hacer un viaje relámpago a las oficinas de Tenfold en Chicago para poder ver la aplicación en mayor detalle, además de obtener respuestas a una serie de preguntas que enviamos previamente. El viaje fue de sólo un día de trabajo intensivo con el grupo de especialistas de Tenfold, y las conclusiones fueron importantes para el proceso de toma de decisiones que vendría en las próximas semanas.*

The screenshot shows the Tenfold website with a dark blue header containing the Tenfold logo and navigation links: TenFoldCustomers, Home, ABOUT TENFOLD, TenFold Facts, TenFold Management, TenFold Board, TenFold Customers, TenFold Partners, ENTERPRISE TENFOLD, WHAT'S NEW, FAQs, TENFOLD NEWS, DEMO PRODUCTS, TENFOLD OFFERINGS, MORE INFORMATION, CONTACT TENFOLD, MEMBERS, and LEGAL NOTICES. The main content area is white and features a section titled "iplan networks" with a sub-header "iplan networks". The text describes how iplan networks offers a broad range of Internet, voice, data, and video services over an advanced Internet Protocol (IP) technology-based network in Argentina. It mentions that the company uses TenFold Enterprise Relationship Manager (ERM) for Broadband™ as their business infrastructure platform for sales, customer management, ordering, provisioning, billing and inventory. It also states that iplan converted from their previous system to ERM and now uses ERM to manage their entire billing cycle as well as customers, products, and orders. ERM makes it easy for iplan to configure and run billing cycles and provides features like ViewInvoices that lets them verify bills before printing. ERM lets iplan quickly define new services and products. Below this, there is a section titled "JP Morgan Chase" with a sub-header "JP Morgan Chase". The text describes JP Morgan Chase as one of the world's premier financial services institutions and a leader in developing technology-based solutions for both its wholesale and retail clients. It mentions that JP Morgan Chase hired TenFold to deliver TenFold Securities LendingXpress™, a complete e-business application for the global securities lending marketplace.

La página web de Tenfold con el caso de iplan.



Finalmente, Tenfold resultó elegido frente a otras alternativas. Es importante recalcar la diferencia fundamental entre la solución propuesta por Tenfold, básicamente una única aplicación totalmente integrada, frente a las otras propuestas de sus competidores. Estas últimas, sin excepción, consistían en una serie de aplicaciones muy específicas (Facturación, Provisioning, Atención a Clientes, etc) las cuales debían integrarse entre sí para poder sacarles provecho. La integración de estos diferentes paquetes constituía un proyecto muy complejo, muy caro, y de resultado incierto. La elección de elegir ERM como principal solución para las aplicaciones de soporte al negocio de iplan fue tomada en julio del 2000, y a partir de allí comenzó el trabajo propiamente dicho con Tenfold con el fin de implementar ERM en nuestra compañía.

#### 1.10.2. LA IMPLEMENTACIÓN DE ERM

Una vez tomada la decisión, comenzó el trabajo con Tenfold. El primer paso fue preparar el Executive Overview, un documento que describía la funcionalidad requerida por iplan respecto a ERM. El proceso de elaboración fue muy interesante, ya que participó prácticamente toda la empresa. Durante algunos días de julio del 2000, un grupo de analistas de Tenfold estuvieron en nuestras oficinas, para lo cual se organizó una serie de reuniones con los diferentes grupos de usuarios. El resultado fue un documento (el Executive Overview) que reflejaba las aspiraciones de prácticamente toda la empresa respecto a la aplicación. Sobre los requerimientos incluidos en el Executive Overview se definieron dos grupos, los 'indispensables' que estarían incluidos en la primera fase del trabajo, y los 'deseables' que quedarían para una segunda etapa.

El segundo paso fue la capacitación de la gente de iplan que participaría activamente en el proyecto. Para eso, un grupo de cuatro personas de iplan participó del Boot Camp, un training de tres semanas intensivas en Salt Lake City (era agosto del 2000).

En septiembre del 2000 comenzó el trabajo propiamente dicho. Un grupo de analistas de Tenfold se instaló varios días en Buenos Aires para trabajar sobre los Acceptance Test, una serie de documentos de mucho detalle que definieron el alcance de la primera etapa del trabajo. A partir de este momento se empezó a trabajar en la primera fase del desarrollo, una primera versión de ERM que contemplaba la funcionalidad básica que necesitaba iplan (sobre todo la parte de telefonía).

Una vez definido el alcance de la primera versión de la aplicación (rebautizada ERB por Enterprise Resource Management for Broadband), comenzó el trabajo de construcción propiamente dicho, que fue llevado a cabo en la ciudad de Chicago. Del equipo de trabajo formó parte un grupo de 3 personas del área de sistemas de iplan. Durante la construcción, hubo tres períodos de "grazing" de una semana cada uno. El "grazing" consiste en

que un grupo de usuarios claves revisa la aplicación (en su estado actual) y aprueba una serie de Acceptance Tests. Durante esas revisiones surgen los "grazing comments", comentarios y aportes de los usuarios participantes, que permiten hacer ajustes en el desarrollo y asegurar que el producto final se ajuste a las necesidades reales del usuario.

Finalmente, en junio del 2001 estuvo lista la primera versión de ERB para ser implementada en iplan. Después de una etapa de pruebas con los usuarios, entró en Producción la primera versión de la aplicación. Aunque para poder ponerla totalmente productiva faltaba un detalle: la conversión de los casi 400 clientes con los cuales ya contaba iplan (hasta ese entonces, mantenidos en el sistema interino de facturación, IBS por sus siglas en inglés). Esa tarea de conversión, involucró muchos recursos, y llevó mucho más tiempo del previsto.

El proceso de implementación de ERB en iplan se completó en septiembre del 2001 cuando se corrió el primer ciclo de facturación, una tarea que demandó un gran esfuerzo, mayor al previsto inicialmente (como prácticamente todas las implementaciones de nuevas aplicaciones). Esa primera facturación duró un par de semanas, para generar casi 400 facturas.

Durante el 2001, la empresa Tenfold sufrió, como gran parte de las empresas de tecnología, los efectos negativos de los múltiples problemas del sector de las telecomunicaciones e Internet. La empresa tuvo que hacer un gran esfuerzo para subsistir, y entre otras medidas, apelar a la reducción de personal. Desafortunadamente, varias de las personas que habían participado desde el comienzo en nuestro proyecto dejaron la empresa. Sin embargo, a pesar de los vaivenes de Tenfold, en el 2001 comenzaron las negociaciones por la continuidad del proyecto. Fue un período complicado, donde los cambios de interlocutor del lado Tenfold complicaron aún más las cosas. Afortunadamente se llegó a un acuerdo para encarar la Fase 2, comenzando formalmente la nueva etapa en octubre del 2001.

Durante el 2002 trabajamos en la segunda etapa de mejoras a ERB. La gente de Tenfold actuando desde sus oficinas en Estados Unidos (incluso un grupo de analistas trabajaba directamente desde sus casas), y nosotros lo hicimos localmente. Esta vez no hizo falta viajar, y los temas se resolvieron mediante largas llamadas telefónicas. La nueva funcionalidad fue entregada en varios "releases", siendo el último el de julio del 2002. Ese último release marcó el fin del proyecto iniciado en el 2000. A partir de ese momento, ya no necesitaríamos de Tenfold para desarrollar nueva funcionalidad, dado que habíamos adquirido los conocimientos necesarios para continuar mejorando la aplicación con nuestra propia gente.



Así llegamos a un 2003 con una plataforma estabilizada y un grupo de analistas dentro de Sistemas con mucho conocimiento de la aplicación, capaces de continuar con los desarrollos sin necesidad de requerir de los servicios de Tenfold.

### 1.10.3 LA HISTORIA DE LA MEDIACIÓN.

A medida que era implementada la red de telefonía se fueron desarrollando una serie de aplicaciones que se encargarían de “Mediar” o incorporar los consumos generados por cada una de las diferentes tecnologías y/o plataformas, estandarizarlos, validarlos, resumirlos, para ser incorporados a nuestro ERM para que los mismos sean facturados. Así surgen los denominados Sistemas de Gestión de Tráfico los cuales originalmente eran muy básicos (ya que no se requería de mucho más) y sólo realizaban algunas validaciones y reformateos simples.

Uno de los componentes de estos sistemas es el denominado “Mediación Unificada” el mismo es el encargado de procesar todos los consumos provenientes de las distintas plataformas de telefonía, el cual mensualmente administra unas 25.000.000 de llamadas (a inicios del 2004) en donde, se valida la información, se reformatea, se tipifica como llamadas Locales, LDN, LDI, Carrier Alternativo, se aplican las reglas de negocio que corresponda, se administra todo lo relacionado a llamadas de tránsito y presuscriptas y se le envía el consumo facturable al ERM.

Dicha aplicación tiene la responsabilidad de evaluar y enviar, si corresponde, alarmas de desvío a diferentes sectores, según corresponda. Dichas alarmas básicamente son: Antifraude, Desvíos en cantidad de llamadas de Rutas de Interconexión, Control de Enrutamientos, Clientes Activos sin Tráfico. También genera resúmenes de llamadas en general (entrantes, salientes, internas, tránsito, presuscriptas, etc.) para la administración de todo el warehouse de tráfico de donde salen todas las consultas que permite la aplicación; dichas consultas permiten obtener por ejemplo Clientes Top por llamadas LDI, LDN, Destinos Top por Cliente, Consultas de Consumos por Clientes, Cantidad de minutos cursados por destino en general, se puede lograr cantidad de minutos cursados a determinado destino por un/ unos determinados Carriers, etc.

La Mediación Unificada se encarga también de generar para la descarga dentro del iplan Control de los consumos diarios por cada cliente que posea el servicio de FTP como así también la generación del detalle de factura de statements por cliente cada vez que se realizan los ciclos de facturación.

Otro de los componentes de los Sistemas de Gestión de Tráfico es el que se encarga de mediar toda la información entre las prestadoras de CPP (telefonía celular) e iplan, denominada



Servidores del área de Sistemas en el NOC.

“Mediación CPP”, ya que también los consumos deben ser entregados al ERM en este caso para su facturación por cuenta y orden, dicha mediación tiene la misión de validar, rechazar y estandarizar los consumos que nos envían todas las prestadoras de CPP, como así también gestión del Líquido Producto contra las mismas.

El último y no menos importante de los Sistemas es el denominado “Sistema de Gestión Mayorista”, el mismo es el encargado de realizar la tasación de TODO el tráfico cursado dentro de iplan entre los carriers (denominado Tráfico de Interconexión), como así también de TODO el tráfico de Revenue Sharing. Con este sistema el sector de Facturación líquida a los carriers y a los clientes de Revenue Sharing, Ingeniería obtiene los datos necesarios para el control de la Interconexión y comparar con lo que nos facturan los carriers.

Toda esta operatoria se logra mediante configuraciones realizadas por los usuarios como ser Reglas de Aplicación de Tarifas, Esquemas de Tasación, Grupos de Prefijos, Precios de Tarifas y definición de Umbrales por Cliente de Revenue Sharing. Las llamadas a tasar mensualmente son del orden de 35.000.000 y nutren algunas otras tablas del warehouse de tráfico en donde se pueden obtener datos como, Costo de Interconexión por Cliente, Costo de Interconexión por Carrier, consultas de lo liquidado a clientes de Revenue como a los Carriers, etc.

**NSS S.A.**  
Jerónimo Salguero 2731 Piso 6° Of. 66  
C1425DEL - Capital Federal

**FACTURA N° 0001 - 00000014**  
Buenos Aires, 12 de Junio de 2000

C.U.I.T. N° 30-75049277-5  
ING. MINUTOS N° 501-033512-0  
ING. ACTIVIDADES 24 / 12 / 99

I.V.A. RESPONSABLE INSCRIPTO

SR. (ES): **Solar Servicios On-Line Argentina S.A.**  
DOMICILIO: **J. Salguero 2731 Piso 6° Of. 66**  
LOCALIDAD: **Capital Federal**  
C.I.B.A.T.: **30-49829517-2**

CONDICIONES DE VENTA: **Responsable Inscripto**  
VENCIMIENTO: **30/06/00**  
REMITO N°

| CANT.                | DETALLE                                                                                   | IMPORTE          |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
|                      | <b>Acceso Internet On-Line Corporativo Office</b><br><b>Período Facturado: Junio 2000</b> | <b>\$ 400,00</b> |
| Subtotal             |                                                                                           | <b>\$ 400,00</b> |
| Impuesto             |                                                                                           |                  |
| Subtotal             |                                                                                           |                  |
| IVA Resp. Insc. %    |                                                                                           | <b>\$ 84,00</b>  |
| IVA Resp. No Insc. % |                                                                                           |                  |
| <b>TOTAL \$</b>      |                                                                                           | <b>\$ 484,00</b> |

Teleros Softcom Viter S.A. - 011-4511-425 - Capital - Tel. 454-5215 - Email: info@teleros.com.ar  
C.U.B. 30-48827964-4 - Web: Mail: PP 00000160 - Impreso en Diciembre 1999  
Matriculado al REG. 0000001-0-000-00000000 - Original S. ANCO - Expediente VITE

C.U.I.T. N° 30-00000001-001690  
Fecha Vto.: 26/01/2001

FACTURACIÓN MENSUAL: 5.000\$, 500.000\$ Y 5.000.000\$

La primera factura mostrada arriba corresponde a junio del 2000 y fue el primer modelo de factura. Se facturaba como NSS S.A. y la dirección aún era Salguero 2731 6to. Of. 66. Todos los clientes que poseíamos en ese momento eran del mismo edificio donde funcionaban nuestras oficinas (Complejo Las Plazas). Facturábamos menos de \$ 5.000 por mes.

La segunda factura es de julio del 2001 (en la página siguiente arriba). Ya proveíamos el servicio de telefonía y estábamos facturando con lo que llamábamos el "sistema interino de billing" (IBS) hasta poner en producción Tenfold. En este caso, es un bundle con minutos libres (o precomprados). No imprimíamos códigos de barra en las facturas, ya que el único medio de pago habilitado en ese momento era el Banco Río (con una boleta de depósito que se adjuntaba en la factura). Aparece el logo de iplan en el ángulo superior derecho y la dirección legal es Eduardo Madero 900 Piso 12. Facturábamos más de \$ 500.000 por mes.

En la tercera factura de marzo el 2004, la dirección de NSS S.A. pasa a ser Reconquista 865. Al tener varios medios de pago incluimos los códigos de barra (Rapipago, Pagophone, etc). Lo que anteriormente denominábamos Bundle ahora aparece como Pack. No poseemos más minutos libres como en el caso anterior, sino que ahora es una "bolsa" de pesos y las llamadas que entran dentro del precomprado se van descontando. En el caso anterior no podíamos tener precomprados de Larga Distancia ya que era una bolsa de minutos y tenemos diferentes valores por clave o distancia. Este cliente posee preacuerdos en llamadas locales y Larga Distancia Nacional y también excedentes ya que no le alcanzó el preacuerdo contratado. Facturamos \$ 5.000.000 por mes.



|                                                                                             |  |                                                                                                                                               |  |                                                                                                                                              |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| REPUBLICA DE COLOMBIA<br>MINISTERIO DE HACIENDA Y FINANZAS<br>DIRECCION GENERAL DE TRIBUTOS |  | FACTURA<br>No. 00001507<br>Fecha de emisión: 05/07/2001<br>Hra. de cierre: 273<br>Importe total: 2.842,31<br>FECHA DE VENCIMIENTO: 26/07/2001 |  | FACTURA<br>No. 0001507<br>Fecha de emisión: 05/07/2001<br>Hra. de cierre: 373<br>Importe total: 2.842,31<br>FECHA DE VENCIMIENTO: 26/07/2001 |  |
| IMPORTE A PAGAR: \$ 2.842,31<br>Cheque / Giro:<br>Banco:<br>SALDO PARA EL PAGO              |  | IMPORTE A PAGAR: \$ 2.842,31<br>Cheque / Giro:<br>Banco:<br>SALDO PARA EL PAGO                                                                |  | IMPORTE A PAGAR: \$ 2.842,31<br>Cheque / Giro:<br>Banco:<br>SALDO PARA EL PAGO                                                               |  |

**Factura**  
**N° 0001-00089664**  
**Fecha de emisión:** 09/03/2014

Número de gestión personal: 0146902  
Código Barriero Pagador/Redirección: 0148300  
Código RUC: 20574424680 - 801 - 01 314820FA

**Vencimiento:** 18/03/2014  
**Importe a Pagar:** \$779.27

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                             |               |        |                                            |                         |          |                           |                         |       |                          |            |          |                          |             |       |                  |              |       |                                |           |      |                                                  |                           |       |                                                |                            |       |                                                               |                          |      |                                                             |                             |        |                                              |                            |       |                                                                                                                                         |                            |  |                  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------|--------|--------------------------------------------|-------------------------|----------|---------------------------|-------------------------|-------|--------------------------|------------|----------|--------------------------|-------------|-------|------------------|--------------|-------|--------------------------------|-----------|------|--------------------------------------------------|---------------------------|-------|------------------------------------------------|----------------------------|-------|---------------------------------------------------------------|--------------------------|------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------|----------------------------------------------|----------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--|------------------|--|
| <table border="0"> <tr> <td>Pack</td> <td>Abono mensual</td> <td>247.00</td> </tr> <tr> <td>Preacondo Minutos Largo Distancia Nacional</td> <td>Consumo precondicionado</td> <td>33.00</td> </tr> <tr> <td>Preacondo Minutos Locales</td> <td>Consumo precondicionado</td> <td>33.00</td> </tr> <tr> <td>Llamadas Internacionales</td> <td>25 Minutos</td> <td>11.00</td> </tr> <tr> <td>Llamadas Largo Distancia</td> <td>340 Minutos</td> <td>39.20</td> </tr> <tr> <td>Llamadas Locales</td> <td>1120 Minutos</td> <td>28.20</td> </tr> <tr> <td>Servicios Especiales Orbitales</td> <td>8 Minutos</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>Por Cta. y Orden de C.T.I. Sur CUIT: 30663288597</td> <td>Llamadas 21 - Minutos: 32</td> <td>10.69</td> </tr> <tr> <td>Por Cta. y Orden de CRM S.A. CUIT: 30624416660</td> <td>Llamadas 98 - Minutos: 181</td> <td>60.23</td> </tr> <tr> <td>Por Cta. y Orden de Nistel Argentina S.R.L. CUIT: 30678779310</td> <td>Llamadas 3 - Minutos: 10</td> <td>3.36</td> </tr> <tr> <td>Por Cta. y Orden de Telecom Personal S.A. CUIT: 30578186445</td> <td>Llamadas 115 - Minutos: 210</td> <td>103.44</td> </tr> <tr> <td>Por Cta. y Orden de Unifon CUIT: 30578814357</td> <td>Llamadas 55 - Minutos: 113</td> <td>37.53</td> </tr> </table> | Pack                        | Abono mensual | 247.00 | Preacondo Minutos Largo Distancia Nacional | Consumo precondicionado | 33.00    | Preacondo Minutos Locales | Consumo precondicionado | 33.00 | Llamadas Internacionales | 25 Minutos | 11.00    | Llamadas Largo Distancia | 340 Minutos | 39.20 | Llamadas Locales | 1120 Minutos | 28.20 | Servicios Especiales Orbitales | 8 Minutos | 0.00 | Por Cta. y Orden de C.T.I. Sur CUIT: 30663288597 | Llamadas 21 - Minutos: 32 | 10.69 | Por Cta. y Orden de CRM S.A. CUIT: 30624416660 | Llamadas 98 - Minutos: 181 | 60.23 | Por Cta. y Orden de Nistel Argentina S.R.L. CUIT: 30678779310 | Llamadas 3 - Minutos: 10 | 3.36 | Por Cta. y Orden de Telecom Personal S.A. CUIT: 30578186445 | Llamadas 115 - Minutos: 210 | 103.44 | Por Cta. y Orden de Unifon CUIT: 30578814357 | Llamadas 55 - Minutos: 113 | 37.53 | <table border="0"> <tr> <td colspan="2"><b>Saldo actual Preco:</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>Sub-Total</b></td> </tr> </table> | <b>Saldo actual Preco:</b> |  | <b>Sub-Total</b> |  |
| Pack                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Abono mensual               | 247.00        |        |                                            |                         |          |                           |                         |       |                          |            |          |                          |             |       |                  |              |       |                                |           |      |                                                  |                           |       |                                                |                            |       |                                                               |                          |      |                                                             |                             |        |                                              |                            |       |                                                                                                                                         |                            |  |                  |  |
| Preacondo Minutos Largo Distancia Nacional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Consumo precondicionado     | 33.00         |        |                                            |                         |          |                           |                         |       |                          |            |          |                          |             |       |                  |              |       |                                |           |      |                                                  |                           |       |                                                |                            |       |                                                               |                          |      |                                                             |                             |        |                                              |                            |       |                                                                                                                                         |                            |  |                  |  |
| Preacondo Minutos Locales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Consumo precondicionado     | 33.00         |        |                                            |                         |          |                           |                         |       |                          |            |          |                          |             |       |                  |              |       |                                |           |      |                                                  |                           |       |                                                |                            |       |                                                               |                          |      |                                                             |                             |        |                                              |                            |       |                                                                                                                                         |                            |  |                  |  |
| Llamadas Internacionales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 25 Minutos                  | 11.00         |        |                                            |                         |          |                           |                         |       |                          |            |          |                          |             |       |                  |              |       |                                |           |      |                                                  |                           |       |                                                |                            |       |                                                               |                          |      |                                                             |                             |        |                                              |                            |       |                                                                                                                                         |                            |  |                  |  |
| Llamadas Largo Distancia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 340 Minutos                 | 39.20         |        |                                            |                         |          |                           |                         |       |                          |            |          |                          |             |       |                  |              |       |                                |           |      |                                                  |                           |       |                                                |                            |       |                                                               |                          |      |                                                             |                             |        |                                              |                            |       |                                                                                                                                         |                            |  |                  |  |
| Llamadas Locales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1120 Minutos                | 28.20         |        |                                            |                         |          |                           |                         |       |                          |            |          |                          |             |       |                  |              |       |                                |           |      |                                                  |                           |       |                                                |                            |       |                                                               |                          |      |                                                             |                             |        |                                              |                            |       |                                                                                                                                         |                            |  |                  |  |
| Servicios Especiales Orbitales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 8 Minutos                   | 0.00          |        |                                            |                         |          |                           |                         |       |                          |            |          |                          |             |       |                  |              |       |                                |           |      |                                                  |                           |       |                                                |                            |       |                                                               |                          |      |                                                             |                             |        |                                              |                            |       |                                                                                                                                         |                            |  |                  |  |
| Por Cta. y Orden de C.T.I. Sur CUIT: 30663288597                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Llamadas 21 - Minutos: 32   | 10.69         |        |                                            |                         |          |                           |                         |       |                          |            |          |                          |             |       |                  |              |       |                                |           |      |                                                  |                           |       |                                                |                            |       |                                                               |                          |      |                                                             |                             |        |                                              |                            |       |                                                                                                                                         |                            |  |                  |  |
| Por Cta. y Orden de CRM S.A. CUIT: 30624416660                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Llamadas 98 - Minutos: 181  | 60.23         |        |                                            |                         |          |                           |                         |       |                          |            |          |                          |             |       |                  |              |       |                                |           |      |                                                  |                           |       |                                                |                            |       |                                                               |                          |      |                                                             |                             |        |                                              |                            |       |                                                                                                                                         |                            |  |                  |  |
| Por Cta. y Orden de Nistel Argentina S.R.L. CUIT: 30678779310                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Llamadas 3 - Minutos: 10    | 3.36          |        |                                            |                         |          |                           |                         |       |                          |            |          |                          |             |       |                  |              |       |                                |           |      |                                                  |                           |       |                                                |                            |       |                                                               |                          |      |                                                             |                             |        |                                              |                            |       |                                                                                                                                         |                            |  |                  |  |
| Por Cta. y Orden de Telecom Personal S.A. CUIT: 30578186445                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Llamadas 115 - Minutos: 210 | 103.44        |        |                                            |                         |          |                           |                         |       |                          |            |          |                          |             |       |                  |              |       |                                |           |      |                                                  |                           |       |                                                |                            |       |                                                               |                          |      |                                                             |                             |        |                                              |                            |       |                                                                                                                                         |                            |  |                  |  |
| Por Cta. y Orden de Unifon CUIT: 30578814357                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Llamadas 55 - Minutos: 113  | 37.53         |        |                                            |                         |          |                           |                         |       |                          |            |          |                          |             |       |                  |              |       |                                |           |      |                                                  |                           |       |                                                |                            |       |                                                               |                          |      |                                                             |                             |        |                                              |                            |       |                                                                                                                                         |                            |  |                  |  |
| <b>Saldo actual Preco:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                             |               |        |                                            |                         |          |                           |                         |       |                          |            |          |                          |             |       |                  |              |       |                                |           |      |                                                  |                           |       |                                                |                            |       |                                                               |                          |      |                                                             |                             |        |                                              |                            |       |                                                                                                                                         |                            |  |                  |  |
| <b>Sub-Total</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                             |               |        |                                            |                         |          |                           |                         |       |                          |            |          |                          |             |       |                  |              |       |                                |           |      |                                                  |                           |       |                                                |                            |       |                                                               |                          |      |                                                             |                             |        |                                              |                            |       |                                                                                                                                         |                            |  |                  |  |
| <table border="0"> <tr> <td>Importe Neto</td> <td>IVA (21%)</td> <td>Total</td> </tr> <tr> <td>\$189.00</td> <td>\$39.69</td> <td>\$228.69</td> </tr> <tr> <td></td> <td>IVA (27%)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>\$433.53</td> <td>\$117.05</td> <td>\$550.58</td> </tr> </table>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Importe Neto                | IVA (21%)     | Total  | \$189.00                                   | \$39.69                 | \$228.69 |                           | IVA (27%)               |       | \$433.53                 | \$117.05   | \$550.58 |                          |             |       |                  |              |       |                                |           |      |                                                  |                           |       |                                                |                            |       |                                                               |                          |      |                                                             |                             |        |                                              |                            |       |                                                                                                                                         |                            |  |                  |  |
| Importe Neto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | IVA (21%)                   | Total         |        |                                            |                         |          |                           |                         |       |                          |            |          |                          |             |       |                  |              |       |                                |           |      |                                                  |                           |       |                                                |                            |       |                                                               |                          |      |                                                             |                             |        |                                              |                            |       |                                                                                                                                         |                            |  |                  |  |
| \$189.00                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | \$39.69                     | \$228.69      |        |                                            |                         |          |                           |                         |       |                          |            |          |                          |             |       |                  |              |       |                                |           |      |                                                  |                           |       |                                                |                            |       |                                                               |                          |      |                                                             |                             |        |                                              |                            |       |                                                                                                                                         |                            |  |                  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | IVA (27%)                   |               |        |                                            |                         |          |                           |                         |       |                          |            |          |                          |             |       |                  |              |       |                                |           |      |                                                  |                           |       |                                                |                            |       |                                                               |                          |      |                                                             |                             |        |                                              |                            |       |                                                                                                                                         |                            |  |                  |  |
| \$433.53                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | \$117.05                    | \$550.58      |        |                                            |                         |          |                           |                         |       |                          |            |          |                          |             |       |                  |              |       |                                |           |      |                                                  |                           |       |                                                |                            |       |                                                               |                          |      |                                                             |                             |        |                                              |                            |       |                                                                                                                                         |                            |  |                  |  |

C.A.I.: 23051137005950

Fecha Vto.: 18/03/2005

[illegible]

## 5añosiplan 99



## Sección 1 Capítulo 11

# ...de Legales y Regulatorios

Los aspectos legales recordados aquí han surgido de una conversación sostenida para esta oportunidad con Pablo Mayer, por un tiempo fue el abogado interno de iplan. La entrevista data de principios del 2003. Los aspectos relacionados con asuntos regulatorios son una adaptación de un documento preparado especialmente por Mario Miccelli, en la misma época. Gracias a ambos y a aquellos que como recursos externos colaboraron en ambos aspectos durante estos años.

Hasta mediados del 2000 los recursos legales y regulatorios de iplan eran externos mediante diversos Estudios. Con posterioridad se recurrió a recursos internos tanto para el manejo de los aspectos regulatorios y en los legales, lo que permitió un mejor control de gastos en ambos temas. Los aspectos legales están vinculados a los Contratos con clientes y proveedores y además con las acciones judiciales que devienen de estos contratos y las relacionadas con la propia actividad. Los aspectos regulatorios tienen que ver con las Licencias (telefonía, larga distancia, LMDS, etc) y las relaciones con la CNC y otros Operadores (fundamentalmente las Telco).

Desde el punto de vista judicial iplan es una empresa sana, pues pese a su crecimiento rápido el grado de conflictividad es bajo. Veamos primero los casos judiciales.

### 1.11.1. JUDICIALES: GCBA CONTRA NSS.

El primer conflicto llegó en julio 2001 e involucraba a inicios del 2003 unos 2,3 millones de pesos. El conflicto proviene del deseo por parte del GCBA que iplan pague una Tasa de Estudio y Revisión de Obra en la vía pública. De acuerdo con la Ley de Telecomunicaciones no se puede gravar a estas empresas por obras que impliquen el uso de la vía pública. iplan es una de las empresas de Servicios Públicos, pero el Gobierno de la Ciudad no lo entiende así, ya que sólo considera a Tasa y Teco en esta categoría. Según iplan, que una empresa sea de Servicios Públicos está dado por la naturaleza del servicio que presta y la CNC nos ha otorgado una Licencia en este sentido. El GCBA no toma en cuenta la desregulación.

Por otro lado, todo gravamen tiene que tener como contrapartida una contraprestación o sea debe ser a cambio de un servicio que se recibe. El GCBA no lo hace, no tiene una partida designada para este servicio de Estudio y Revisión.

En aquel momento el GCBA nos avisa que no vamos a poder construir si no pagamos esta tasa. iplan se encontraba en plena construcción de accesos a clientes. Se solicitó entonces una medida cautelar para que se declare una medida de no innovar, de forma que mientras se resuelve el conflicto, el GCBA siga entregando los permisos de construcción solicitados. El problema

es que en este tipo de reclamos es competente los tribunales del GCBA y el principio general en materia tributaria es primero pagar y luego quejarse. Además el tribunal responde políticamente al propio Gobierno de la Ciudad.

Así fue que en primer instancia nos rechazan la medida cautelar. En virtud de esto interponemos un recurso de apelación a la Cámara de Apelaciones, quienes también lo rechazan. Pasaron entonces dos meses sin poder construir y se decide presentarse en el Fuero Federal. Se pidió de nuevo la medida cautelar con algunos cambios. En este caso el Juez Federal hace lugar a la medida y le ordena al GCBA que hasta tanto se resuelva la cuestión de fondo continúe entregando los permisos.

En el 2002 el GCBA genera un nuevo tarifario y vuelven a pararnos los permisos porque la medida cautelar nos daba inmunidad con el tarifario 2001. Pedimos una ampliación y la jueza hace lugar nuevamente. El GCBA entonces apela la medida, pero fuera del plazo de 5 días que concede el recurso. Se repetiría en el 2003 y en el 2004.

Este tipo de causa es denominada “de propio derecho”, las pruebas son documentales (la Licencia otorgada por la CNC que indica que somos un Servicio Público).

Metrored e Impsat realizaron medidas similares a las de iplan, pero sin ir luego al Fuero Federal, por ello no pudieron construir. El resto de empresas pagaron al GCBA, tal el caso de Comsat, ATT y Movicom, en parte porque tenían deudas menores o por falta de voluntad de lucha. Metrored e Impsat intentaron durante un tiempo construir mediante permisos de un tercero, duró hasta que el GCBA se dio cuenta.



Pablo Mayer, primer abogado de la planta estable en iplan.

### 1.11.2. JUDICIALES: CASOS VARIOS.

Unas pocas causas de menor cuantía fueron surgiendo con el tiempo. Por ejemplo, el caso denominado La Botica Milagrosa contra NSS. Se trata de una santería a la cual se le inundó el sótano debido al bloqueo de un caño de salida con una lluvia fuerte. Nosotros sostenemos que en el mismo lugar existen varias obras y cualquiera de ellas pudo haber afectado al caño en cuestión. Ellos reclaman un lucro cesante de 8000 \$ por un mes de trabajo (la santería debe ser un negocio brillante).

Otro caso es Petigiani contra NSS. Se trata de un contador que en el cruce de Carlos Pellegrini y Santa Fe tropezó con una tapa en la vereda y se fracturó un brazo. Nuestra defensa alega que en la zona hay 8 tapas en un radio de 10 mts y que el contador debería probar que el tropiezo fue con una tapa de nuestra red.

Existe un juicio laboral de un empleado de un contratista de instalaciones de clientes que demanda solidariamente a iplan. El argumento de la otra parte dice que iplan contrata a una empresa para reducir nuestras obligaciones laborales. Nuestro argumento se sustenta en que las instalaciones no es nuestra actividad propia y específica. Un caso similar es el de una

empleada de la empresa de limpieza. No hay ningún juicio laboral de ex-empleados de iplan.

Un caso aparte es el de las Infracciones Municipales. Hasta el 2002 las imputaciones que llegaban a iplan por infracciones en la vía pública cometidas durante las construcciones o instalaciones eran transferidas al contratista Sade, Miavasa, etc. Se trata del Principio de Responsabilidad Objetiva de multar al que realmente comete la infracción y no al comitente. Sade y Miavasa normalmente se comportaron bien al respecto ya que ante la notificación de la infracción ellos se presentaban a formular el descargo. Miavasa durante el 2002 no se presentó a defenderse en los expedientes lo que motivó problemas para iplan.

Desde el 2002 el GCBA removió los Juzgados de Faltas y se crearon los Juzgados Controladores que se dedican a fallar en este tipo de infracciones. En el afán de recaudar lo que hacen estos Juzgados es condenar a la empresa que solicitó el permiso independientemente de quien cometió la infracción. Así iplan recibe condenas solidarias con los constructores que llegaban a 100.000 \$ a inicios del 2003. Esto se apela en la justicia contravencional que está conformada por jueces de los juzgados de faltas que originalmente dejaban al comitente fuera.

### Una anécdota en épocas de problemas de construcción.

Pablo Fraga nos cuenta la siguiente anécdota: *Había que realizar la instalación de un cliente muy importante ubicado en la calle Juncal al 1300. El problema era que el nodo estaba muy alejado del cliente y para llegar en forma aérea necesitábamos algunos apoyos en edificios que no permitían cables aéreos, la idea de obra civil estaba descartada ya que en ese momento la Municipalidad nos había cortado los permisos. Ya se había mandado a la contratista para ver que de que forma se podía realizar la instalación y la respuesta fue negativa debido a que en la zona no permitían cableados aéreos. Me presenté en el lugar y después de haber corroborado el planteo de la contratista y ya un poco desesperanzado miré hacia el cielo, había un cable aéreo que comunicaba nuestro nodo con un edificio muy cercano al del cliente. Obviamente el cableado no era nuestro si no de Telecom pero estaba en desuso, en ese momento se me ocurrió la forma de solucionar el problema. Me acerqué al edificio para hablar con el encargado y le comenté que el cable en cuestión estaba a punto de cortarse y que si esto ocurría mas allá del corte del servicio podía ocasionar graves daños tanto a su edificio como a los linderos. Debido a la preocupación inducida por este tema aproveché para brindarle la posibilidad de solucionarle el problema de inmediato y ya que nuestra contratista (Tubing SA) trabajaba también para Telecom le presenté al coordinador de la misma para realizar el cambio del cableado. Este accedió de inmediato temiendo los daños de los cuales le había hablado y de esa forma sacaron el cable en desuso y pasaron el nuestro con el cual le pudimos brindar el servicio al cliente, el cual se mostró muy agradecido debido a que estaba al tanto de la inhibición de la Municipalidad para poder realizar el trabajo de obra civil.*

### 1.11.3. REGULATORIOS: LA LICENCIAS.

La primera Licencia obtenida fue para la *Transmisión de Datos, Valor Agregado, Videoconferencia y Transporte de Señales de Radiodifusión*. Fue otorgada el 2 de julio 1999 mediante la Resolución de la Secretaría de Comunicaciones SC N° 18.769/1999. Se trataba de la licencia más simple debido a que no requería compromisos de inversión y eran otorgadas con gran facilidad por la Secretaría.

En aquel momento esta licencia no permitía el transporte de "voz viva" (eufemismo para definir la telefonía), solo se podía dar voz viva como canales de órdenes (punto a punto). Esta licencia habilitaba la transmisión de datos para el ámbito nacional; pero con la liberalización en el año 2000 (Decreto 764), estas licencias se convirtieron para la transmisión de datos en el ámbito internacional.

En el segundo semestre de 1999 se adquirió la empresa Fastcom S.A. Con esta empresa se adicionaron las siguientes Licencias:

- Licencia para la *Prestación de servicios de Aviso a Persona* (conocido como paging) a través de la Resolución del Ministerio de Economía MEyOSP N° 207/95. Tenemos asignados bloques de numeración para paging para el AMBA.

- Licencia para la *Prestación de servicios Radioeléctricos de Concentración de Enlaces*, por la Resolución SC N° 4051/1999.

- Licencia para la *Transmisión de Datos, Valor Agregado, Videoconferencia y Transporte de Señales de Radiodifusión*, por Resolución SC N° 20/1996.

- Autorización para el uso de la Banda "C"* descripta en el Anexo I de la Resolución SC 4733/99 en las áreas de Buenos Aires, La Plata, Mar del Plata, Córdoba, Rosario y Mendoza mediante Resolución SC N° 3/1999.

De todas, esta última era la más importante ya que permitía el uso del sistema LMDS que iplan puso en marcha en el año 2000.

Siguió la licencia para la *Prestación de servicios de Telefonía Local en tres Áreas Locales: AMBA, López Camelo y Grand Bourg*. Esta licencia fue otorgada el 1 de diciembre 1999 por Resolución SC N° 4166/1999. Cuando se solicitó esta licencia era necesario un mínimo de 3 áreas locales y la solicitud obligaba a una mínimo de inversiones en un plazo de 18 meses; más una cobertura asegurada en cantidad de habitantes y en superficie del área local. Esto nos llevó a seleccionar dos áreas locales contiguas al AMBA y de fácil implementación, en lugar de las ciudades de Rosario y Córdoba, cuyo Business Plan no estaba asegurado aún.

Con la liberalización en el 2000 se podía optar entre las obligaciones anteriores o asegurar una inversión de 2 \$ por habitante, iplan optó por esta última. Para dar cumplimiento a las inversiones de López Camelo y Grand Bourg se tenía la

posibilidad de desplegar el LMDS y dos años después teníamos las fibras ópticas de Cablevisión por Ausol. Una alternativa adicional era el uso de alguna variante del desarrollo Softphone en el 2003. Hasta el presente no se desplegó el servicio comercial en dichas áreas locales.

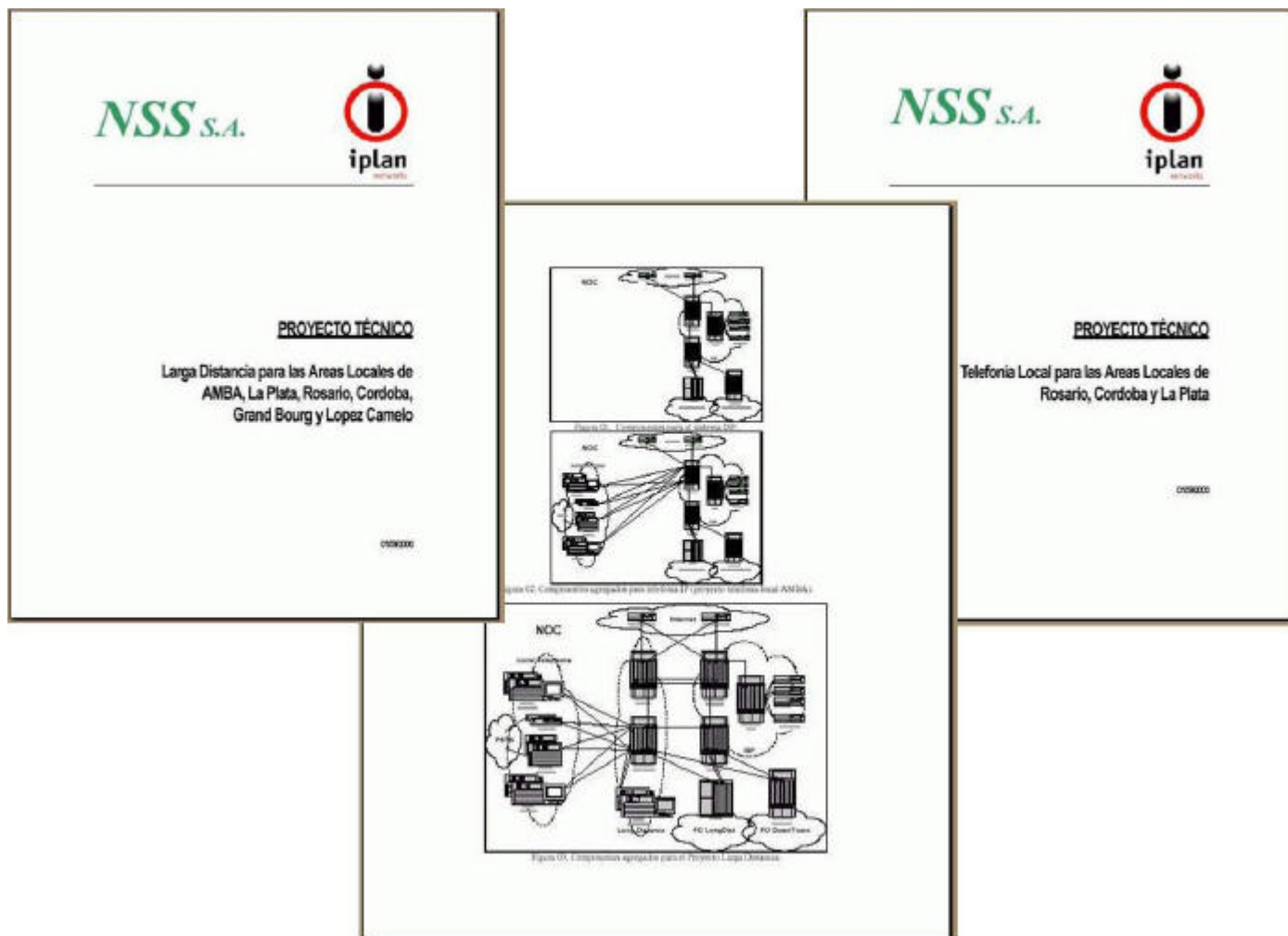
En el 2001 se obtuvo la Licencia para la *Prestación de servicios de Telefonía Local en tres Áreas Locales: Córdoba, Rosario y La Plata* por Resolución SC N° 132/2001, con el compromiso de inversión de 2\$ por habitante. Estas licencias se pidieron sin dar de baja las de López Camelo y Grand Bourg, como se había evaluado hacer. Con posterioridad la Licencia de Telefonía Local por área local se convirtió en nacional, de forma tal que en enero 2003 se solicitó numeración en las ciudades de Bahía Blanca, Mar del Plata, Mendoza, Neuquén, Santa Fe y Tucumán. Desde aquel momento se puede ofrecer servicio de telefonía local en cualquier lugar del país, sólo basta con pedir la numeración correspondiente.

Más adelante se obtuvo la licencia para la *Prestación del servicio de Telefonía de Larga Distancia Nacional e Internacional*. Esta licencia fue otorgada por Resolución SC N° 133/2001. Inicialmente era necesario cumplir con una cobertura de 40 áreas local (interconectadas con las operadoras locales), de las cuales 12 debían ser conectadas con medios propios. Con posterioridad al 2001 esta obligación caducaba, iplan esperó hasta dicho momento con lo cual los primeros diseños de red no fueron puestos en práctica. Se cuenta hoy día con enlaces propios a La Plata, Rosario y Córdoba.

La Licencia para *Prestación de Telefonía Pública* permite ofrecer el servicio de Locutorios y Teléfonos Públicos y fue otorgada por Resolución SC N° 167/2002. Si deseamos poner Locutorios en un área local no asignada aún es posible hacerlo como Locutorios de Larga Distancia (utilizando ambas licencias) o solicitando numeración local.

Las obligaciones impuestas por las licencias para la prestación de Telefonía Local han sido cumplidas por iplan. Es así que la empresa acreditó la ejecución de las inversiones comprometidas en infraestructura de telecomunicaciones en cada una de las seis Áreas Locales en las cuales obtuvo licencia para la prestación de servicios de Telefonía Local. La empresa también gestionó y obtuvo la asignación de las facilidades correspondientes de numeración y señalización, necesarias para la prestación de sus servicios de telecomunicaciones.





Proyecto Técnico para la solicitud de licencia de áreas locales y de larga distancia. Ambas solicitadas en noviembre del 2000.

### Conflictos en el 2003-2004

En el ámbito regulatorio durante el 2003 se generaron dos conflictos con las Telco. Uno de ellos sobre la aplicación del coeficiente CER para la interconexión. Ambas empresas pretendieron aplicar dicho coeficiente (nacido de la denominada Devaluación Asimétrica) a los cargos por interconexión en forma diferencial, mientras que iplan argumenta lo contrario. Este conflicto se fue agravando durante el 2003 y existía una línea de comunicación muy frágil entre iplan y las Telco. Derivó en dificultades para obtener tramas de interconexión, tanto que una de ellas llegó a cortar el tráfico de la interconexión y debió intervenir la CNC para la restitución del servicio. A mediados del 2004 se acordaría en términos muy cercanos a lo que deseaban las Telco.

Otro conflicto que mostraba un incremento en la beligerancia de las Telco con respecto a las nuevas empresas entrantes en el mercado, es Cabase. El NAP gratuito Cabase vio reducir desde fines del 2003 el ancho de banda de las Telco (apoyadas en este caso por Prima e Impsat). De esta forma la Internet nacional se vio afectada por largos meses de estrangulamiento en el NAP. El desenlace esperado era el retiro de las Telco del NAP.

## Sección 1 Capítulo 12

# Compartiendo la Información

Sobre el origen y función de cada uno de los diferentes Reports.

### 1.12.1. LAS NITS.

Las Normativas Internas Técnicas NIT fueron iniciadas en marzo de 1999 y por un tiempo llegaron al número de más de 50. Las NIT fueron de gran ayuda a la hora de reconstruir la Historia de iplan en el primer año. Usamos la introducción de la NIT No 1 de marzo 1999 (anterior incluso al Business Plan original) para conocer sus objetivos:

*Las NIT son informaciones técnicas internas a la empresa que pueden dar lugar a información externa en caso que sea conveniente. Por ser internas tienen carácter confidencial y se recomienda a todo el personal mantener el máximo de reserva sobre las mismas. Aquella información que estará disponible a todo el público se denominará White Paper de acuerdo con la nomenclatura universalmente conocida. Las NIT y los White Paper estarán disponibles en la Intranet corporativa y el Web de la misma.*

*Las NIT son informaciones abiertas pudiendo ser redactadas por cualquier miembro del personal cuando encuentre que se requiere establecer un precedente técnico. Esto significa que las NIT tienen el objetivo genérico de guardar las memorias técnicas*

*de la empresa para ayuda actual a otras áreas y como herencia para los que continúen nuestras acciones. Los temas incluidos en las NIT serán entre otros: las normativas de red troncal y de la red de acceso, descripción de cables y otros componentes de la red, de equipamiento SDH y del equipamiento switch/router, descripción de servicios y aplicaciones, descripciones de funcionamiento y configuración de productos, advertencias sobre posibles problemas detectados, estadísticas técnicas, ejemplos de grandes clientes instalados, etc.*

*La numeración de las NIT es correlativa y considerando que muchas de ellas pueden sufrir modificaciones permanentes se sugiere reemplazar los grandes cambios por una nueva NIT. No debe esperarse que una NIT tenga vigencia permanente; diversas circunstancias pueden hacer que lo expresado en una de ellas sea modificado por la realidad futura. Sin embargo, mantener la memoria de lo encontrado en un momento puede ayudar a decisiones futuras y ahorrar un gran esfuerzo a todos. Las NIT pueden contener información de utilidad también para que el área comercial, esta pueda encontrar un contacto con el área técnica debido a que por un largo período inicial pueden existir diferencias de criterio y lenguaje.*



**NIT-037**

Selección del proveedor de TdP

2006/01/01

**NIT-037**

Selección del proveedor de TdP

La selección del proveedor de TdP es una tarea crítica en la configuración de la red. Se debe considerar la capacidad, la confiabilidad y el costo de los proveedores. En este documento se detallan los criterios de selección y los proveedores recomendados.

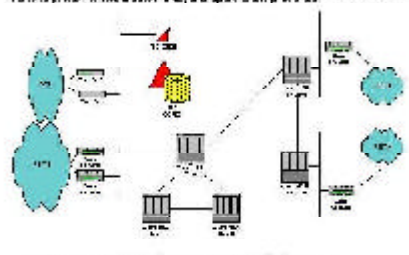
**Objetivo:** Establecer los criterios de selección y los proveedores recomendados para la configuración de la red.

**Alcance:** Este documento aplica a todos los proyectos de configuración de la red.

**Responsables:** El responsable de la configuración de la red.

**Referencias:** Documento de configuración de la red.

Diagrama de la red de acceso:



El diagrama muestra la configuración de la red de acceso, incluyendo los routers de acceso, los switches de acceso y los servidores de acceso. Se detallan las conexiones y las configuraciones de cada componente.

| Componente         | Modelo   | Capacidad | Costo |
|--------------------|----------|-----------|-------|
| Router de acceso   | RT-1000  | 1000      | 1000  |
| Switch de acceso   | SW-1000  | 1000      | 1000  |
| Servidor de acceso | SRV-1000 | 1000      | 1000  |

El diagrama también incluye una tabla de configuración de los routers de acceso, detallando las interfaces, las direcciones IP y las configuraciones de seguridad.

### 1.12.2. LOS REPORTS

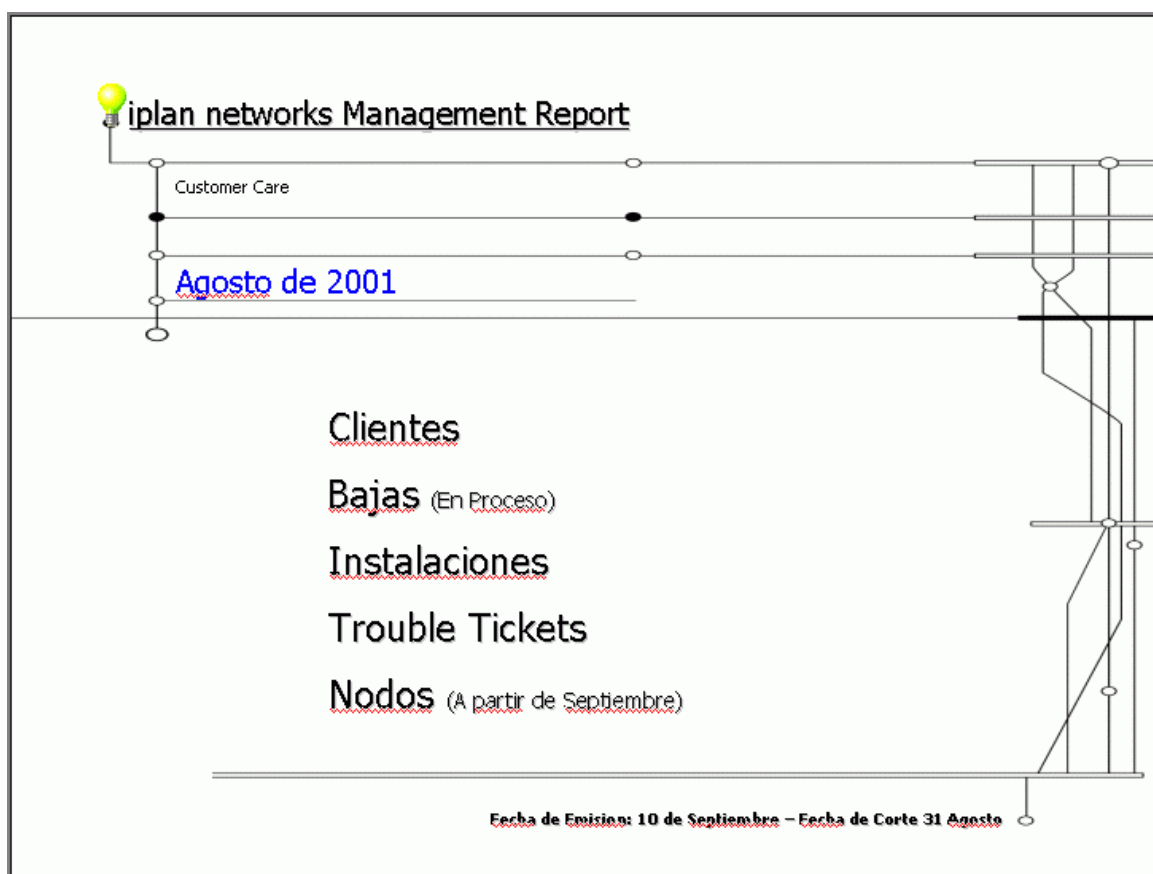
Uno de los lineamientos básicos y, creemos, una de nuestras fortalezas más evidentes es la distribución de la Información interna. Un antecedente a los futuros reportes periódicos y más formales, fueron los **Informes de Avances de Proyectos**. El primer Informe está fechado el 4 de septiembre de 1999 y el último el 13 de junio de 2001. En ese período con una cadencia semanal o quincenal se emitieron Informes relacionados con el área técnica, y distribuidos vía mail. Estos informes, luego reemplazados por una secuencia relacionada con Marketing (desde fines del 2001) y Novedades Técnicas (desde mediados del 2002), han permitido reconstruir en forma fehaciente muchos de los tópicos de este libro.

Desde el 2000 se comenzaron a editar diferentes tipos de reportes con distinta periodicidad. Cada uno con su característica particular. El primer antecedente fue el **Shareholder Report**, cuyo primer número data de mediados del 2000, preparado para una visita de los accionistas a Buenos Aires y luego repetido en forma trimestral. Por separado se

entrega un intercambio de mail que generara la insistencia del responsable de preparación de los Shareholder Report a principios del 2001.

Con este antecedente, en el 2002 se genera el **Management Report** que con cadencia mensual contiene información muy detallada y sistematizada en las áreas de Ventas, Instalaciones, Operaciones, Finanzas, Cobranzas, etc. En forma deseada o no, se mantuvieron por debajo de las 100 páginas hasta fines del 2003 cuando lograron superar esta barrera psicológica.

Página anterior: Portada y algunas páginas interiores de la NIT-38 fechada el 26 de junio del año 2000. La primera NIT es de marzo de 1999. En esta página: El primer Management Report de iplan fechado en agosto del 2001.





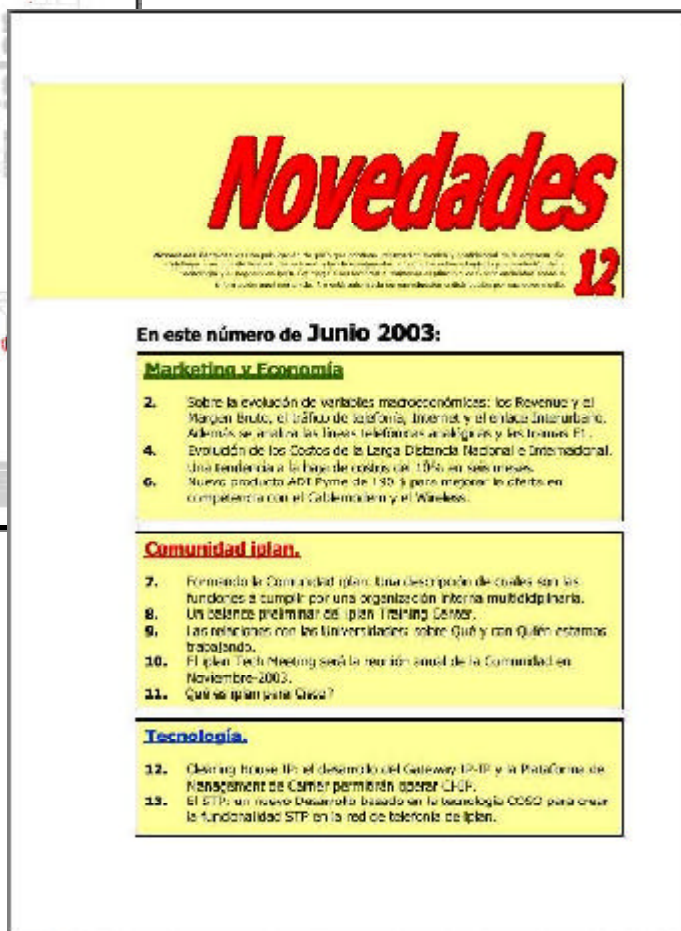


El **Marketing Report** fue editado a partir del 2002 como una forma de completar la información de Ventas, pero para cada producto individual. Este Report reconoce como antecedente al Management Report, pero se concentra en la evolución de los productos en un momento en que el área de Marketing tenía como objetivo la productivización de las soluciones. El objetivo era que cada Product Manager realice un análisis mensual de la evolución del producto. En algunos casos este objetivo no pudo ser cumplido debido a la dispersión de actividades de los PM. Sin embargo, la disponibilidad de la información permitió el uso posterior para la realización de Budgets más ajustados. El Budget predice el futuro en base a la información del pasado de los Marketing Report.

### 1.12.3. NOVEDADES Y JOURNAL

**Novedades Técnicas** es un Report de cadencia mensual que se inició en julio de 2002. Previamente se había realizado una Encuesta de Satisfacción Interna de las áreas de Marketing e Ingeniería y entre las conclusiones y sugerencias se observaba la necesidad de un vínculo de divulgación. En tanto los Management y Marketing Report son publicaciones predecibles (siempre tratan los mismos temas con permanentes ajustes para mejorar la información) y sistemáticas, el caso de Novedades Técnicas es diametralmente opuesto.

El editorial publicado a mediados del 2003 ponía en claro la tendencia de dicha publicación e introducía el inicio de la serie **Journal Monografías** que ocuparía varios números en el segundo semestre del 2003. Decía así:



En esta página: dos versiones de Novedades Técnicas. En la página siguiente: la versión de Novedades y Journal a fines del 2003.



*Novedades Técnicas es una publicación creíble. La información que contiene es profesional y seria. Está largamente curada y contrastada para reducir a un mínimo la posibilidad de errores. Contiene mucha información confidencial de la empresa, que paradójicamente, de permanecer reservada no sería utilizada y carecería de valor. Pero no duden que Novedades es una publicación parcial. Tiene ideología y tendencia. Es positivista (el apego a las ciencias naturales y físicas), progresista, optimista. Está a favor del progreso y del crecimiento; a favor de su racionalidad. Respeta y favorece la diversidad de ideas. Muchas veces no es concluyente, favoreciendo el pensamiento creativo y las ideas innovadoras. Se enriquece con los errores, comparte sus enseñanzas y crece con ello.*

*Por si algo nos faltara aún, a partir de este número Novedades será acompañada de una segunda publicación, esperamos de igual o mejor valor editorial: Journal Monografías. Nuestro Journal había sido pensado inicialmente como una publicación que comprendiera noticias técnicas, comerciales, institucionales y que sería distribuido a todos los clientes. Sin embargo, con la*

Septiembre 2003 número 15

## INNOVACIONES Técnicas I

Novedades Técnicas es una publicación de iplan que contiene información técnica y confidencial de la empresa. Se destina a un círculo limitado de lectores a fin de mantenerlos informados sobre el estado y la evolución de la tecnología y el negocio de la empresa. Se respeta el principio de Confidencialidad sobre la información aquí contenida. No está autorizada su reproducción o distribución por cualquier medio.

### Indice

- 2 I** Gestionando el ancho de banda de Internet. Sobre como se consume y se paga la Internet. Algunas medidas implementadas para el control del consumo. Algunos indicadores económicos sobre los productos asociados.
- 7 I** La primera red MPLS con funcionalidades AtOM de América latina, ha sido puesta en marcha en iplan. En esta nota se indica la evolución de la red de transporte en la búsqueda de solucionar los problemas relacionados con la disponibilidad de servicios y la escalabilidad de la red.
- 10 I** La serie de monografía Journal se encuentra en marcha. Se describen las 7 primeras monografías, las cuales ya se encuentran disponibles en la Intranet o a solicitud en la Gerencia de Desarrollo de Tecnología.
- 12 I** Encuesta de Satisfacción del Cliente Interno. Por segundo año consecutivo se ha realizado esta encuesta de satisfacción interna para el área de Marketing de Producto. Permite fijar objetivos para el periodo 2003-2004.
- 13 I** Como se han reducido las inversiones necesarias para ofrecer líneas analógicas mediante Gateway-FXS en los Nodos de Manzana. Los casos de los equipos Cisco-IAD2430 y AudioCodes-MP 124.
- 15 I** Espiando el futuro. Una mirada rápida sobre los títulos que nos ocupan en la creación del futuro.

# JOURNAL

## monografía 8

2003 iplanTech

Journal Monografías es una publicación de iplan que contiene información técnica y confidencial de la empresa. Se destina a un círculo limitado de lectores a fin de mantenerlos informados sobre el estado y la evolución de la tecnología y el negocio de la empresa. Se respeta el principio de Confidencialidad sobre la información aquí contenida. No está autorizada su reproducción o distribución por cualquier medio sin antes consultar con la empresa.

### Desarrollo de Tecnología: El Primer Balance.

#### INDICE

- I Balance y Futuro
  - 1- Objetivos y enseñanzas
  - 2- El futuro
- II Las tecnologías a fines del 2003
  - 3- Las tecnologías: una-a-una.

#### ABSTRACT

El área de Desarrollo de Tecnología en iplan tiene varias funciones. Además de hacer un seguimiento de nuevos equipos en el mercado (funciones de Tecnología), su principal obligación es el desarrollo de nuevas tecnologías que permitan ofrecer nuevos servicios. Se trata de un trabajo todo-a-código en las áreas de Ventas, Marketing e Ingeniería.

En esta Monografía se presenta un balance que se inicia con las misiones y funciones del área. Se realiza un recuento de las enseñanzas obtenidas desde un punto de vista crítico. Se avanza sobre el futuro inmediato (el aporte del área al Budget 2004). Se analizan las acciones que serán emprendidas para promocionar la tecnología desarrollada en iplan. Por último se entrega una Planilla con un análisis de cada una de las tecnologías hacia fines del 2003.

1

*lenta formación de nuestra Comunidad y el vertiginoso avance de los Desarrollos internos y nuevos productos, la idea derivó en una publicación técnico-comercial monográfica.*

*Journal está orientada tanto al público interno como externo. Aun más que Novedades tiene una ideología y una clara tendencia propagandista. Será probablemente maximalista (extremismo que no se conforma con el status quo). Tiene la función de convencer basado en la fortaleza de nuestras razones. Journal se hizo necesaria para prospectar en la comercialización y alianzas tecnológicas. Y se mostró particularmente útil en los últimos meses, aun antes de ser conocida como tal, en el formato de white papers de trabajos preliminares. Como Novedades, nuestro Journal tendrá una cadencia mensual y una longitud de 16 páginas. Será distribuido internamente por mail y en la Intranet. Journal puede ser distribuido al exterior de iplan. En un futuro cercano esperamos habilitar un sitio en Internet que contenga la información de iplanTech, la División de Tecnología de iplan Networks.*

Esta última predicción se concretaría en un primer paso con la creación de Mayeutia a inicios del 2004.

# Agenda de Board Meeting (marzo 2000)

El Shareholder Report es el documento periódico enviado a los accionistas para informar de los avances en iplan. El Board Meeting es la reunión trimestral con los accionistas. He aquí una historia en 3 actos sobre el armado del documento.

## Mensaje No 1

De: Francisco Contepomi

Enviado: Martes, 27 de Febrero de 2001

Asunto: Agenda Board Meeting

Señores/as: Como lo he prometido la ultima vez: NO HAY SHAREHOLDER REPORT, pero me complazco en presentarles la Agenda del próximo Board Meeting del Jueves 8 de Marzo. Como podrán observar, cada punto es un tema y algunos temas tienen subtemas, y todos tienen un responsable o responsables (para que la carga sea menor). Siendo el día 27 del mes, voy a ser generoso, y les voy a solicitar que me manden la información el primer día del mes que viene, o sea el 1 de Marzo (tienen bastante tiempo hasta fin de mes). Será hasta el jueves, momento en que comenzaré a molestar por este tema. Desde ya, por cualquier duda o si necesitan de mi ayuda, estoy enteramente a su disposición.

## Mensaje No 2

De: Roberto Ares

Enviado: Miércoles, 28 de Febrero de 2001

Bien, muy bien Contepomi. Veo que esta vez está muy bien preparado para pedir. Voy a anticipar parte del material que estoy trabajando; pero le voy a decir en verso lo que no me atrevo a escribir en el Power Point.

Le respondo Contepomi a su habitual insistencia. M'entienda a conciencia voy a hablar con claridad: no es por conformidá que respondo a su pedido: más bien es la curiosidá de saber que carajo digo.

Vea, Si se trata de Rosario no está nel calendario la fecha'e terminación. Si prefiere hablar de Córdoba por el momento me sobran reclamos de inacción. Cuando pienso en La Plata las condiciones me atan y no encuentro solución.

Si se trata la telefonía hace falta valentía pa' enfrentar la situación. Si de IP se baraja se me dueblan las patas de pensar en el retardo. Y si el tema son las Euno en reflexión me consumo y el panorama es macabro.

Como ve, De Ingeniería, la cosa está clara desde'l vamos. Pa'que no sea en vano el report que encomienda; pa' quel mensaje no se pierda entre tintos de amigos, en pocas palabras le digo: estamos pa' la mierda.

Y si el revenu es el tema cuando venga el accionista le voy a dar un pista de una salida indulgente. Fernando encara de frente y con destreza singular dibuja el triangulo estelar de la pirámide de clientes.

Pa'no seguir esta gesta y no queriendo ser pesado, más bien dejo de lado continuar esta respuesta.

Aquí lo quiero ver señor: como piens'amigo Pancho traducir el zafarrancho en el "bormitin repor".

## Mensaje No 3

De: Francisco Contepomi

Enviado: Jueves, 29 de Febrero de 2001

No entiendo su preocupación por los temas de construcción si hasta el ultimo yerjolde repor usted reportó mucha acción.

Los accionistas piden información de toda su negociación. Con Imspat, Comsat y Ausol, cual es la situación.

En lo que hace a telefonía ahí sí, Cisco anda mal, el otro día marqué a casa por iplan y me comunicaron con Disneyland.

De voz sobre IP usted se queja por lo que le aconsejo amigazo, a los accionistas no les haga promesas, pues va terminar entre rejas.

De lo revenus no se aflija por que le tiro una fija, Renato, Boris y Fernando los están terminando.

No entiendo su temor y menos su preocupación, si usted el jueves 8, en Miami va' star muy chocho.

Vaya tranqui al seminario, disfrute la playa y recorra la Flager, Pero le suplico amigazo mándeme antes su zafarrancho.



# ¿Que son las NITs? (diciembre 1999)

Las NITs, en sus inicios, generaron la duda sobre quien las escribía (corría el rumor de que Cora Rimoldi era la autora). Al final, no existían dudas. Así nos contó ella misma su visión de lo que eran las NITs (en aquel momento de 1999):

*NIT: Rey de los acrónimos*

*Pocos son los afortunados que por una razón u otra, logran estar en boca de todos, ser el comentario a veces agradable, a veces ríspido, producir la carcajada o provocar el chiste del momento. NIT es uno de ellos y sabe que cuenta con un potencial difícilmente superable. Sus características lo hacen único, aunque a la vez es un poco todos. Vive latente, se activa con solo invocarlo y deleita a la concurrencia. Se encuentra en la mente y salta de una a otra para plasmarse en pensamiento, robándole algo a cada una de ellas y devolviéndoles algo más a cambio. Asimila y moldea su contenido. Se retroalimenta y se magnifica. Ensancha sus límites. Los enriquece. Es génesis en sí mismo, se reproduce y fructifica. Es Nuestro Indómito Titiritero. Tiene dos aristas bien demarcadas. Por un lado, utiliza un método riguroso y cientificista en declaraciones efectistas, concisas, meticulosamente perfeñadas. Por otro, un método más relajado, que pretende divertir, ser auténtico por su espontaneidad, compartir momentos amenos, fomentar la autocrítica, generar la risa. Este NIT les ofrece un espacio de reflexión, de solaz, de distensión para desconectarse de las tareas y para jugar con el pensamiento manipulando las palabras. Por eso lo elevé a la categoría de rey, porque Nadie Imagina Tanto como NIT.*

*A guisa de presentación trataré de definir a NIT. Desde una perspectiva netamente gramatical diríamos que NIT es un sustantivo bigénere, es decir que puede adoptar la forma masculina o la femenina según su significación (No Indica Transexualidad). Se lo puede utilizar en plural, pero evita que lo vean acompañado por la letra s (No por Intolerante y Testarudo). Es neologizable: acepta la forma verbal, es decir, podemos nitear (Nos Insta a la Trasgresión). En lo que respecta a su ficha personal existe mención de: Altura: como está en el cerebro, no sobrepasaría los cinco centímetros. Peso: difícil de estimar, pero no es gordo, es denso. Adopta innumerables formas. Esto le permite apretujarse y entrar donde se le antoja.*

*Edad: incalculable. Varios millones de años. Nacionalidad: Presume ser universal. Sus cualidades, muchísimas. Cabe mencionar: es ubicuo, compartimos su existencia en todas partes. Está en casa cuando al abrir la puerta mamá graciosamente grita: Hay NIT para comer. Todos sabemos a qué se refiere: a una Nutritiva e Incomible Tarta.*

*Al colectivo le pedimos: un NIT de 70 (No me Imprime un Ticket), por favor. Al levantarse temprano por la mañana. ¿Cómo se sienten? NIT, por supuesto, con Nuevas Ideas en Transformación. Hoy las cosas salieron NIT (Nadie Igualó el Toque). Los padres preocupados aconsejan a sus hijos: Chicos, compórtense NIT (No Ingieran Tóxicos) en la fiesta. Es*

*informativo. Si del tiempo hablamos: hay cielo NIT (Nimbostratos por Incremento de Temperatura). Aunque es preferible a que el Servicio Meteorológico anuncie tiempo NIT (Nos Inunda el Temporal). Es solapado si a suegras nos referimos: Mi NIT (Nuera Infame y Traicionera) nunca llama. Es romántico. Hoy podrían llegar a sus casas y obsequiar a sus esposas con un anillo NIT (con Naifes Incrustados y Tallados) o una pulsera NIT (un Nomeolvides con Iniciales en Turquesas). Bueno, quien dice hoy, también puede decir mañana, ¿no es cierto?. Es ardiente. (como alternativa más económica a la anterior): pasar una apasionada noche NIT (Nada se Interpondrá en la Turgencia). Se expresa en todos los idiomas, es decir, es políglota: Non Intelligentiam Timere (no temer a los inteligentes), tanto como para salir del común inglés y francés.*

*A veces suele ser un poco negador, pero, a decir verdad, sus consejos son más que aceptables: No Interrumpir al Trabajador, No Incitar Tremolinas, No Idolatrar a Truhanes, No Importunar al Traste, No Injuriar al Todopoderoso, No Inculcar Tirria, No Inquirir Tonterías, No Invadir Terreno, No Intimar con la Taquígrafa, No Imponer Términos, No Inducir a Trifulcas, No Incitar a la Traición. Primordialmente es alegre (No Invoca a la Tristeza). Pretende llenar nuestras vidas con contento y chispa. Recuerden, chicos, (ustedes siguen siendo niños en el fondo) que NIT cualquiera sea su tipo parece simple una vez terminado. Sin embargo, el esfuerzo que realizamos para crearlo es denodado. Por eso, deben valorarlo y apreciarlo en toda su magnitud, sacarle el jugo de la mejor forma posible. Niteemos, entonces, ¿no?*

*NITemo a represalias que en mi contra se vuelvan  
NITolero argucias, trampas o falacias  
NITrato de encumbrarme en la cima de la montaña  
NITiento a Belcebú para sembrar cizañas  
NITacto para saber callar me falta  
NITejo amistades que se desgranen  
NITeledirijo el pensamiento en son de revancha  
NITiño de negro la dicha hallada  
NITergiverso el sentido de las palabras  
NIToco con las manos la inalcanzable galaxia  
NITuerzo la voluntad férrea y acendrada  
NITengo en cuenta a quien me daña  
NITriunfalista me impongo por la batalla ganada  
NITrunco los sueños de quien tiene esperanza  
NITurbo la quietud, el silencio, la calma  
NITransformo mis valores en simples ganancias  
NITregua le doy a mi inteligencia escasa  
NITrazo senderos para vidas separadas  
NITiro por la borda la experiencia acumulada  
NITomo a mal una crítica bien fundada  
NITodo el oro del mundo vale la convivencia diaria  
NITraducen frases rimbombantes lo que se aprecia de alma  
NITermina esta chanza agradable sin decirles:  
NIT da para todo, ¿no es cierto, muchachada?*

