



## IPLAN, 20 AÑOS CÓMO CRECER EN UN MERCADO DE GIGANTES

Fundada en 1999 por tres ex Cablevisión, hoy factura \$3.700 millones y emplea a más de 400 personas. Pablo Saubidet y Daniel Nofal explican los planes futuros y cuáles son sus claves para mantener un nivel alto en recursos humanos.

Mariana Pernas  
@pernasmar

Con una facturación de \$3.700 millones y más de 400 empleados, IPLAN cumple veinte años en el mercado de telecomunicaciones, tras haber experimentado un proceso de expansión sin pausas. Habían comenzado en el segmento mayorista y la conectividad a pymes, para luego diversificarse con la incorporación de soluciones para grandes compañías, servicios de tecnología informática, data center y el sector residencial, aunque sin desprenderse de sus focos iniciales.

Fundada en abril de 1999 por tres ejecutivos del grupo Cablevisión, Pablo Saubidet, Daniel Nofal y George Stewart, para este año la compañía prevé invertir \$1.000 millones, que se destinarán principalmente a continuar el despliegue de su red de fibra óptica. En diálogo exclusivo con Saubidet (hoy presidente) y Nofal (director), **E&P** conversó sobre su estrategia comercial, los cambios en el mercado de telecomunicaciones, las claves de la estabilidad de su management y su apuesta al mercado de movilidad.

**A veinte años de la fundación de IPLAN, ¿cómo se transformó el mercado de tele-**

**comunicaciones y tecnología?**

**Daniel Nofal (D.N.):** Un gran cambio, por citar sólo una variable, es el vertiginoso crecimiento de la velocidad y la baja de sus costos. Cuando empezamos Fibertel, un megabyte salía u\$s90.000 por mes, y hoy vendemos 100 megabytes para los hogares a u\$s30. Para la humanidad, el salto en eficiencia es enorme. Eso ha acelerado el avance tecnológico, porque cada innovación es rápidamente esparcida y adoptada en el mundo, lo que a la vez genera cambios en toda la sociedad. El modelo de computación en la nube es otro cambio de paradigma; desde que

Continúa en página 2



IGNACIO PETUNCHI

**SAUBIDET, PRESIDENTE.** "Las industrias del conocimiento, para insertarse en el mundo, requieren conectividad para potenciarse"

Garantizar  
digital

Obtené hasta \$100.000  
para potenciar tu emprendimiento.

Te lo facilitamos a través de nuestro nuevo canal online.

Un click  
y lo tenés!



www.garantizar.com.ar

Garantizar



GARANTIZAR SGR es una sociedad de Garantía Recíproca constituida bajo las leyes de la República Argentina Ley 24.467 y sus modificatorias, y Resoluciones SEPYME Nros. 24/01, 212/13, 168/18 y sus modificatorias. El otorgamiento del aval a los solicitantes estará sujeto al cumplimiento de las condiciones de calificación determinadas en la Disposición Sepyme 34-E/2016, y de los procedimientos administrativos internos establecidos por el Consejo de Administración de la Sociedad. GARANTIZAR SGR no se responsabiliza en caso de negativo en el otorgamiento del préstamo, demoras en su monetización y/o no monetización por parte de la entidad financiera monetizadora.



# IPLAN, 20 AÑOS



**NOFAL, DIRECTOR.** "Nos gustaría competir en igualdad de condiciones y poder integrar el teléfono móvil a nuestra cartera de productos".

## AUDACIA Y FOCO

Veinte años atrás el sector de telecomunicaciones local comenzaba a desregularse, la industria de tecnología se expandía y las inversiones hacia los mercados emergentes eran fluidas. Así, en abril de 1999, Pablo Saubidet y Daniel Nofal, gerente general y director de operaciones de Fibertel, respectivamente, decidieron desligarse del mundo corporativo para aprovechar las oportunidades que ofrecía el contexto y desarrollar su propio emprendimiento. Junto con George Stewart -gerente general de Cablevisión que completó el trío cofundador de IPLAN-, obtuvieron el visto bueno de los fondos Madison Dearborn Capital Partners y LPL Investment Group, y pusieron en marcha la empresa. "Levantamos un total de u\$s130 millones, entre capital y deuda, para desplegar una red que es muy costosa y para congrega un equipo de profesionales a la altura de esa inversión", evoca Saubidet. "Teníamos dos particularidades respecto a la mayoría de las empresas", evalúa Saubidet: "al igual que en Fibertel, fuimos pioneros

en la implementación de cable módem, en IPLAN desarrollamos una red de fibra óptica basada en el Protocolo de Internet (IP) para la conectividad general, que años después se convertiría en el estándar del mercado de telecomunicaciones, pero que en aquel momento no lo era. Fue una apuesta arriesgada que salió bien, aunque nos costó muchos dolores de cabeza; pero adoptar esa tecnología nos ha dado una ventaja competitiva muy importante. Y el segundo rasgo fue que nos enfocamos en las pymes, a diferencia del resto de los proveedores, que apuntaron a las grandes compañías y a los clientes residenciales. Así, encontramos un nicho bastante desprovisto", completa Saubidet. Finalmente, el cofundador agrega: "Nosotros nacimos sabiendo que íbamos a tener que competir con dos de las principales empresas de la Argentina, Telefónica y Telecom, en un negocio donde la escala es importante. Esa estrategia 'foquista' nos permitió desarrollarnos hasta que pudimos crecer y también brindar servicios a grandes empresas".

### Viene de Tapa

las comunicaciones son eficientes, veloces y portátiles, es posible tener el procesamiento y los sistemas en cualquier lugar del mundo. Las personas también adquieren movilidad y pueden trabajar desde cualquier lugar, con un mejor balance entre su vida personal y profesional. Esta revolución de las telecomunicaciones y la tecnología recién comienza. A veces nos olvidamos de que también Google, como IPLAN, tiene veinte años de vida.

### ¿Cómo se fue modificando la estrategia de negocios de la empresa?

**Pablo Saubidet (P.S.):** En un contexto donde había muchos jugadores en el mercado de telecomunicaciones, encontramos en el segmento pyme un nicho bastante desprovisto de competencia. Así, arrancamos con servicios de conectividad para las pymes y con servicios para el mercado mayorista. A medida que nos fuimos fortaleciendo y generamos infraestructuras adicionales de primer nivel, como la construcción del data center ubicado en Parque Patricios, que es el principal de la CABA, ganamos presencia en compañías más grandes con conectividad. Desde hace unos cinco o siete años agregamos otra capa de valor, y empezamos a desarrollar el negocio de servicios tecnología informática, que incluye, por ejemplo, infraestructura como servicio, almacenamiento, procesamiento y plataformas en la nube. Somos el principal comercializador de la suite de Google para empresas de América Latina. Más recientemente, empezamos a atacar el mercado residencial de conectividad. Somos el único proveedor de la CABA que brinda servicios de internet a los hogares con fibra óptica a toda su base de clientes, lo que nos permite prestar una calidad de servicio y velocidad que no tienen competencia. Así, fuimos ganando marca en el mercado. Hoy, además, brindamos servicios a grandes empresas y somos el principal socio tecnológico de los bancos digitales más importantes del país. Y, en el segmento pyme, tenemos clientes de todos los sectores.

**A medida que aumenta la demanda de mayor conectividad y crece el consumo de video en los hogares y el número de dispositivos conectados, ¿cuál es el plan de inversión en su red de fibra óptica?**

**P.S.:** Las industrias del conocimiento, que son una de las áreas del país con ventajas competi-

## LA FIBRA INVERTIDA

Con la prioridad de seguir desplegando su red de fibra óptica, este año IPLAN invertirá \$ 1.000 millones. "Actualmente estamos expandiendo fuertemente nuestra pisada geográfica de fibra óptica. Nuestra red abarca Buenos Aires, Rosario, Córdoba y La Plata, pero donde hay mayor capilaridad, mercado y densidad demográfica es en CABA", comenta Pablo Saubidet. Otro foco de crecimiento es la unidad de servicios de tecnología informática, que representa el 35% de la facturación de IPLAN e incluye la distribución e implementación de soluciones de cloud computing -de Google, Microsoft y Amazon-, plataformas propias de almacenamiento y procesamiento para empresas, virtualización de servidores y data center. "Hay una enorme oportunidad en este rubro", afirma Saubidet. "De hecho, ahora estamos armando una nueva unidad de

negocios con fuerte autonomía, para seguir potenciando y desarrollar nuevos servicios, como el de seguridad, en el área de tecnología informática. Hay una gran demanda, sobre todo en el segmento de pymes y empresas medianas grandes, a las cuales los grandes proveedores no satisfacen sus necesidades." Para soportar esta etapa de expansión, IPLAN está también invirtiendo, puertas adentro, en el recambio de sus sistemas de administración y atención comercial, de modo de optimizar la gestión. "Las empresas están cambiando su interfaz con el cliente con herramientas de comunicación más acordes con lo que hoy le gusta al usuario; debemos adaptarnos a la calidad integral y la inmediatez del servicio a que están acostumbrados los usuarios -señala Nofal-. Todas las empresas vamos hacia una conversión de ese tipo."

tivas para insertarse en el mundo, requieren conectividad para potenciarse al máximo. Y eso se logra con fibra óptica y buena conexión móvil. Como comentario general, la Argentina tiene un nivel de penetración de fibra óptica bastante bajo, mucho menor del que debería. Pero está creciendo. Nosotros somos líderes en fibra óptica; y en mercados como Buenos Aires nuestra red es la que tiene mayor capilaridad. Hace cuatro años tomamos la decisión de expandir fuertemente nuestra pisada geográfica con esta tecnología. Y ese plan sigue en marcha: todos los meses sumamos entre 20 y 25 manzanas totalmente cubiertas por fibra óptica, y vamos a terminar 2019 con un tercio de los hogares de CABA cubiertos. Apuntamos a diferenciarnos por la calidad de servicio integral, y por ofrecer un producto de 250 megas.

**¿Siguen apostando a ingresar al negocio de movilidad?**

**P.S.:** Todavía no pudimos, pero queremos acceder al mercado de la movilidad. Estamos dispuestos a hacer inversiones fuertes para ser un jugador relevante en ese segmento. Y creemos, además, que podemos contribuir a mejorar de manera significativa la calidad del servicio. Un decreto reciente establece que habrá una licitación de frecuencias para nuevos operadores regionales por fuera de los tres grandes proveedores ac-

tuales. Todavía no está definida la fecha de la licitación. Nuestro objetivo es tener presencia en las regiones donde tenemos pisada comercial: Córdoba, Rosario y Buenos Aires. Utilizaríamos como base nuestra red de fibra óptica propia, pero después tenemos que hacer otras inversiones incrementales.

**D.N.:** Nos gustaría competir en igualdad de condiciones y poder integrar el teléfono móvil de IPLAN a nuestra cartera de productos para empresas y para el hogar. Pero, además, creemos que hay una enorme oportunidad en Internet de las Cosas (IoT), que es lo que se viene, y que necesita poco ancho de banda, mucha cobertura y una capa de valor arriba, como por ejemplo una aplicación que conecte los dispositivos. Hay soluciones de IoT súper interesantes, y la Argentina, con su extensión territorial y su gran industria del campo, puede beneficiarse con esta tecnología.

**El mercado laboral de tecnología es muy competitivo y demandante. ¿Qué políticas de recursos humanos implementan para atraer y retener a estos profesionales?**

**P.S.:** Hay un sistema de valores que iniciamos y que nuestra continuidad en el management asegura su preservación. Es lo más importante, porque las políticas de beneficios y demás sólo son relevantes si están enmarcadas en



un sistema de valores adecuados. De nada sirve que te den una semana más de vacaciones en una empresa donde hay falta de respeto o maltrato. Sin embargo, desde el punto de recursos humanos, dimos licencia por paternidad, una mayor cantidad de días de vacaciones y toda una serie de beneficios y de derechos por encima de lo que marca la ley. Desde el principio adoptamos este enfoque, que en algún punto refleja lo que nosotros, cuando fuimos parte de otras empresas, habíamos vivido o sufrido. Y que, cuando pudimos, armamos a nuestro gusto en el proyecto de IPLAN.

**D.N.:** Un rasgo muy importante y definitorio es nuestra manera de discutir. En IPLAN ganan las mejores ideas, no importa quién las diga; hay un ámbito en el que esas ideas se puedan debatir y discutir fervorosamente, sin tomarse las cosas de manera personal. Si hoy entrás a una reunión de los miembros del directorio, vas a notar que la gente es muy pasional discutiendo; sin embargo, hace veinte años que estamos todos juntos y nos apreciamos y valoramos mucho. Esa diversidad de opiniones, de orígenes y de distintas maneras de ver las cosas para mí ha sido lo que enriqueció la experiencia y

el aprendizaje de todos.

**¿Cuáles son las claves para la estabilidad del top management de IPLAN a lo largo de veinte años?**

**P.S.:** El sistema de valores y nuestra permanencia hizo que pudiéramos mantener una buena dosis de continuidad y cambio: hay, claramente, una estabilidad de los valores, de los grandes trazos del modelo de negocios y de algunos elementos del ADN de la empresa, como la flexibilidad y la velocidad de movimiento; pero al mismo tiempo nos fuimos metiendo en nuevos segmentos de clientes y negocios, con mucha capacidad para identificar los nichos y las oportunidades reales más allá de las modas. Eso hizo que pudiéramos mantener cierta base y, al mismo tiempo, refrescar cada tanto la empresa. Nuestros valores pasan por el respeto, el trabajo en equipo y la competencia. Somos también una empresa donde los afectos son relevantes. Eso ayuda mucho a establecer mecanismos y redes que involucran a las personas, sobre todo a quienes están en la compañía desde el principio, como es el caso de los máximos responsables de cada área; y eso permeó al resto de la organización.

**IPLAN EN CIFRAS**

Facturación 2018	\$2.500 millones
Facturación 2019	\$3.700 millones
Inversión 2019	\$1.000 millones
Clientes corporativos	+ 18.000
Clientes residenciales	+ 13.000
Empleados	+ 400
Alianzas:	Cisco, Google, Microsoft, Amazon.
Data Center:	inaugurado en 2013, Nivel TIER III+, ISO 9001:2015, US\$ 20 millones de inversión.



**CÓDIGO QR.** Puede leerse con una app descargable en smartphones. Es un video institucional de IPLAN.

**CRISIS, CRECIMIENTO**

➤ Luego de la fusión de las empresas Cablevisión y Telecom, en junio de 2018, “hay menos competencia en el mercado de telecomunicaciones”, afirma Pablo Saubidet. “Especialmente en toda la parte Norte de CABA y GBA, donde quedó un solo jugador. Y es una situación que nosotros, obviamente, aprovechamos”, admite. “Ellos están en un proceso de digestión de esa fusión, lo que permite que podamos movernos. Ellos son líderes y nosotros mucho más chicos; eso nos da flexibilidad y capacidad de destacarnos en ciertos nichos. Por caso, en el segmento residencial, ellos anunciaron que van a seguir con una estrategia de red híbrida fibra-coaxial, y no adoptarán fibra óptica totalmente como hacemos nosotros. Eso marca una diferencia a nuestro favor, además de la cercanía con el cliente y la calidad del servicio”.

Sobre la crisis económica

actual, cree que el mercado de informática y telecomunicaciones tiene la capacidad de lograr cierta autonomía del contexto. “Como visión general”, dice Saubidet, “por su propia dinámica, este sector se defiende muy bien de los vaivenes macroeconómicos, porque la tendencia tan fuerte a la adopción de tecnología y de telecomunicaciones, tanto por empresas como por clientes residenciales, compensa cualquier problemática. En particular hemos sido hábiles para identificar los nichos donde nos podemos destacar. Y en los últimos años, parte de nuestra facturación está expresada en dólares y otra en pesos, lo que nos desliga de ciertas cuestiones vinculadas con el tipo de cambio. De todas maneras, la parte que se factura en pesos resulta afectada en caso de una devaluación. Pero, con el tiempo, estamos en un rubro que se recupera bastante”.

**Galicia Negocios y Pymes**

**Acompañamos a las pymes**

Solicita el servicio para tu sociedad por acciones simplificada y recibí **100% de bonificación en el mantenimiento de tu cuenta los primeros 6 meses.**

Además contás con líneas de crédito para iniciar tu actividad:

- Cheques de pago diferido
- Cuenta corriente
- Tarjeta Galicia Visa Business

bancogalicia.com

Potenciamos tu crecimiento



CARTERA COMERCIAL. SUJETO A PREVIO CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS COMERCIALES Y LEGALES. PARA MÁS INFORMACIÓN CONSULTE EN BANCOGALICIA.COM/NEGOCIOSYPYMES



línea  
empresa

El recurso más valioso  
de la empresa, es su talento.



SanCorSalud  
Grupo de Medicina Privada

0800-888-EMPRESA (3677)  
sancorsalud.com.ar

Superintendencia de Servicios de Salud - 0800-222-54110 (72583) - www.sisalud.gub.ar - Número de inscripción: 1137

## UN EXPERTO DICE

# Cómo venderle a India, el otro gigante

Gran parte de las exportaciones argentinas a la patria del Mahatma Gandhi es aceite de soja y de girasol. Pero hay buenas chances de convertirse en proveedores de alimentos sofisticados, materiales y equipo para la construcción o servicios de entretenimiento.

Manuel Gonzalo

Asia está en plena reemergencia como centro gravitacional del capitalismo del siglo XXI. Los indicadores asiáticos de gasto en infraestructura, nuevos ricos, urbanización, consumo energético y gasto militar, entre muchos otros, lo confirman. En este contexto, la economía india crece al 7% promedio desde inicios de siglo y, después de China, es la más dinámica del mundo. En términos macro, el boom de crédito desde los años 2000, el incremento en los ingresos en las clases altas urbanas, el dinamismo del real estate, del gasto en construcción pública y privada y de las exportaciones de servicios han sido sus principales motores.

Hoy, dos tercios de las exportaciones argentinas a India son principalmente aceite de soja y, más atrás, de girasol. Muy rezagados aparecen cobre, cuero, cebada y legumbres, productos químicos, y otros agroindus-

triales, con Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires como las principales provincias exportadoras. Pero el dinamismo de la economía india puede traccionar varias oportunidades de negocios aún no capitalizadas. Por caso: las exportaciones de alimentos podrían subir significativamente, tanto en volumen como en valor, con productos procesados y sofisticados que atiendan la demanda de las clases medias y altas del gigante asiático; el dinamismo de la industria de la construcción india abre oportunidades en materia de exportación de minerales, piezas y equipos eléctricos, más otras máquinas y equipos de la industria metalúrgica; el efervescente consumo cultural del país del Mahatma Gandhi da lugar a la exportación de entretenimientos relacionados al fútbol y la industria audiovisual; y joint ventures podrían ser desarrollados en la industria del software o la biotecnología. Además, Vaca Muerta puede ser una plataforma para desarrollar y exportar tecnología para la industria del petróleo y el



**LARGO PLAZO.** "Entrar en India requiere una apuesta estructural".

gas, principalmente en materia de eficiencia energética. Asimismo las capacidades tecnológicas del agro argentino pueden encontrar aplicación en ciertas necesidades de la agricultura india, así como el desarrollo y las transformaciones urbanas de ese país precisan de tecnologías orientadas a mejorar la movilidad urbana y el manejo de residuos.

Como dato de contexto, es

preciso saber que la relación de India con los negocios es milenaria. Durante siglos las aguas del Océano Índico fueron una babel de lenguas: chinos, judíos, árabes, persas, africanos y europeos han comerciado en sus costas. Y varias comunidades regionales se destacan por sus capacidades empresariales y riqueza de larga data en India: los Tata, los Mahindra Mahindra, los Mittal, entre muchos otros. A su vez, India es hoy tal vez el país más heterogéneo del mundo. Tiene el principal programa aeroespacial y nuclear de los países en desarrollo, aunque cerca del 40% de la población aún va al baño a cielo abierto. Y mientras está plenamente inserta en Silicon Valley, su burocracia estatal mantiene un rol central en los destinos de su economía: en paralelo al boom emprendedor del software, encontramos empresas públicas nacionales y estatales en cada sector de la economía. Y su casi 8% del PBI en gasto en infraestructura convive con los niveles de polución ambiental más altos del mundo. Hoy

diversas empresas argentinas hacen negocios con India, desde las consolidadas como Techint, Globant y diferentes laboratorios hasta las startups Satellogic y Kilimo. Y si bien hacer negocios allí puede resultar exótico y sin dudas requiere de tiempo e inteligencia comercial, ofrece enormes oportunidades de expansión. Sin embargo, para acceder a este mercado y generar dólares reales para la economía argentina (en contraste con la vana espera por la lluvia de inversiones), las pymes nacionales deben contar con un Estado activo, y políticas comerciales, logísticas, de financiamiento y de cooperación en Ciencia, Tecnología e innovación que den cuenta de la magnitud del fenómeno asiático. En suma, un Estado Emprendedor que promueva, financie, viabilice y capitalice inversiones. Así, se trata de una apuesta mucho más estructural y sistémica, en lugar de la efímera competitividad cambiaria.

Doctor en Economía. Investigador del Prodem. Miembro del Grupo de Trabajo sobre India y Asia del Sur del CARI.

## LECTURAS ÚTILES



Un completo análisis sobre el más extenso y poblado distrito argentino, con coautoría nada menos que de Axel Kicillof, hoy con 99,99% de chances de ser gobernador hasta 2023. Estructura productiva, finanzas provinciales, endeudamiento, estado de la educación, políticas de seguridad y los desafíos de salud pública son los temas abarcados por esta novedad de editorial Siglo Veintiuno, inevitable para quien proyecte crecer en la geografía bonaerense. **\$549**



Arribado hace pocas semanas a las tapas de los diarios por su carácter de importante asesor económico de Alberto Fernández, el economista Matías Kulfas publicó allá por 2016 esta completa disección de las diferentes etapas de la economía entre 2003 y 2015. Tiene una perspectiva positiva de la primera etapa pero una crítica importante respecto del período final, en especial por la "encerrona" del cepo cambiario y la ausencia de políticas de largo plazo. Imprescindible para entender la nueva etapa. De Siglo Veintiuno. **\$549**

CONTABILIUM

Contabilium es un  
Sistema de Gestión  
y Contabilidad  
Online.

¡Facturación  
electrónica  
ilimitada para tu  
eCommerce!

www.contabilium.com