

## Índice

### **Primera parte**

1. Objetivo del trabajo .....	2
2. Descripción de la empresa.....	2
3. Descripción del negocio	
3.1. Concepto de punto de originación y punto de terminación .....	4
3.2. Funcionamiento del negocio mayorista .....	5
3.3. Listado de operadores .....	7
4. Datos del Mercado	
4.1. Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) .....	9
4.2. Efecto migraciones .....	9
5. Definición de Balanced Scorecard .....	10

### **Segunda parte**

6. Estrategia .....	11
7. Mapa Estratégico	
7.1. Perspectiva del mapa estratégico	
7.1.1. Perspectiva financiera .....	12
7.1.2. Perspectiva desde el cliente.....	12
7.1.3. Procesos internos.....	14
7.1.4. Aprendizaje y crecimiento .....	15
7.1.5. Mapa Estratégico Aplicado .....	16
7.2. Relaciones causa-efecto.....	16
8. Conclusión.....	20

### **Anexos**

9. Glosario.....	21
10. Bibliografía Consultada .....	22

## Primera parte

### 1. Objetivo del trabajo

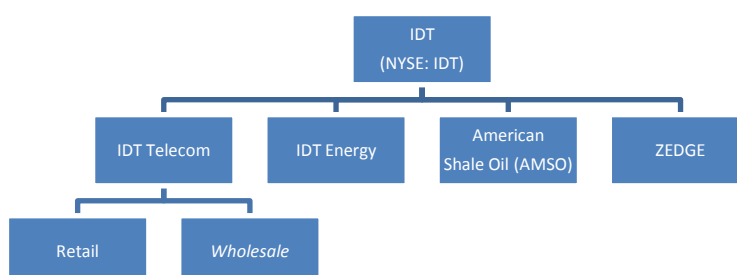
El objetivo de la tesina consiste en poder aplicar la herramienta de Mapa Estratégico a la unidad mayorista de una empresa de telecomunicaciones.

El trabajo consta de una primera parte, en la cual se desarrollan conceptos técnicos básicos, la descripción del negocio y se exponen datos del mercado. Durante la segunda mitad, se presenta el Mapa Estratégico aplicado de la unidad de negocio analizada, a fin de medir en forma efectiva la estrategia del negocio.

### 2. Descripción de la Empresa

IDT Corporation es un *holding*<sup>1</sup> multinacional de origen norteamericano. Cotiza en la Bolsa de New York (NYSE<sup>2</sup>: IDT) e integra el ranking *Fortune 1000*<sup>3</sup>.

La compañía dispone de oficinas en América, Europa y Asia, con presencia en 30 países. Desde sus inicios, el principal negocio del grupo económico son las telecomunicaciones. Durante largo tiempo dispuso de empresas destinadas a la industria del entretenimiento y de inversiones. En la actualidad, la estrategia del *holding* está centrada en negocios de energía y, fundamentalmente, en las telecomunicaciones. El grupo económico esta integrado por cuatro empresas:



- IDT Energy: brinda servicios de electricidad y gas en algunas zonas de Estados Unidos (New York, New Jersey y Pensilvania).

<sup>1</sup> Para mejor comprensión, ver glosario

<sup>2</sup> Para mejor comprensión, ver glosario

<sup>3</sup> Para mejor comprensión, ver glosario

- American Shale Oil (AMSO): conforma un *joint venture*<sup>4</sup>, en partes iguales, con la compañía Total con la cual participa en el negocio petrolero.
- Zedge: desarrolla contenido de entretenimiento y publicidad para telefonía celular.
- IDT Telecom: es la principal empresa del grupo, perteneciente a la industria de las telecomunicaciones. La conforman dos unidades de negocio, con las cuales brinda servicios de comunicaciones telefónicas nacionales e internacionales en el mercado minorista y mayorista.

- Unidad de negocio minorista (*retail*): presta servicios de telefonía a consumidores finales y empresas, a través de la metodología prepago y de post pago.

- ◆ Tarjetas telefónicas prepagas: la compañía vende anualmente alrededor de 350 millones de tarjetas en todo el mundo, a través de 200 marcas y modelos diferentes. Además de las tarjetas telefónicas propias, elabora *gift cards*<sup>5</sup> y marcas blancas para terceros, por ejemplo UNICEF. Esta modalidad permite la comercialización de tarjetas rotuladas con el nombre de la entidad, la cual recibe un monto por cada minuto consumido por medio de dicho producto.

- ◆ Servicio de Postpago: a diferencia del caso anterior, el cliente abona el servicio luego de haberlo consumido. Previamente, debe estar adherido (sin cargo) al servicio y, finalizado el mes, recibe el detalle del consumo por medio de una factura.

- Unidad de negocio mayorista (*wholesale*): esta unidad se encarga de negociar tarifas y destinos con otros operadores alrededor del mundo, en países en que la compañía no dispone de instalaciones físicas. Presta servicio a la unidad minorista, encargándose de completar las llamadas efectuadas por esa división. También vende este servicio a otras compañías que deseen terminar tráfico de minutos por medio de IDT Telecom. Se profundiza este tema en el punto 3.2 de este trabajo.

El volumen de tráfico que IDT Telecom genera en sus dos líneas de negocios la posiciona, en el año 2009, dentro del top ten de *carriers*<sup>6</sup> más grandes del mundo.

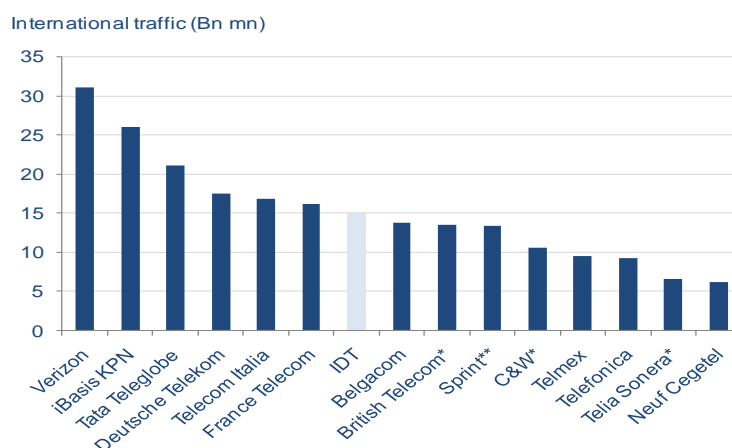
---

<sup>4</sup> Para mejor comprensión, ver glosario

<sup>5</sup> Para mejor comprensión, ver glosario

<sup>6</sup> Para mejor comprensión, ver glosario

### TOP 15. Tráfico internacional (retail + wholesale). Año 2009



Fuente: Telegeography, reflects all inbound and outbound traffic. 2009. Cifras expresadas en miles de millones de minutos. \*: solo tráfico saliente. \*\*: solo tráfico EE.UU. Excluidos AT&T y Qwest

## 3. Descripción del Negocio

### 3.1. Concepto de punto de origenación y punto de terminación

Con la finalidad de explicar en qué consiste el negocio mayorista de compra y venta de minutos, es pertinente exponer de manera simple cómo se realiza el proceso de una llamada telefónica. No es objetivo del presente trabajo explicar cómo se genera la señal telefónica, su velocidad, el transporte de la voz, etc. El objetivo consiste en poder exponer cómo una llamada “viaja”, es decir se enruta, por la red pública (PSTN)<sup>7</sup> a través de las redes de las empresas hasta llegar a destino. Existen dos términos relacionados con las telecomunicaciones que merecen ser abordados:

- Punto de origenación: es el acceso a la red desde el cual se marca el número telefónico de destino. Desde un teléfono básico, comienza cuando escuchamos el tono de llamada y desde un teléfono celular cuando se aprieta la tecla *send*.
- Punto de terminación: la llamada emitida desde el punto de origenación es recepcionada por un dispositivo denominado punto de terminación. Este verifica, en los datos de la llamada, a qué número telefónico conectar como destino final de la comunicación telefónica.

<sup>7</sup> Para mejor comprensión, ver glosario

### 3.2. Funcionamiento del negocio mayorista de telecomunicaciones

El negocio de la telefonía mayorista consiste en la compra y venta de grandes volúmenes de minutos; las empresas de telecomunicaciones que participan de este negocio son denominadas *carriers* u operadores telefónicos.

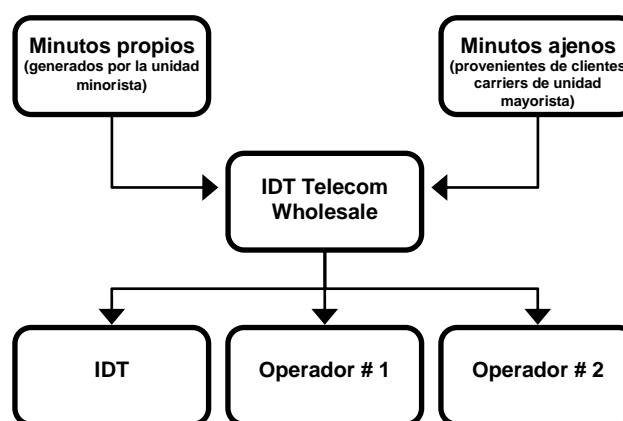
El *core business*<sup>8</sup> de las empresas de telecomunicaciones consiste en prestar servicios de telefonía a empresas y usuarios finales. La capacidad instalada en sus redes es destinada a brindar servicio de telecomunicaciones a clientes minorista. Por lo tanto, la mayoría de las empresas de la industria de las telecomunicaciones consideran la actividad mayorista como una actividad marginal. En el caso de disponer de capacidad libre en sus redes, es vendida a otros operadores telefónicos con el fin de disminuir la capacidad ociosa de sus redes. No es así en el caso de IDT Telecom, donde la unidad de negocios mayorista cumple dos funciones estratégicas para la compañía:

- Constituye una unidad de negocio que vende servicio de terminación de tráfico a otros operadores, generando casi el cincuenta por ciento del resultado del grupo económico.
- Ofrece a la división minorista un costo menor por terminar sus llamadas, con lo cual ésta puede vender a un precio final más competitivo. Se establece una relación de sinergia entre ambas unidades de negocio, las cuales contribuyen a aumentar los ingresos de IDT Telecom.

El tráfico que generan los productos minoristas de la compañía, sumados a los provenientes del canal mayorista, constituyen la “bolsa de minutos” que la unidad de *wholesale* tiene que conectar con el destino. IDT Telecom división mayorista se encarga de terminar el tráfico total por medio de las redes propias de IDT, pero además negocia con otros operadores la terminación de tráfico para destinos en los cuales IDT no tiene presencia física o tiene tarifas no convenientes.

---

<sup>8</sup> Para mejor comprensión, ver glosario



Fuente: elaboración propia

Para poder comercializar minutos, la empresa debe estar interconectada con otros *carriers*. Los nodos de interconexión son cables que conectan los equipos técnicos entre diversos operadores permiten que el tráfico de una empresa pueda transportarse a los equipos técnicos de otras compañías de telecomunicaciones, con el propósito de terminar las llamadas. Esta es la razón por la cual las compañías principales de telecomunicaciones del mundo están interconectadas unas con otras, permitiendo el interfuncionamiento de las redes y la interoperabilidad de servicios de telecomunicaciones.

El proceso de transporte de una llamada consta de 3 etapas. Para abordar su explicación, se utilizara en simultáneo un simple ejemplo para su mejor comprensión:

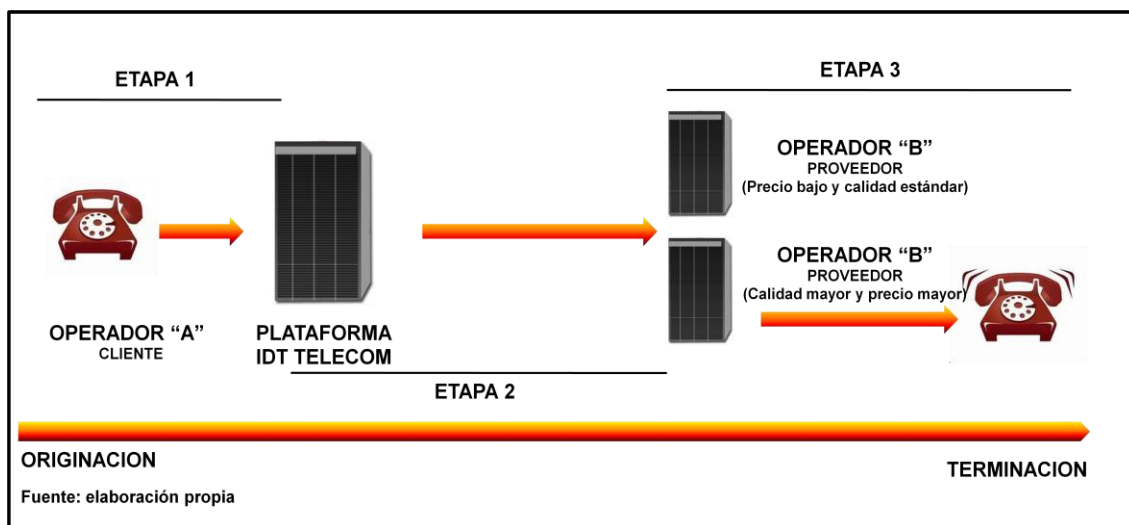
- Etapa 1: un operador denominado “A”, que se encuentra previamente interconectado con IDT Telecom, le entrega por ejemplo, una llamada con destino a Madrid que desea ser transmitida con calidad superior<sup>9</sup>. Al llegar este requerimiento, la plataforma<sup>10</sup> analiza la configuración acordada con dicho cliente, verificando el precio y la calidad prefijada de la transmisión para ese destino en particular. Se verifica que las características del requerimiento sean compatibles con el acuerdo comercial preexistente.
- Etapa 2: de acuerdo al análisis, la plataforma le asigna una ruta para terminar la llamada. El equipo técnico dispone de una lista de operadores, con los cuales IDT Telecom firmó previamente un acuerdo comercial, seleccionados de acuerdo al precio,

<sup>9</sup> Ver definición de cliente en sección Perspectiva desde el cliente, Calidad consistente (C2)

<sup>10</sup> Para mejor comprensión, ver glosario

calidad y destinos ofrecidos. Conforma un ranking de preferencia para ser utilizado al momento de seleccionar la ruta de tráfico.

- Etapa 3: con esa información, la plataforma designa a qué operador entregar la llamada, para que éste pueda efectuar el enlace final permitiendo la conversación entre el emisor y receptor de la llamada. Para este destino, IDT Telecom tiene una interconexión de calidad estándar otorgada por el operador “B”, y otra alternativa de calidad superior, por medio del operador “C”. Siguiendo con los parámetros solicitados en este ejemplo, la plataforma debe conectar la comunicación solicitada por el operador “A” por medio del operador “C”, el cual ofrece la calidad solicitada a mejor precio.



La diferencia entre el precio que el cliente *carrier* “A” abona a IDT, menos el costo que se abona al *carrier* proveedor (operador “C”), constituye el margen de ganancia de la unidad *wholesale*. La ganancia por cada minuto puede ser menor a un centavo de dólar, por lo cual el fuerte del negocio consiste en transferir grandes volúmenes de minutos de voz.

### 3.3. Listado de operadores

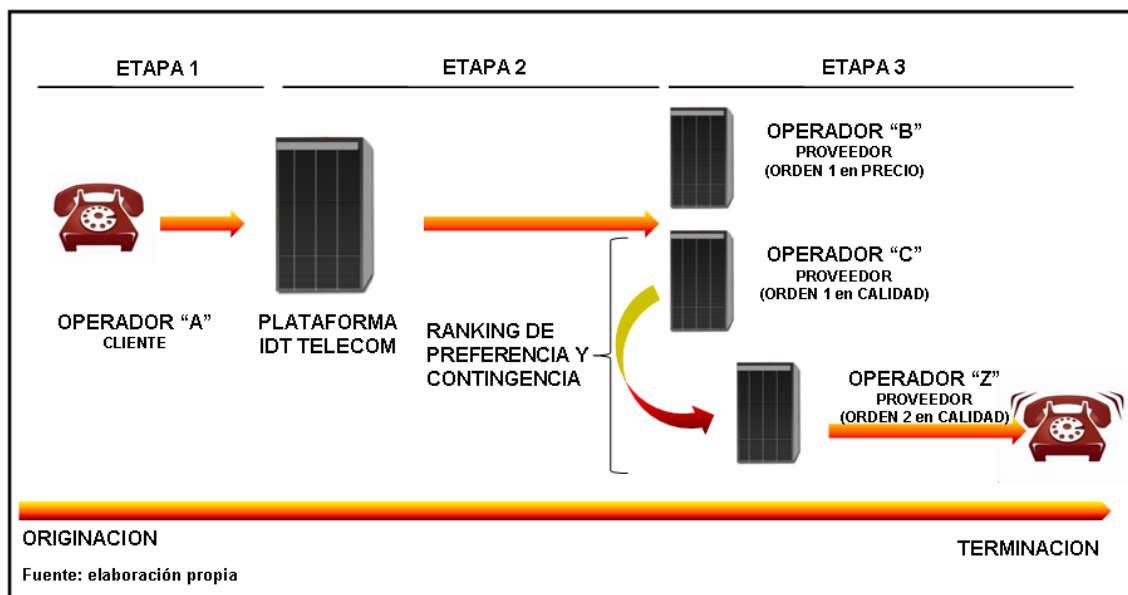
Puede ocurrir que el operador adecuado y óptimo para concluir esa llamada no pueda, de manera temporaria, concluir el proceso. La principal razón se debe a que puede tener la capacidad de transmisión agotada o algún desperfecto técnico. Esta situación se denomina *overflow*; por lo cual, se deben buscar otros operadores que permitan completar el proceso.

La plataforma dispone de una lista de preferencias<sup>11</sup> que conforma un plan de contingencias frente a esas situaciones. Esta consiste en disponer de un grupo de *carriers* suplentes, preseleccionados por criterios de precio y calidad, que permiten continuar el proceso de la llamada. Es esta la razón por la cual, durante la etapa 3 se puede redireccionar la llamada al segundo operador (orden 2) de la lista de preferencia.

Lista de Preferencia por Calidad				Lista de Preferencia por Precio			
Calidad	Precio	Operador	Orden	Calidad	Precio	Operador	Orden
Alta	\$ 0,10	C	1	Estándar	\$ 0,04	B	1
Alta	\$ 0,11	Z	2	Estándar	\$ 0,05	F	2
Alta	\$ 0,12	D	3	Estándar	\$ 0,06	G	3
Alta	\$ 0,13	E	4	Alta	\$ 0,10	C	4
Estándar	\$ 0,04	B	5	Alta	\$ 0,11	Z	5
Estándar	\$ 0,05	F	6	Alta	\$ 0,12	D	6
Estándar	\$ 0,06	G	7	Alta	\$ 0,13	E	7

Nota: Precios a modo ilustrativo

Siguiendo el ejemplo, la alternativa al operador “C” es el operador “Z”, que puede ofrecer el mismo destino, con igual calidad pero a un precio mayor.



<sup>11</sup> Denominación técnica es Least Cost Routing (LCR)



Si, eventualmente, la disponibilidad de la capacidad del *carrier* suplente (orden 2) no se encuentre disponible, la plataforma automáticamente buscará al siguiente operador disponible de la lista (orden 3, 4 etc). Realizara la búsqueda hasta conectar la llamada solicitada.

Si la estrategia del cliente *carrier* consiste en terminar las llamadas siguiendo el criterio de precio, el camino a seguir por la llamada sería distinto. En el actual ejemplo, el operador “Z” pasaría a estar quinto en la lista<sup>12</sup> ya que el atributo calidad no es pertinente para sus productos. La opción configurada como orden 1, es el operador “B”, que caso de no estar disponible se optará por el operador “F” y así sucesivamente hasta completar el proceso.

## **4. Datos del Mercado**

### **4.1. Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT)**

La UIT es la organización más importante de las Naciones Unidas en lo que concierne a las tecnologías de la información y la comunicación. Es el coordinador mundial de gobiernos y sector privado, abarcando tres sectores fundamentales: radiocomunicaciones, normalización y desarrollo. La sede se encuentra en Ginebra (Suiza) y está formada por 192 Estados Miembros y más de 700 Miembros de Sector y Asociados. “La misión de la UIT consiste en permitir el crecimiento y el desarrollo sostenible de las redes de telecomunicaciones e información y facilitar el acceso universal para que todos en todas partes puedan participar en la economía y la sociedad mundial de la información y beneficiarse de ellas”.

La prioridad es reducir la brecha digital creando infraestructuras de la información y de comunicación, promoviendo la creación de capacidades apropiadas y aumentando la confianza en la utilización del ciberespacio por medio de una mayor seguridad en línea. La elaboración de las normas necesarias para crear infraestructuras y proporcionar servicios de telecomunicaciones a escala mundial.

### **4.2. Efecto migraciones**

En el mercado de las telecomunicaciones se puede apreciar un comportamiento muy similar al que existe entre las remesas<sup>13</sup> de dinero y los flujos migratorios.

---

<sup>12</sup> Ver cuadro Preferencia por precio en la hoja anterior

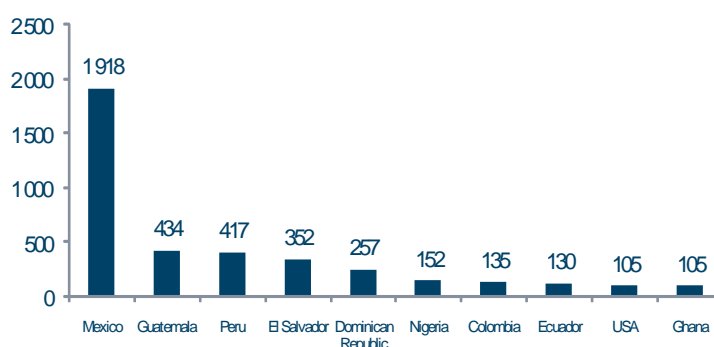
<sup>13</sup> Para mejor comprensión, ver glosario

En la mayoría de los casos, las migraciones de personas de un país a otro se deben a la búsqueda de una mejor situación económica. Una vez instalada y afianzada en el país receptor, la persona comienza a enviar dinero hacia sus familiares en el país de origen.

Un efecto similar ocurre con el flujo de las telecomunicaciones. El corredor migratorio más grande del mundo es el comprendido entre México a Estados Unidos<sup>14</sup>. Al momento de comunicarse con sus familiares, es el emigrante el encargado de llamar a sus seres queridos. Esto ocurre para no hacer incurrir en gastos a la familia en el país de origen. Esta situación y efecto se puede apreciar en cualquier otro flujo migratorio ya sea en Sudamérica como en el resto del mundo.

Las remesas mexicanas son unas de las más altas del mundo<sup>15</sup>, casi la totalidad de las mismas son provenientes de Estados Unidos. Situación similar ocurre con los minutos que se originan en dicho país por medio de IDT Telecom. Del total de tráfico de minutos de la compañía durante el año 2009<sup>16</sup>, el 26% es de origen norteamericano, de los cuales casi el 50% del tráfico saliente desde Estados Unidos tiene destino México.

Tráfico IDT. Destino de llamadas desde EE.UU. Año 2009



## 5. Definición de Balanced Scorecard (BSC)

Es un sistema de información para el planeamiento gerenciamiento estratégico, fuertemente utilizado en la industria, negocios, gobierno y organizaciones no gubernamentales de todo el mundo. Permite alinear las actividades de negocio con la

<sup>14</sup> Fuente: Banco Mundial. Al año 2005 había 10,3 millones y en 2009 la cantidad de inmigrantes mexicanos ascendía a 11,4 millones

<sup>15</sup> Fuente: Banco Mundial. En el año 2007, México recibió USD 25. Ocupa el tercer lugar, después de India USD 27 y China USD 25,7. Cifras expresadas en miles de millones de dólares

<sup>16</sup> Total tráfico mundial de la empresa durante 2009 fue de 15.000 millones de minutos (ver gráfico página 4). El 26% es originado en EE.UU que representan 4.000 millones de minutos. Sobre el tráfico total de la empresa, 2.000 millones de minutos tiene destino EE.UU a México.

estrategia de la organización, mejorar sus comunicaciones y monitorear el desempeño de la organización respecto sus objetivos estratégicos. La herramienta fue desarrollada por los Doctores David Norton y Robert Kaplan (Harvard Business School) con el fin de incorporar nuevos indicadores de medición de desempeño que, sumados a las mediciones financieras tradicionales, brindan una visión más balanceada de la organización a sus administradores.

El Balanced Scorecard permite a las organizaciones ver con claridad su visión y estrategia. Provee una rápida retroalimentación sobre los procesos internos y los resultados externos, permitiendo mejorar continuamente el desempeño estratégico y los resultados alcanzados.

Norton y Kaplan, en el año 1996, describen la innovación del Balanced Scorecard de la siguiente manera:

"El Balanced Scorecard retiene las medidas financieras tradicionales. Pero estas solo cuentan las historias de hechos pasados, adecuadas para compañías de la era industrial donde las inversiones de largo plazo y las relaciones con los clientes no eran críticas para tener éxito. No obstante, estas medidas son inadecuadas para la guía y evaluación de los viajes que las compañías en la era de la información deben tomar para crear valor a través de inversiones en los clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación".<sup>17</sup>

## **Segunda parte**

Durante la primera parte, se representaron aspectos teóricos y características del negocio. En esta parte del trabajo, se presenta el Mapa Estratégico aplicado a la unidad de negocio analizada.

### **6. Estrategia**

La compañía conoce el mercado de las telecomunicaciones desde hace décadas. Participando tanto en el mercado minorista como mayorista, pudo detectar y determinar cuáles son los atributos con los cuales poder diferenciarse de la competencia. Por esta razón, la estrategia de esta unidad de negocio tiene dos pilares fundamentales, que son la calidad y precio del servicio.

---

<sup>17</sup> Kaplan Robert and Norton David, Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review. Enero/Febrero 1996.

La empresa sabe que es un eslabón en el proceso de la transmisión de datos. Conoce, además, que los clientes buscan distintas calidades de comunicación. Por tal motivo, la compañía brinda una amplia gama de calidades de comunicación, con las cuales cubre todas las necesidades de los clientes.

Por cada tipo de servicio disponible, la empresa busca la manera de ofrecer un precio menor al promedio del mercado. Esto lo puede lograr debido al gran volumen de tráfico que maneja. Por lo tanto, IDT Telecom división *wholesale* puede ofrecer un precio competitivo en cada una de las opciones de servicio vigente.

En resumen, la estrategia de la unidad de negocio consiste en ofrecer la mejor relación precio calidad en todos los destinos; dicho de otra manera, puede ofrecer un servicio de calidad a todos los destinos posibles a precio conveniente y competitivo.

## **7. Mapa Estratégico aplicado**

### **7.1. Perspectivas del Mapa**

#### **7.1.1. Perspectiva Financiera**

La perspectiva financiera esta enfocada aumentar los ingresos, incrementando el volumen de minutos, y en la reducción de costos, mejorando los acuerdos con los proveedores.

- Incrementar Volumen de minutos (F1): la empresa apunta a aumentar el volumen de tráfico de minutos de voz. Incrementar la cantidad actual de los datos transferidos mejorando los acuerdos vigentes con los clientes actuales.
- Mejorar Acuerdos con mayores volúmenes (F2): la empresa dispone actualmente de un gran volumen de tráfico de minutos. Estos le otorgan un fuerte poder de negociación frente a los proveedores. Por lo tanto, si el volumen recibido de los clientes se incrementara, la empresa podrá obtener una mejora adicional en los costos, con los cuales poder incrementar el valor para los accionistas.

#### **7.1.2. Perspectiva del el cliente**

Consiste en identificar aquellos atributos que el cliente analiza al momento de efectuar la contratación del servicio.

- Bajo precio (C1): como se comentó en la primera parte de este trabajo, IDT Telecom goza de ventajas competitivas respecto de otras compañías de telecomunicaciones. Dispone de un gran volumen de minutos propios, generados por *retail* y otros correspondientes a *wholesale*. Esto le permite utilizar economía de escala, permitiendo obtener bajo costo en el tráfico de minutos, lo cual puede ser destinados a ofrecer un mejor precio final al cliente. Al tratarse de un negocio de volumen, la variable precio es determinante. Otorgando un precio levemente menor al promedio del mercado, se puede obtener un paquete de volumen de minutos adicionales, los cuales pueden incrementar el poder de negociación con los proveedores.

- Calidad consistente (C2): la empresa ofrece variedades de calidad de transferencia de datos. La empresa brinda 4 opciones de calidad (*Platinum, Gold, Silver y Bronze*) que apuntan a cubrir las diversas necesidades de los clientes. La principal diferencia entre las calidades, radica en la cantidad de ruido que genera durante la comunicación (vulgarmente llamado fritura). Otro aspecto importante, es lo que se denomina la completación de la llamada. Consiste en cuál es la efectividad de llamadas exitosas sobre las llamadas efectuadas. Por ejemplo, para la mejor calidad disponible, que es *Platinum*, dispone de un ratio del 60 por ciento. Esto significa que 6 de 10 llamadas terminan siendo exitosas. En cambio, para la calidad más baja, que es *Bronze*, la relación es de un 20%, es decir se efectúan exitosamente sólo 2 llamadas sobre 10 efectuadas.

Por lo tanto, un cliente puede optar por contratar diversas calidades para los diversos destinos. Por ejemplo, puede adquirir calidad *Premium* para un destino determinado, pero para otro destino puede optar por una calidad mínima. Su decisión de compra, estará determinada por sus objetivos estratégicos.

- Destinos (C3): los clientes buscan poder contratar a un proveedor que le otorgue la mayor cantidad de destinos. Si un *carrier* puede contratar a un proveedor que le otorga todos los destinos deseados puede lograr obtener un mejor precio por minuto por negociar un volumen mayor.

- Velocidad de implementación (C4): la generación de una nueva relación con un nuevo operador demanda dedicación y en algunos casos una fuerte inversión de tiempo. El proceso se inicia con un acuerdo de confidencialidad, que luego se convierte en un

acuerdo marco. En la última etapa, se verifican y configuran los aspectos técnicos. Por esta razón, es muy importante garantizar a los *carriers* clientes que las adecuaciones y contrataciones sean rápidamente puestas en funcionamiento para poder evitar la pérdida del tráfico y por lo tanto, la omisión de ventas.

### **7.1.3. Procesos Internos**

- Gestión de Clientes (P1): el *staff* de esta unidad de negocio tiene un papel que va más allá de la venta, excediendo al rol del vendedor tradicional. Establece vínculos de largo plazo con los clientes. Cada uno de los miembros del equipo tiene asignado a una cartera de operadores. Esto hace que el vendedor se convierta en un socio estratégico, dado que conoce en detalle los problemas y necesidades que tiene su cliente permitiendo armar propuestas de valor acorde a perfil del mismo.
- Elección del *carrier* proveedor (P2): un proveedor es considerado un socio estratégico. A él se le entregan minutos para terminar llamadas, que a su vez fueron recibidas desde otro operador o son de IDT Telecom. Dicho de otra manera, la división *wholesale* de IDT Telecom tiene el compromiso de terminar el tráfico propio y de terceros, entregándolo a un operador. Dado la importancia que tiene el rol del proveedor, en el momento de su selección se deberá tener en cuenta aspectos técnicos, variedades de destinos y calidades de transmisión. Por otro lado, es importante disponer de una gestión personalizada, que también permita acuerdos bilaterales (compra y venta de minutos) para obtener precios competitivos.
- Análisis de Regulaciones (P3): los aspectos regulatorios son diferentes en cada país. Durante la década de los noventa se produjo una fuerte ola de desregulaciones en todo el mundo, en especial en Sudamérica. De esta manera, cada Gobierno Nacional, permitió el ingreso a nuevos jugadores a la industria de las telecomunicaciones. Dado que el poder de regular las legislaciones es una facultad propia de cada Gobierno Nacional, genera un escenario de amenazas y oportunidades para los operadores, ya que puede atentar contra las oferta de destinos disponibles, restringiendo las operaciones y los alcances de las licencias. Un cambio regulatorio también puede generar variaciones de la carga impositiva, posibles multas y sanciones. Por lo tanto, es un objetivo estratégico de la división, verificar y analizar las regulaciones vigentes a los fines de generar apertura de posibles nuevos mercados y de evitar sanciones.

- Gestión de Operaciones (P4): es el proceso interno que consiste en poder efectuar las adecuaciones y modificaciones a las configuraciones en los equipos técnicos. Es decir, poder adecuar las llamadas provenientes de cliente, qué ruta le corresponde y qué calidad, por cada destino, según el contrato acordado. Estas combinaciones deben estar actualizadas en los equipos para una correcta distribución del tráfico de datos de voz.

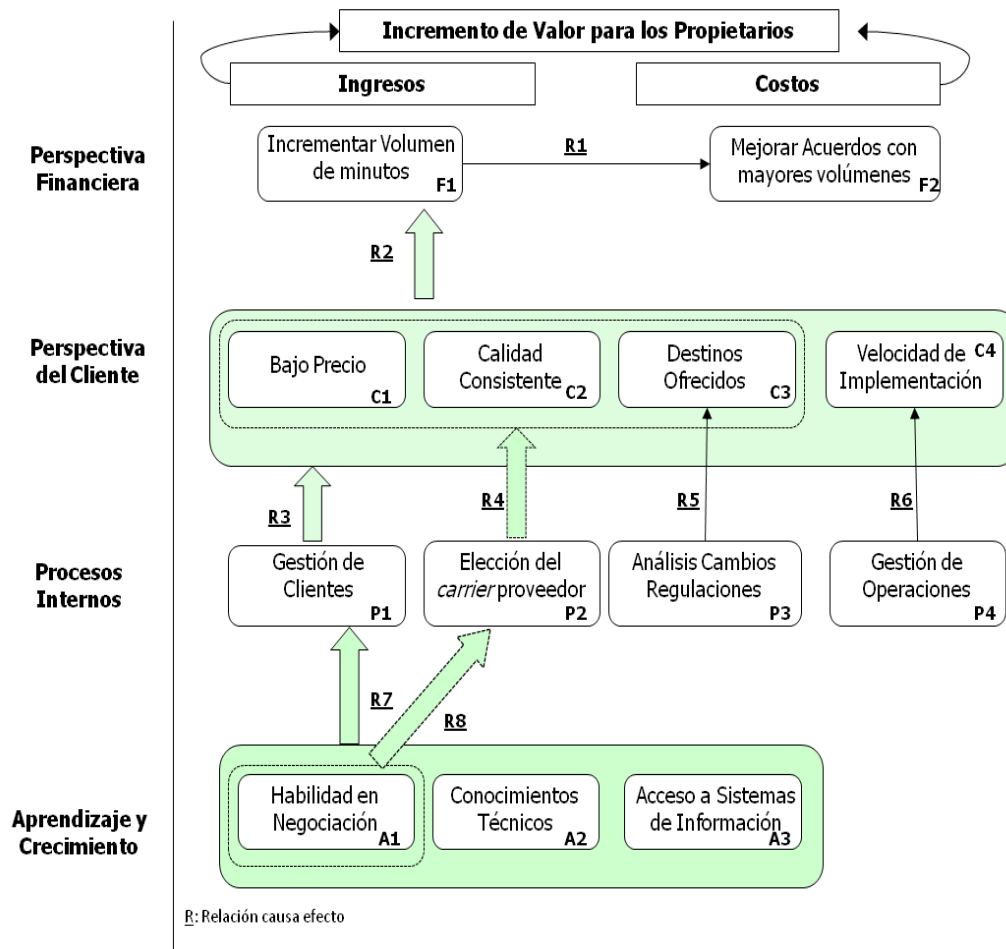
#### **7.1.4. Aprendizaje y Crecimiento**

- Habilidades de Negociación (A1): los integrantes del equipo deben tener desarrollado esta competencia debido a que es utilizada con gran frecuencia. La rutina de trabajo de los miembros del staff radica en efectuar relaciones públicas y negociaciones comerciales con proveedores y clientes. Comunicación, idiomas y análisis de mercado complementan las competencias necesarias que debe disponer cada miembro del *staff*.

- Conocimientos técnicos (A2): los integrantes del *staff* tienen un perfil marcadamente comercial. En general, son profesionales de Ciencias Económicas que disponen de conocimientos básicos sobre aspectos técnicos. Ellos deben ser capaces de saber si las conexiones solicitadas por un cliente son factibles o si existe algún impedimento físico o de redes con los cuales no poder brindar el servicio solicitado.

- Acceso a los sistemas de información (A3): la compañía debe tener, a disposición del equipo de representantes, sistemas informáticos que permitan disponer de información pertinente para toma de decisiones, obtener listados de destinos más frecuentes, cantidad de minutos por cliente, etc. Para ello, el software debe ser flexible, potente y amigable, para que los miembros del equipo puedan tener la información en correcta forma y en tiempo adecuado.

### 7.1.5. Mapa Estratégico aplicado



#### 7.1. Relaciones causa-efecto

**Relación 1 (R1):** mientras mayor sea el volumen de minutos disponibles (F1) provenientes de los clientes, mayor será el poder de negociación con los proveedores. De esta manera, se puede obtener un mejor costo final para cada minuto de tráfico, a partir de obtener mejores acuerdos con los proveedores (F2), permitiendo lograr un mayor margen de utilidad por minuto, o bien ser trasladado a un menor precio a los clientes.

**Relación 2 (R2):** bajo precio (C1) tiene un efecto directo sobre el incremento de volumen de minutos (F1). Esto se debe a que ofreciendo un precio levemente menor que



la competencia, sacrificando cierta rentabilidad, puede incrementar el volumen total de minutos transferidos, lo cual tiene un efecto positivo sobre los proveedores<sup>18</sup>.

Ofreciendo a los clientes diversas calidades (C2), se puede aumentar el volumen de minutos (F1). Disponiendo la posibilidad de ofrecer una variedad de tipos de calidad, permite a la compañía estar presente en los nuevos proyectos del cliente. De esta manera, se logra incrementar el volumen total del cliente y evitar que el cliente destine parte o todo su tráfico a otro operador que le otorgue varias opciones de calidad según sus necesidades.

Otorgar una amplia gama de opciones de destinos (C3) permite incrementar el volumen de minutos (F1). Según las exigencias de los clientes, se puede generar conexiones con operadores y así poder llegar a casi todos los destinos posibles. Este atributo permite al cliente optar por contratar nuevos destinos aumentando el volumen transaccional, evitando una eventual migración de todo o parte de su tráfico hacia la competencia.

Por último, disponer de una alta velocidad de implementación (C4) contribuye a incrementar el volumen final de minutos (F1) de la empresa. Las activaciones de nuevas rutas y enlaces solicitadas por los clientes deben efectuarse de manera rápida en los servidores y equipos técnicos. En caso de no disponer de esta característica, los clientes podrán ver a la empresa como lenta, poco dinámica a los cambios y por lo tanto perder nuevos volúmenes de tráfico.

**Relación 3 (R3):** cada miembro del *staff* de la unidad de negocio mantiene una atención personalizada con cada cliente. La gestión de clientes (P2) se relaciona de manera directa con la perspectiva del cliente, precio bajo (C1), ya que debe efectuar la negociación de los contratos a fin de brindarle el mejor precio. Debido a que se trata de un negocio de volumen, la negociación de centavos es muy pertinente.

La gestión de clientes (P1) tiene su relación causa efecto con la calidad (C2). La empresa debe poder determinar qué calidad es la más adecuada al cliente. Se los asesora

---

<sup>18</sup> Ver Relación 1 (R1)

en términos de rendimiento de las opciones de conectividad disponible, que mejor se adecue a lo que está deseando el cliente.

**Relación 4 (R4):** al momento de seleccionar un *carrier* (P2) se deben considerar varios aspectos. El punto de partida para la elección de un proveedor consiste en considerar a aquellas empresas que brinden el mejor costo, con lo cual se pueda ofrecer un bajo precio (C1) a los clientes. También, el *carrier* proveedor elegido debe ser capaz de poder brindar variedad de calidades y de destinos. Con esta diversidad, se podrá ofrecer a los clientes de IDT una oferta amplia tanto en calidad consistente (C2) como así también en variedad de destinos (C3).

**Relación 5 (R5):** el análisis de las regulaciones (P3) tiene un efecto directo sobre los destinos (C3) que la compañía puede brindar. Ampliar la cantidad de destinos otorga un abanico más amplio de opciones de servicio al cliente. La relación de efecto es directa, debido a que un Gobierno Nacional puede decidir cambiar las normas vigentes de las telecomunicaciones, efectuar algún cambio normativo que imposibilite terminar tráfico en dicho país, implementar al nuevo tributo a la industria, o bien no renovar licencias para operar. En resumen, lo que se busca es tener un análisis detallado de las regulaciones, evitando multas y sanciones. De esta manera, puede gestionar alternativas frente a algún cambio en las reglas del mercado que pueda atentar, de manera directa, con este atributo destacado para el cliente.

**Relación 6 (R6):** la gestión de operaciones (P4) se relaciona al atributo de velocidad de implementación (C4). Los clientes pueden solicitar el cambio de calidad para determinado destino, pedir bajas o activar nuevas rutas. Estas novedades generan adecuaciones que deben ser informadas y actualizadas en los servidores y equipos técnicos, las cuales deben hacerse en el menor tiempo posible. El cliente valora la velocidad con la cual la empresa haga las adecuaciones, a fin de, por ejemplo, no tener que posponer el lanzamiento de un producto.

**Relación 7 (R7):** el proceso interno de habilidades de negociación (A1) se relaciona directamente con la gestión de clientes (P2). El proceso de negociación constituye uno de los pilares de este negocio. La premisa es que en los acuerdos con el cliente, deben

negociarse de una manera no agresiva, cuidando la relación comercial. Deben reinar el clima que permita concretar la venta actual pero también futuras contrataciones.

Para poder efectuar la gestión de clientes (P2), es importante disponer de conocimientos técnicos (A2). Los miembros del staff deben estar entrenados en poder asesorar en aspectos técnicos básicos a los clientes, con el fin de poder guiarlos en su proceso de compra.

Tener un acceso fácil a sistemas de información (CA3) permite lograr un seguimiento dinámico del comportamiento de los clientes (P2). Por ejemplo, disponer de información de volumen, ranking de destinos, duración de llamadas, entre otros, permite realizar un análisis completo y amplio de la situación del cliente. De esta manera, se puede armar una propuesta de negocio acorde a su nivel de actividad.

**Relación 8 (R8):** la habilidad en negociación (A1) permite lograr una adecuada elección del *carrier* proveedor (P2). Utilizando esta competencia de manera adecuada, permitirá establecer relaciones comerciales convenientes seleccionando a los proveedores adecuados.

## **8. Conclusión**

Al momento de seleccionar el tema para confeccionar la presente tesina, me decidí por la unidad mayorista de la empresa de telecomunicaciones en la cual trabajo. Me resulta interesante la industria y en especial la división, además de tratarse de un negocio muy poco conocido por el público en general.

El trabajo comenzó con un análisis de la información del mercado, como así también conocer y aprender los aspectos técnicos del negocio. Además, se mantuvieron diversas conversaciones con los miembros de la unidad a los fines de acceder a la estrategia y conocer las particularidades del negocio. Luego se hizo hincapié en saber cuáles son los atributos importantes para los clientes y cómo los procesos de la compañía ayudaban a alcanzarlos.

Analizando estos atributos se lograron encontrar las relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos elaborando el Mapa Estratégico a fin de medir en forma efectiva la estrategia de la unidad de negocio que era el objetivo primordial de esta tesina.

## 9. Glosario

- Carrier: son las empresas de telecomunicaciones habilitadas para generar y transportar tráfico de datos o de voz por medio de redes propios o de terceros.
- Core Business: actividad principal de una empresa.
- Gift Card: es una tarjeta de regalo equivalente a dinero en efectivo, con la que se puede efectuar compras o consumos.
- Holding: es una forma de organización o agrupación de empresas en la que una compañía adquiere todas o la mayor parte significativa de las acciones de otra empresa con el único fin de poseer el control total sobre la otra empresa.
- NYSE: New York Stock Exchange. Bolsa de Comercio de New York.
- Joint Venture: coparticipación de dos o más sociedades en operaciones civiles o comerciales, con división del trabajo y de responsabilidades, persiguiendo objetivos específicos, concretos y limitados.
- Plataforma: se denomina al conjunto de equipos técnicos que cada operador dispone aptos para brindar servicios de telecomunicaciones.
- Public switched telephone network (PSTN): también denominada Red telefónica pública conmutada (RTPC). Es el conjunto de elementos constituido por todos los medios de transmisión y conmutación necesarios que permite enlazar a voluntad dos equipos terminales mediante un circuito físico que se establece específicamente para la comunicación.
- Ranking Fortune 1000: es una lista publicada de manera anual por la revista Fortune listando las 1000 mayores empresas estadounidenses de capital abierto según su volumen de ventas.
- Remesas: son fondos de dinero que los emigrantes envían a su país de origen, generalmente a sus familiares.
- Retail: canal de distribución minorista
- Staff: equipo de personas pertenecientes a un área específica dentro de la organización.
- Tráfico entrante: es el flujo de minutos de voz que ingresan a un país.
- Tráfico saliente: es el flujo de minutos de voz que un país genera hacia el exterior.
- Wholesale: canal de distribución mayorista.

## **10. Bibliografía Consultada**

- Kaplan Robert and Norton David, The Balanced Scorecard, Measures that drive performance. Harvard Business Review. Enero/Febrero 1992.
- Kaplan Robert and Norton David, Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review. Enero/Febrero 1996.
- Kaplan Robert and Norton David, Having troubles with your strategy? Then map it. Harvard Business Review. Septiembre/Octubre 2000.
- [www.idt.net](http://www.idt.net)
- [www.idtcarrierservices.net](http://www.idtcarrierservices.net)
- [www.telegreography.com](http://www.telegreography.com)
- [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
- [www.itu.int/en/pages/default.aspx](http://www.itu.int/en/pages/default.aspx)