

Dirigir una compañía de Telecomunicaciones



Luis Alvarez
Presidente de
BT España

La oportunidad de enfrentarse al reto de dirigir una empresa de nuestro sector es sin duda un lujo para quienes disfrutaban de las emociones fuertes. Los procesos de liberalización han ido facilitando la proliferación de compañías alternativas a los operadores tradicionales que prestaban servicios en régimen de monopolio. Se buscaba la creación de competencia como medio para incrementar las opciones de los clientes a la hora de elegir, mejorar los precios y aumentar la calidad del servicio prestado. Pienso que aún no hemos alcanzado plenamente estos objetivos aunque estamos en el buen camino. Sin embargo, en esta ocasión no desarrollaré mi visión sobre la competencia sino sobre el papel de quienes han venido gestionando empresas que jugaban en ese entorno.

En primer lugar debo decir que la inexistencia de un mercado en competencia previo provoca la falta de referencias anteriores de éxito y, por tanto, deja expuestos a los directivos a una hoja en blanco sobre la que tomar decisiones que deben irse adaptando en función de sus resultados. Este interesante punto se ha visto claramente reflejado en sucesivos y múltiples cambios de estrategia de muchas compañías cuyos ejemplos todos conocemos. Para quien dirige, el resultado se convierte en la única referencia válida de la eficacia de su gestión. Si éste es malo, tal vez sea demasiado tarde para rectificar.

La dirección de una "telco" exige prestar atención a materias similares a

las de la dirección de cualquier empresa de otro sector aunque con algunos matices.

El equipo humano es sin duda un factor decisivo. Cómo motivar a profesionales que recibieron ofertas que doblaban su salario o les aseguraban participaciones accionariales increíbles fue una tarea imposible. Hoy, se preguntan cómo motivar con revisiones salariales actuales a quienes tenían incrementos del 10 o el 15% cada año. La imaginación de las direcciones de recursos humanos debe estrujarse continuamente. Sin embargo, para quienes triunfaron en la retención de los mejores, el reto es hoy un bajo nivel de rotación que plantea el riesgo de acomodación frente a un sector cuyo nivel de exigencia crece cada día.

La tecnología. Qué decir de un sector que es capaz de seguir incorporando nuevos elementos sin que la madurez y estabilidad de los anteriores esté asegurada. La Voz sobre IP, un concepto tan amplio como indefinido, provoca los más encendidos debates en los comités de dirección. En los operadores dominantes por la aparición de nuevas formas de servicios de voz sobre Internet que ponen en jaque el modelo tradicional de ingresos. En los nuevos entrantes al mercado residencial porque no estaba claro cuál iba a ser su modelo de negocio (aunque la reciente adquisición de Skype.com invita a la reflexión). Para quienes prestan servicios a empresas, el reto es convertir la VoIP en un servicio y no en un producto vendido de una vez y cuyo tráfico desaparece de las cuentas de ingresos. Y esto se entremezcla con las redes IP multiservicio (MPLS) y las casi infinitas soluciones para conectarse (la temida "última milla") desde las líneas telefónicas de siempre al acceso con fibra óptica pasando por el insaciable ADSL. El gestor se enfrenta a la decisión de cómo acertar en la tecnología y cómo acompañar los ingresos y las inversiones. Y la confusión en los clientes no lo facilita. Los directivos de

las empresas comparan los precios de servicios de 2Mb/s en sus domicilios con los precios ofrecidos en sus empresas y se cuestionan la justificación de las diferencias.

Y este análisis es aún más duro cuando se incorpora el factor del nivel de servicio. Un directivo debe planificar su compañía para asegurar a sus clientes la calidad que estos necesitan. Pero la reflexión entre lo que necesitan, lo que demandan o lo que uno puede ofrecer acaba en unas cifras de costes bien distintas. El directivo se plantea si podrá llegar a hacer, como ya lo ha hecho el sector de la informática, separables las infraestructuras de los ingresos. Cómo conseguir que el cliente pague, porque reconozca su valor, el servicio como algo añadido a lo que el mercado considera un "commodity". El debate está servido.

Para quienes tenemos la suerte de dirigir una empresa del sector es apasionante. Los móviles, reyes de los ingresos y sobre todo del margen de los últimos años, analizan y, tal vez temen, la aparición sólida de la convergencia. Convergencia fijo móvil que puede "recanibalizar" su tráfico hacia las redes fijas con acceso inalámbrico. Los incumbentes (qué nombre tan desagradable) cómo compensar las bajadas del "viejo" negocio de la voz y gestionar los contenidos que viajan por sus redes de anchos de bandas en crecimiento imparable. Los operadores globales cómo desarrollar modelos sostenibles en la convergencia de la informática y las telecomunicaciones.

En suma, los factores humanos, tecnológicos y económicos se combinan de manera endiablada en la mesa de los ejecutivos del sector bajos las luces y las sombras de otros elementos como la regulación. Por fortuna, en este mar de incertidumbre soplan los vientos favorables de un uso creciente de los servicios de telecomunicaciones tanto en nuestra vida personal como en esta "economía digital en red" que nos toca construir. Aprovechémoslo. ♦