

EL PROYECTO ÓPTIMA DE TELEFÓNICA¹

A comienzos de marzo de 2002, el equipo de la Dirección General de Operaciones de Telefónica de España² repasaba los detalles de la puesta en marcha del *nuevo modelo de contratación*, que se estaba llevando a cabo con las empresas que prestaban servicios a Telefónica. Dicho modelo representaba un profundo cambio de filosofía sobre los anteriores e intentaba mejorar los niveles de satisfacción de los clientes y la eficiencia de dichas empresas.

Este paso se había considerado muy necesario, ya que tras la liberalización del mercado de datos en 1994 y el de telefonía en 1998, la compañía se enfrentaba a un entorno mucho más competitivo, en el que la eficiencia iba a ser la base de la sostenibilidad.

“Sólo si conseguimos elevar la satisfacción del cliente, a la vez que reducimos los costes de forma sustancial, sobreviviremos a la próxima década”³.

La Dirección General de Operaciones se planteaba cómo abordar un proyecto que, sobre las mismas bases, permitiera una profunda transformación de la cultura del personal interno.

“Necesitamos que nuestra organización se oriente al cliente, adopte la mejora continua como su forma natural de trabajar y responda con un incremento significativo de la eficiencia. Pero, ¿Cómo podemos cambiar la cultura de más de veinte mil personas en poco tiempo?”

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de Pedro Sanz Marcos (Executive MBA por el IIST), para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Febrero 2012, Instituto Internacional San Telmo. España.
Revisado en noviembre de 2012.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

² Telefónica de España era una sociedad participada al 100% por Telefónica S.A.

³ Salvo que se indique lo contrario, las citas corresponden a miembros del equipo de la Dirección General de Operaciones de Telefónica de España.

Los inicios de Telefónica

Telefónica se constituyó en 1924, con el nombre de Compañía Telefónica Nacional de España, como respuesta a la necesidad de unificar criterios en la prestación de servicios de telecomunicaciones. Dichos servicios eran proporcionados hasta entonces por iniciativas privadas o locales que funcionaban desde finales del siglo XIX. El Gobierno español encomendó a Telefónica la tarea de organizar, reformar y ampliar el servicio telefónico nacional.

Durante la mayor parte del siglo XX, el principal problema al que se enfrentaba la compañía era el desarrollo de la red, cuya explotación y tecnología ha sido siempre clave para el desarrollo del negocio. El servicio dependía de una serie de actividades de naturaleza técnica que se pueden resumir como sigue:

1. *Desarrollo de la red:* Aplicación de tecnologías al diseño de las redes de telecomunicación, estableciendo una ingeniería de la red en cuanto a su diseño y dimensionamiento.
2. *Construcción de la red:* Instalación de las centrales de concentración y distribución de voz y datos, equipos asociados para su operación y, por supuesto, todo el cableado de distribución para interconectarlos entre sí y con los clientes.
3. *Operación y mantenimiento:* de las redes de telecomunicación, tanto en su tramo troncal de distribución (entre equipos de concentración), como en el denominado *bucle de cliente*⁴, el tramo final desde la última central al domicilio del cliente.

Estas actividades eran el esqueleto que soportaba al negocio. Su gestión, junto con la inversión asociada, era absolutamente clave, porque determinaba el nivel de servicio ofrecido y la calidad percibida por el cliente.

La primera mitad de siglo XX fue una etapa de profunda reordenación y búsqueda de la estandarización en las redes y en la prestación del servicio, que iba muy por detrás de la demanda. El crecimiento era pronunciado, de hecho, en 1954 se tenían ya más de un millón de teléfonos instalados en España, lo que situaba al país en el duodécimo puesto en cuanto a líneas instaladas. Sin embargo, la demanda era aún mayor, ya que a finales de ese año todavía quedaban pendientes de atender unas doscientas mil solicitudes.

⁴ Se denomina bucle de cliente a la parte de la red de acceso de las telecomunicaciones fijas, que une el domicilio del cliente con el primer nodo de dicha red. Por ejemplo, en las redes tradicionales de cobre era el par de hilos de cobre que llegaba desde la central telefónica hasta el domicilio del cliente.

Los años sesenta supusieron el despegue industrial en España y Telefónica consiguió responder al reto. En 1965, la compañía era ya la primera del país con 120 millones de euros de capital y comenzó a abordar proyectos tecnológicos ambiciosos, como el cable submarino a Canarias o las comunicaciones por satélite.

La década de los noventa fue clave para entender el negocio de hoy en día. Telefónica comenzó su expansión internacional empezando por Latinoamérica, una internacionalización que tomó impulso en los años siguientes, hasta hacer de Telefónica una de las mayores y más importantes empresas en América Latina y Europa.

A mediados de los noventa comenzó, además, la privatización del sector de las telecomunicaciones promovida por la Unión Europea. En 1995 el estado vendió el 12% del capital de telefónica a entidades financieras. Posteriormente, en 1997, coincidiendo con la creación de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT) y con el objetivo de asegurar la libre competencia en el sector, se desprendió del 20% de participación en el capital que aún le quedaba.

Paralelamente, el negocio estaba cambiando profundamente, debido a la aparición de Internet y los primeros teléfonos móviles. Estas innovaciones tecnológicas cambiarían la configuración del mercado y terminarían con la preponderancia del servicio telefónico fijo en los años siguientes.

En 1999, todos los negocios de Telecomunicaciones se habían liberalizado en España y se iniciaba la que luego fue llamada la *“burbuja de las empresas puntocom”*⁵. El desarrollo de las tecnologías aplicadas a las telecomunicaciones, unido a la euforia de los mercados financieros por este sector, propició un crecimiento espectacular en número y nivel de endeudamiento de empresas prestadoras de servicios. Esta escalada llegó a su punto más alto en el año 2000, en el que el índice Nasdaq⁶ Composite⁷ había multiplicado por cinco su valor de tan sólo 6 años atrás. Dicho crecimiento y endeudamiento demostraron no tener un soporte real ni ser sostenibles. Muchas empresas tuvieron que cerrar, afectando fuertemente al conjunto del sector.

Esta situación afectó al negocio de Telefónica que, sin embargo, supo defenderse mejor que la mayoría de sus competidores. En 2000 se produjo el nombramiento de César Alierta como presidente de Telefónica S.A., cuando ésta era ya una de las primeras empresas del sector de las telecomunicaciones en el mundo. El reto del nuevo presidente estaba en afrontar la siguiente década (2000-2010) adaptando a la empresa a un entorno más competitivo.

⁵ Se refiere a un período de fuerte crecimiento especulativo de los valores de muchas de las empresas vinculadas a Internet, designadas comúnmente como empresas puntocom.

⁶ Nasdaq: acrónimo de National Association of Securities Dealers Automated Quotation, es la mayor bolsa de valores electrónica automatizada de Estados Unidos. Se caracteriza por comprender las empresas de alta tecnología en electrónica, informática, telecomunicaciones, biotecnología, etc.

⁷ Nasdaq Composite: Índice bursátil de los valores que cotizan en el mercado Nasdaq.