

TELEFONICA DE ARGENTINA

“Nunca ha ocurrido hasta ahora, ni probablemente en el futuro se repetirá, la transferencia de un servicio telefónico estatal a una empresa privada en las condiciones en las que Telefónica de Argentina se hizo cargo de la zona que le correspondió en la escisión de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (Entel). Desde la forma atípica en que se dividió la red de Buenos Aires, hasta los problemas de estructura, deterioro de la planta, malos hábitos operativos, demanda pagada y no satisfecha y otros muchos. Han sido innumerables los frentes en que hemos tenido que actuar simultáneamente”.

Estas reflexiones evidenciaban el pensamiento del primer presidente de Telefónica de Argentina S.A. (T.A.S.A.), don José Luis Martín de Bustamante, al cierre del primer año desde que el consorcio inversor se hiciera cargo del negocio. Quedaba implícito, detrás de ellas, el terrible esfuerzo realizado y todavía por realizar de todo el equipo directivo de la compañía para “llevar el barco a buen puerto”.

Historia del nacimiento

Hasta el año 1990 los servicios de telecomunicaciones fueron prestados en Argentina a través de la empresa estatal ENTEL, que con el transcurso de las décadas experimentó una progresiva caída de la calidad, acompañada de un paulatino decrecer en la productividad de la empresa, lo que le reportaba al gobierno importante déficit.

En dicho año la compañía tenía instaladas 10,4 líneas cada 100 habitantes, con un tiempo de espera medio de reparación de 10 días y con más del 1,5% de sus líneas fuera de servicio por averías, valores que comparados con los indicadores de las telefónicas internacionales mostraban a Entel en una situación realmente alarmante.

Por otra parte, la distribución geográfica del servicio era mala, ya que el 60% de las líneas instaladas estaba en el área de Buenos Aires y representaba el 76% de la facturación de la empresa. Tanto la red urbana como la interurbana estaban en muy mal estado de conservación. Existían 6 millones de kilómetros de cables, cuyo mantenimiento era deficiente, y un alto porcentaje de los mismos había ya sobrepasado su vida útil. Por otra parte, casi la totalidad de la red era analógica –cables de cobre-, no existiendo prácticamente la tecnología digital con cables de fibra óptica.

Además, las centrales de conmutación eran casi todas de tecnología electromecánica, con más de 40 años de antigüedad y provistas en su oportunidad por una amplia variedad de fabricantes, lo cual, junto con la escasez de piezas de recambio, dificultaba y encarecía el mantenimiento de las mismas. Entel era una empresa que contaba con 45.000 empleados, siendo la totalidad sindicados y con bajos índices de productividad. Se generaban frecuentes conflictos gremiales por descontento salarial, la cúpula directiva de la empresa era netamente política y cambiante según el gobierno de turno.

Frente a la situación planteada, el gobierno argentino decidió la privatización de la empresa. Para ello, se dividió la misma en dos partes (zona norte y zona sur), llamando a licitación internacional para la concesión con régimen de exclusividad para la telefonía básica, por 5 años contados a partir de los 2 años de la fecha de toma de posesión, con derecho a una extensión de 3 años más, condicionados al cumplimiento de ciertas condiciones del pliego, como lo eran alcanzar una cierta cantidad de instalación de nuevas líneas, niveles óptimos de calidad de servicio, colocación de nuevos teléfonos públicos y una rebaja en valores reales de la tarifa del pulso telefónico.

Los demás servicios, excluidos de la telefonía básica, como eran la telefonía celular y la transmisión de datos, se ofrecerían bajo licencias a través del procedimiento de oferta pública competitiva.

La zona sur fue adjudicada a Cointel, formada principalmente por Telefónica de España, Techint de Argentina y el Citibank, entre otros, produciéndose el efectivo traspaso el 8 de noviembre de 1990 –transformándose en Telefónica de Argentina S.A.-. Del total del paquete accionario de la nueva compañía, el 60% era propiedad de Cointel, mientras que el 30% sería vendido por el gobierno al público y el restante 10% al personal de la vieja Entel que estuviera interesado en comprarlo.

El ámbito geográfico comprendido por la zona alcanzaba un 53% del territorio argentino con una población aproximada de 15.950.000 habitantes.

La zona norte fue cedida a Telecom., formada por France Telecom., Stet de Italia, Banco Morgan, Perez Companc y otros. Esta compañía integró sociedades al 50% con Telefónica de Argentina para la explotación de otros servicios en competencia y para comunicaciones internacionales. Estas empresas eran Startel S.A., Movistar S.A. y Telintar S.A.

El arranque

Una vez constituida T.A.S.A. se hicieron cargo de la dirección superior representantes de los distintos grupos de accionistas mayoritarios, siendo los mandos intermedios conformados por ejecutivos del mismo origen que los anteriores y antiguos de ENTEL. Para tal fin, se radicaron en Argentina alrededor de ochenta españoles, los cuales portaban una amplia experiencia en redes telefónicas maduras.

Como paso de iniciación, la alta dirección definió la misión de la empresa en los siguientes términos:

“La satisfacción de nuestros clientes mediante una atención y servicio de calidad, manteniendo un nivel de rentabilidad atractivo para nuestros inversores.”

Este era el punto de inicio para la elaboración del plan estratégico para los siguientes 5 años. Los puntos sobre los que había que gestionar eficazmente eran innumerables.

Principales problemas

Los primeros puntos a mejorar eran la calidad del servicio y la atención al cliente. En estos aspectos había enormes falencias, ya que hacía muchos años que no se realizaban inversiones en la red, por lo que la tecnología en uso era vetusta. Esto llevaba a que existiera gran cantidad de incomunicados, ya sea por averías no reparadas o por la imposibilidad de conexión del servicio. Había a su vez una alta demanda no satisfecha. En algunos casos incluía pedidos que se remontaban a varios años de antigüedad, debido a la limitada capacidad de la red.

Todo esto provocaba innumerables reclamos, que traían como consecuencia permanentes apariciones adversas en los medios periodísticos. Frente a ello se programaba una multimillonaria inversión para los próximos 5 años tanto en plantel exterior (líneas y cables), plantel interior (centrales) como en bienes de uso en general.

Esto permitiría una mayor penetración en el mercado con miles de nuevas líneas las que acompañadas con un mejor servicio en las existentes producirían un considerable aumento en la facturación. Se esperaba que esta mejora, de la mano de una adecuación de los gastos, posibilitaría un importante crecimiento de la rentabilidad de la compañía, y de esta forma poder satisfacer expectativas de los diversos inversores.

Otro aspecto muy importante era el de los recursos humanos. La zona fue transferida con alrededor de 22.000 empleados con una alta edad promedio. La cantidad de personal era elevada en función de la capacidad de servicio de la empresa, pesa a lo cual existía un abultadísimo número de horas extras acompañadas de un alto ausentismo y una reticencia generalizada hacia la privatización, que provocaban una muy baja motivación en el personal.

Frente a ello se decidió implementar un sistema de retiros voluntarios para achicar la dotación junto a un ambicioso plan de capacitación del personal que se quedaba. Además se realizaron negociaciones con los sindicatos a fin de arribar a un convenio colectivo de trabajo con una considerable mejora para los empleados. También nació otra franja dentro de la dotación que era la de los que ingresaban a la empresa fuera del convenio y los que renunciaban al mismo. Esto traía beneficios a los trabajadores en el área de la salud.

Con respecto al manejo financiero, existían muchos puntos a mejorar. El tiempo que transcurría entre la lectura del medidor del usuario y el vencimiento de la factura era aproximadamente de 60 días, lo

cual, comparado con los valores internacionales, era inaudito. Por otra parte, había altos índices de morosidad, tanto en el sector privado como en el de gobierno.

Un desafío importante que no había que olvidar era que el pliego de condiciones establecía una serie de metas obligatorias a cumplirse (penetración en la red, eficiencia en llamadas, fallas en la red y promedio de espera en la instalación) y otras no obligatorias que ayudarían a prolongar la concesión hasta el año 2000 (teléfonos públicos, bajas extras de tarifas, etc).

Teniendo en cuenta que era de las primeras empresas privatizadas, la alta dirección creyó de suma importancia la ayuda de la compañía para promover, desarrollar y difundir la cultura en diversas ramas mediante donaciones y aportes, por lo que se decidió crear la Fundación Telefónica de Argentina, la cual se ocuparía, además de lo mencionado precedentemente, de intervenir en la provisión de servicios asistenciales a las familias de empleados de la compañía y a terceros.

Sistemas de control

La primera preocupación de la alta dirección fue establecer mecanismos de control técnico, administrativo, económico y financiero que les permitieran conocer cómo evolucionaba la situación de la empresa.

Como uno de los primeros pasos se decidió instaurar un sistema de información gerencial fiable para que desde las bases organizativas se recogieran los distintos datos, que luego de transitar por los diferentes niveles de la pirámide organizativa se resumieran en un Tablero de Control que sirviera de referencia para monitorear la gestión y para la toma de decisiones por parte del comité ejecutivo de la empresa. El proceso de definición sería el siguiente:

- a) determinar las áreas clave del negocio a controlar;
- b) elegir los indicadores necesarios para medir el estado y evolución de las áreas clave;
- c) establecer la periodicidad de actualización de cada información y sus bases de comparación;
- d) desglosar los indicadores a nivel de los responsables operativos a fin de evaluar la gestión de los mismos.

El proyecto se puso en marcha en forma inmediata, lo que implicaba el diseño del sistema y su implementación informática adecuada.

Como primer paso, se definieron las áreas clave a controlar. Una vez cumplido este paso, había que definir aquellos indicadores que permitirían medir la evolución de las mismas, con su periodicidad y bases de comparación.

El objetivo de este sistema era, además de posibilitar el seguimiento de la dirección de los indicadores clave, crear las bases para una dirección por objetivos, de forma de ir involucrando a los distintos niveles gerenciales en todos estos desafíos que se le presentaban a la empresa.

Se era consciente, que por el tipo de industria la telefonía tenía ciertos indicadores clave que podían permitir llevar a cabo a través de los mismos un diagnóstico estratégico de la situación de la empresa, como su comparación con parámetros reconocidos internacionalmente. Este hecho le otorgaba al Tablero de Control una importancia relevante.

Anexo 1

Sistema telefónico

El sistema telefónico básico está compuesto de 4 partes:

1. Planta externa: es todo el tendido de cables de cobre y de fibra óptica subterráneos o aéreos que unen al usuario con su central respectiva y la unión de diferentes centrales entre sí.
2. Conmutación: lo que es llamado también "planta interna", que son los equipos que se encuentran en las centrales cuya función es la distribución del tráfico de llamadas.

3. Transmisión: cuando la comunicación entre centrales es a mayor distancia y no puede efectuarse por cable se realiza a través de microondas o transmisión satelital.
4. Energía: es la que transporta la voz a través de los distintos conductores.

Preguntas y temas de análisis

1. ¿Cuáles son las áreas clave que definirías para un tablero de control directivo de Telefónica en esta primera etapa?
2. Dentro de cada área clave definida, ¿qué indicadores clave seleccionarías en cada una de las áreas clave, y con qué frecuencia de seguimiento?
3. Una vez elegidas las áreas clave y los indicadores, intentar relacionar esos indicadores con determinadas áreas o sectores que podrían ser los responsables de su resultado.
4. ¿Cuáles de los indicadores seleccionados para el tablero de control directivo podrían ser parte de un tablero de control estratégico?