



R Cable y Telecomunicaciones de Galicia



Datos de la empresa	
Nombre	R Cable y Telecomunicaciones de Galicia, S.A.
Sector CNAE	6110
Actividad	Telecomunicaciones
Número de empleados	204
Facturación	201 millones €
Año de creación	1998
Dirección	Real, 85. 15003 A Coruña.
Teléfono	981 91 10 00
Web	www.mundo-r.com
Personas entrevistadas	Oscar Fafián ¹ y Carmen Vázquez de Prada ²
Cargos	¹ Director de Planificación Estratégica. ² Directora de Innovación y Personas.

1. Proyecto empresarial y modelo de negocio

R Cable y Telecomunicaciones de Galicia, operador gallego de comunicaciones por fibra óptica, nace, bajo la denominación Grupo Gallego de Empresas para el Cable, con la liberalización del mercado de las telecomunicaciones en 1998, e inicia sus operaciones con la concesión de la demarcación regional de Galicia, así como las municipales de A Coruña y Santiago. Un año después adopta su nombre actual, obtiene las concesiones de Lugo, Ourense, Pontevedra, Ferrol y Vigo y lanza su primera oferta integrada de servicios (“combo” de TV, Internet y telefonía por cable). En 2006 lanza el negocio de telefonía sobre IP y en 2008 comienza la actividad de telefonía móvil (con licencias obtenidas en 2004), contando en la actualidad con más de 100.000 líneas.

El accionariado inicial de R estaba constituido por Caixanova, Unión Fenosa, Banco Pastor, Endemol y varios empresarios gallegos de cable. Tras sucesivos cambios accionariales, los actuales socios propietarios son la luxemburguesa CVC Capital Partners (capital riesgo) con el 80% y Novacaixagalicia con el 20%. Se trata, por tanto, de una empresa privada a todos los efectos, aunque cuente con el reconocimiento de la administración autonómica.



A lo largo de sus casi 14 años de existencia R ha ido integrando una amplia oferta de servicios:

- Accesos a Internet de alta velocidad (entre 3 y 100 Mbps).
- Telefonía fija
- Telefonía IP.
- Telefonía móvil virtual.
- Transmisión de datos.
- TV digital gratuita y de pago.
- *Hosting* y *housing* de equipos informáticos y de telecomunicaciones.
- Desarrollo de portales y aplicaciones TIC de diversa índole.
- Próximamente lanzará su oferta de Vídeo bajo demanda.
- En la actualidad compite por una de las nuevas licencias de explotación del espacio radioeléctrico en la banda de 2.6 GHz.

Como complemento y normalmente de manera asociada a estos servicios, la empresa comercializa también determinados productos, aunque ello no constituya el núcleo de su negocio: terminales, centralitas y complementos (contestadores, antivirus y *antispam*, etc.).

Además pone al servicio de sus clientes una extensa batería de facilidades de apoyo:

Servicios comunes:

- Mensajería unificada (correo+voz+fax).
- Configuración de servicios contratados, correo y web.
- Mis facturas.
- MóvilR: envío de sms desde web.
- Guía TV.
- Blogs R.
- Seguridad R (antivirus).

Servicios para particulares:

- Revista R.
- Análisis gratuito de virus.

Servicios de ayuda y soporte:

- Contacta con R.
- Descargas de archivos.
- Velocímetro.
- Preguntas y respuestas.
- Vídeos y tutoriales de servicios.



Servicios para empresas:

- Mantenimiento.
- Backup R.

Otros servicios Internet:

- Fiestras.com.
- Supermercado gadisline.com.
- Buscar empleo.

Tanto para empresas como para particulares dispone, respectivamente, de 7 y 15 “combos” que incluyen diferentes combinaciones de servicios, prestaciones y tarifas que permiten al cliente una contratación más personalizada.

El público objetivo de R lo constituyen tanto particulares, mercado residencial, como empresas e instituciones. Si bien en número los primeros representan el 80% de los clientes de la empresa, esta proporción se invierte en facturación.

Además de sus clientes y accionistas los principales *stakeholders* de R son sus empleados. También lo son:

- Las asociaciones empresariales, como clientes, como canales de aproximación al tejido empresarial y algunas de ellas también como colectivos de la actividad asociativa de la empresa.
- Las universidades con las que colaboran en proyectos de I+D.
- Las Administraciones Públicas y entidades reguladoras.
- Vindeira, Plataforma Tecnológica de las TIC de Galicia.

R está construyendo en Galicia una avanzada infraestructura de telecomunicaciones, una red con capacidad para albergar todos los servicios de comunicaciones: Internet de alta velocidad a través de cable módem, decenas de canales de TV, videojuegos interactivos, videoconferencia, telecompra, telebanca, etc.

El servicio de cable, cuyo despliegue y operación conlleva una gran complejidad, se desarrolla en los siguientes procesos:

- Venta o captación del cliente.
- Provisión o enganche del cliente a la red.
- Operación del servicio en el nivel de calidad y prestaciones acordado.
- Facturación, proceso clave en el negocio de las *utilities*.
- Soporte, atención y fidelización del cliente, que también es una actividad crítica en un sector en el que la competencia está permanentemente renovando sus ofertas y dirigiéndose a los clientes de las otras operadoras.

La empresa no dispone de red propia de telefonía móvil, por lo que ofrece sus servicios a través de las infraestructuras de Vodafone; se trata por tanto de un servicio de telefonía

móvil virtual, cuyo despliegue se simplifica y cuya operación es similar al anterior en los tres últimos procesos.

Para el servicio de datos, la empresa ofrece una solución de red corporativa virtual que permite conectar todas las localizaciones de la empresa de una forma permanente, privada, segura y fiable a través de la fibra óptica de R y mediante la tecnología MPLS (*multi-protocol label switching*). El producto permite a la empresa cursar todas sus comunicaciones, ya sean datos, voz, vídeo o imágenes, de un modo rápido, seguro y totalmente gestionado por R.

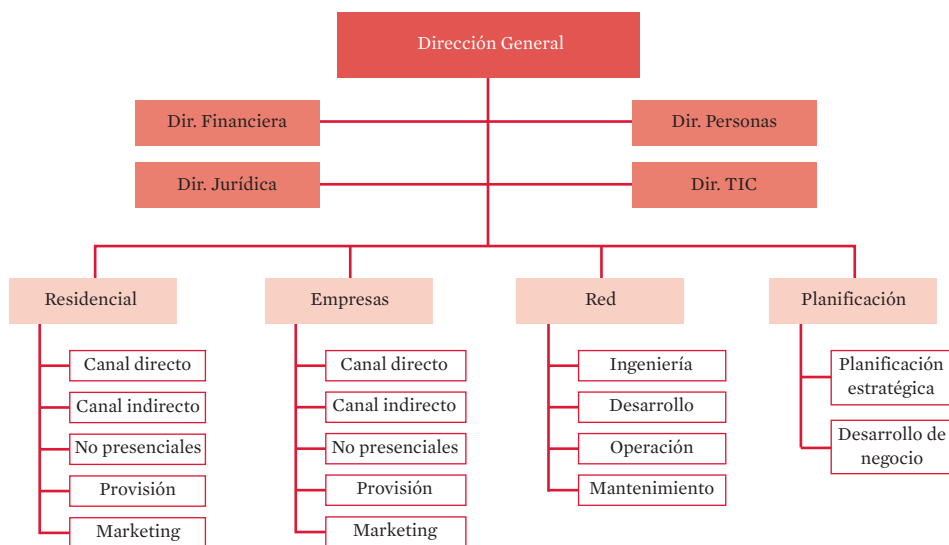
Para la captación de clientes la empresa combina los siguientes medios de venta:

- Call centers externos para el mercado residencial.
- Equipo comercial propio solo para grandes clientes.
- Venta *on-line* a través del sistema de comercio electrónico de su web y con distribución en un plazo medio de 48 horas.
- Más de 40 tiendas R, en la mayoría de los casos franquiciadas.

2. Organización y capital humano

R desarrolla su actividad únicamente en Galicia. La estructura de la empresa es la que sigue:

FIGURA 1
Organigrama de la empresa





La empresa cuenta con 204 empleados con la siguiente distribución aproximada:

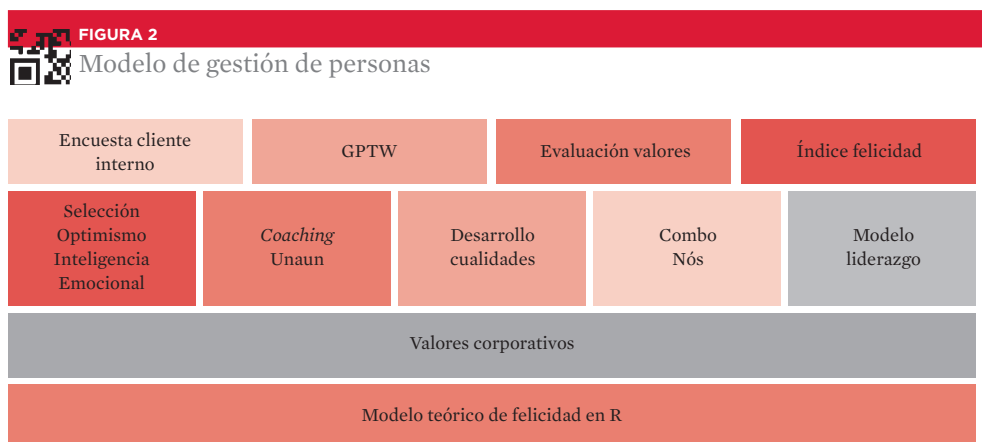
- Direcciones corporativas y Planificación: 10%.
- Residencial: 20%.
- Empresas: 20%.
- Red: 50%.

El porcentaje de licenciados e ingenieros es del 70% del total de la plantilla, siendo mujeres aproximadamente el 30% del total. La rotación de personal es muy baja. De manera indirecta la empresa da trabajo a más de 1.200 personas en su red de suministradores o subcontratistas.

Su modelo de gestión de personas está basado en el logro de felicidad, de acuerdo con las teorías de Martin Seligman y otros, que se articula en siete ejes:

- Ser positivo: esperar lo mejor del futuro y planificar y trabajar para conseguirlo. Ver el lado positivo de las cosas pensando siempre que es posible.
- Ser flexible: ser capaz de cambiar de opinión. Estar abierto a nuevas experiencias. Ser polivalente.
- Confiar: confiar en los demás y resultar confiable para ellos.
- Encontrar el significado: interpretar la actividad profesional desde la perspectiva de qué se está haciendo de utilidad y en qué se está contribuyendo a la comunidad o a la sociedad con el trabajo diario.
- Comprometerse: participar de manera activa y sentirse parte fundamental del proyecto.
- Disfrutar: ser capaz de estar de buen humor incluso en situaciones delicadas. Acometer el trabajo con energía e ilusión.
- Aprender: conocer constantemente cosas nuevas, ya sea a través de acciones formativas o por uno mismo. Preocuparse por su propio autodesarrollo y actuar con iniciativa.

El objetivo principal es la satisfacción, ilusión y compromiso de sus profesionales y se basa en 4 niveles de actuación: el modelo teórico, los valores corporativos, los principales bloques funcionales en la gestión de personas y, por último, los indicadores que miden y evalúan el modelo:





La empresa realiza una gestión por competencias y dirección por objetivos. La retribución de todos los empleados consta de una parte fija (50%) y una parte asociada al cumplimiento de objetivos (50%); esta última, a su vez se distribuye entre objetivos generales de empresa (50%), de departamento (40%) y personales (10%).

La selección de personal es muy rigurosa, valora especialmente la inteligencia emocional de los candidatos y la adecuación de sus aspiraciones y competencias a los requerimientos del puesto de trabajo.

La empresa ha diseñado un paquete de beneficios sociales para sus empleados, denominado “Combo Nós”, orientado a cubrir las diferentes necesidades y entendiendo que en R hay múltiples realidades, busca diferenciarse del modelo de “café para todos”. Cada profesional puede hacer uso de lo que más se adapten a sus necesidades.

La empresa cuenta con un plan de formación anual personalizado. El 70% de la plantilla ha pasado por programas de larga duración costeados al 90% por la empresa. En promedio cada diez años las personas de R dedican un año a su formación. El personal de alto nivel completa su actualización de conocimientos mediante la asistencia a congresos y eventos de alto nivel.

3. Cultura de la empresa

El objetivo de R es que todas las empresas y hogares gallegos reciban los más avanzados servicios en todos los ámbitos de la comunicación y queden equipados para recibir la nueva generación de servicios interactivos y multimedia que se están desarrollando.

La cultura de R se caracteriza por 20 valores, basados en el modelo de 24 fortalezas de Park Peterson 20, comportamientos observables que influyen claramente en la obtención de resultados. Los nuevos valores corporativos de la felicidad son un elemento transversal en los distintos procesos de gestión de personas. Procesos como los de selección, promoción, desarrollo profesional, retribución, gestión del desempeño, etc., están inspirados y guiados por estos que recuerdan a todos los profesionales de la empresa que lo importante no es solo lo que se consigue, sino cómo se consigue. Estos valores son:

- Valor/independencia.
- Perseverancia.
- Honestidad/integridad.
- Autonomía.
- Autocontrol/respeto.
- Confianza.
- Optimismo.
- Pasión/entusiasmo.
- Implicación/compromiso.
- Humildad/modestia.
- Flexibilidad.
- Autodesarrollo.



- Capacidad de análisis.
- Innovación.
- Perspectiva/visión global.
- Excelencia/rigurosidad.
- Eficiencia.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Empatía.

La empresa no dispone de una política formalizada de RSE. No obstante, asume determinados compromisos de responsabilidad social:

- Buenas prácticas hacia personas.
- Proyecto de escuelas orientado a padres de familia y profesores de colegios, para el fomento de la seguridad y buenas prácticas en Internet.
- Participación desinteresada en todo tipo de eventos y foros de culturización relacionados con sus campos de actividad.
- Minimización del consumo energético, no solo por ahorro de costes, sino promoviendo el consumo de energía verde.

Quizás el rasgo que mejor identifica la cultura corporativa de la empresa es el orgullo de sentirse parte de R.

4. Estrategia y posicionamiento

Con la entrada de CVC en el accionariado de R, el crecimiento constituye la línea estratégica más importante para la empresa:

- Crecimiento en el territorio gallego hasta núcleos de 200 casas.
- Crecimiento en Internet por móvil, lo que ha dado lugar a la participación en el último concurso de espacio radioeléctrico, en el que la empresa ha resultado adjudicataria del bloque autonómico gallego.
- Crecimiento en nuevos territorios.
- También se estudia la posibilidad de diversificación hacia nuevos negocios.

Como punto fuerte de la empresa destaca que R aporta simplicidad: una única instalación en el hogar o en la empresa, una única factura y un solo centro de atención al cliente. Otras fortalezas que R considera como propias son, entre otras:

- Calidad de la red de cable.
- Orientación a cliente: el centro de atención al cliente tiene una excelente reputación y las encuestas de satisfacción de clientes otorgan a la empresa una alta valoración.
- Proximidad, aspecto estrechamente relacionado con lo anterior.
- Motivación de los empleados, como consecuencia de las políticas de recursos humanos de la empresa, que se traduce en altos niveles de calidad.
- Motivación de los subcontratistas.



También la empresa reconoce algunas áreas de mejora como son:

- La pequeña dimensión de la compañía en relación con las grandes operadoras, lo que limita su capacidad de inversión, de marketing y de influencia.
- Una oferta de TV poco competitiva por la limitación en la cantidad y variedad de contenidos.
- La juventud de su equipo humano, que siendo un valor potencial, en ocasiones da lugar a pérdida de eficiencia por falta de destreza.

La competencia principal de R es Movistar, que copa más del 50% del mercado gallego. En el conjunto de Galicia, R tiene una cuota de mercado del 40%, pero en las áreas en las que actúa supera el 70%. El resto de operadoras no suman, en conjunto, más allá del 10%.

De lo anterior se deduce que la posición de R en Galicia es inmejorable, a pesar de las limitaciones asociadas a su dimensión. R es una empresa de referencia en Galicia, no obstante, como se ha comentado anteriormente, es posible que deba desarrollar una estrategia de expansión territorial.

El plan estratégico actual de la empresa abarca el período 2010-2013. Cada tres años la empresa diseña y pone en marcha un nuevo plan estratégico y cada año aplica un plan operativo. El CMI (cuadro de mando integral) de R incorpora indicadores generales de empresa e indicadores departamentales.

5. Innovación

La innovación es uno de los valores propios de la cultura corporativa de R. Con el fomento del espíritu innovador, que se trata de extender a todo el personal, se pretende promover nuevas formas de hacer las cosas, buscar la mejora continua orientada al cliente y la simplificación.

La empresa ha diseñado su propio modelo de gestión de la innovación, cuya denominación, "4P/3Q", hace referencia a los cuatro papeles o roles de las personas que intervienen en el proceso y a las tres cuestiones o reflexiones que, en cada caso, corresponde formularse. Este modelo presta especial atención a los tres principales procesos de la compañía (Provisión, Operación, Facturación), así como a las tres principales líneas de servicio (Telefonía, Internet, TV). Cada semana se proponen y debaten, en cinco diferentes comisiones de trabajo, ideas innovadoras, que, en su caso, se analizan en profundidad y se proponen para su aprobación. Esta corresponde al Comité de Dirección en el caso de los procesos y al Comité de Mercado en el caso de los servicios. Cada proyecto resultante cuenta con un líder que tiene a su cargo a un equipo formado por personas de cualquier departamento y de cualquier nivel jerárquico (incluso superior al suyo).

Al menos 90 proyectos, de mayor o menor calado, conforman la actividad actual de I+D+i de la empresa, de los cuales unos 20 representan una inversión global superior a 10 millones de euros. En la actualidad R se encuentra en proceso de certificación UNE 166002.

Los principales resultados de su capacidad innovadora se ponen de manifiesto en:

- Su servicio de TD digital interactiva.



- La fuerza de su entrada en telefonía móvil, mercado en el que es el operador que más crece en Galicia, por delante de las grandes compañías nacionales, y en el que ofrece una agresiva tarifa de 4 cent/min con Internet móvil incluido.
- La alta velocidad de acceso a Internet.
- La penetración de su oferta de voz sobre IP para empresas.

Las principales tecnologías de proceso de la empresa se refieren a los sistemas de información asociados al despliegue y operación de los servicios: *call center* para captación y atención al cliente, BDs de infraestructura, facturación, control de red, soporte del sistema de calidad y compromiso de nivel de servicio, etc. Todos ellos constituyen las piezas tecnológicas clave para la empresa. Como en otras empresas de servicios, las tecnologías de proceso son parte, en buena medida, del propio servicio (producto). No obstante, en cuanto a producto, se puede mencionar también los terminales, el software de seguridad informática y otros equipos de alta tecnología, todos ellos marca de terceros.

Las redes sociales juegan un papel de primer orden en el posicionamiento de R. La empresa cuenta en su plantilla con un *Community manager*, responsable de la presencia, posicionamiento e imagen de marca en Facebook, Twitter y otras redes. Además, se están empleando, entre otras aplicaciones, para la selección de personal y como instrumento de proximidad e información a clientes.

6. Integración y cadena de valor

La cadena de valor de R queda resumida en el siguiente cuadro:





Como consecuencia de su capacidad de integración, R aporta al cliente simplicidad: una única instalación en el hogar o en la empresa, una única factura y un solo centro de atención al cliente.

La relación de aliados y socios tecnológicos de R es extensa, destacando:

- CINFO, empresa en cuyo capital participa R con un 80% del accionariado, dedicada a trabajos de campo.
- Colabora Ingenieros.
- Serviguide: *call center* y comercial.
- Ericsson: plataformas móviles.
- Altia e Indra: software.
- Escuela de Negocios Novacaixagalicia.
- Universidades gallegas.
- Cluster TIC Galicia.

R destaca por su dominio de las TIC en diversas áreas de desarrollo y aplicación:

- Despliegue, gestión, operación y mantenimiento de redes de telecomunicaciones.
- Fibra óptica.
- *Call center* y sistemas CRM (Customer Relationship Management).
- Comercio electrónico.
- TV digital.
- Multimedia y contenidos digitales.
- Diferentes tecnologías de telefonía: fija, móvil, voz sobre IP.
- Desarrollo de software.
- *Hosting* y *housing* de equipos informáticos.
- Web 2.0 y redes sociales: posicionamiento y gestión de marca.

Además, la importancia de algunos de sus procesos de negocio implica el dominio de metodologías y técnicas de gestión específicas como son los hábitos de usuario, la gestión de personas y la gestión de *outsourcing* o servicios externalizados.

Lo primero que llama la atención en el caso de R es el elevado ratio de “ventas por empleado” que se aproxima al millón de euros. Ello es posible por la cantidad e importancia cuantitativa de los servicios externalizados, que, de alguna manera, se refleja en su extensa red de *partners* y aliados.

Desde un punto de vista cualitativo el valor añadido aportado por R es muy alto, lo que, de acuerdo con el comentario anterior, no está en contradicción con el hecho de que cuantitativamente no lo sea, al menos en todas las líneas de negocio:

- TIC y consultoría: inferior al 25% de la cifra de negocio (no son actividades nucleares).
- TV: bajo, inferior al 25% de la cifra de negocio, debido al peso del coste de los contenidos.



- Telefonía: medio, alrededor del 25% de la cifra de negocio (hay que tener en cuenta los costes de interconexión).
- Internet: alto, superior al 25% de la cifra de negocio.

7. Claves de éxito

R ha diseñado un modelo propio de gestión de la innovación, basado en el estímulo a la participación y a la iniciativa innovadora, que facilita la integración de conocimiento propio y externo, garantiza el desarrollo del capital humano e intelectual y le permite disponer de soluciones de servicio avanzadas.

Por otro lado, es muy de destacar que esta oferta de servicio se presenta al cliente de forma integrada y simplificada: una única instalación en el hogar o en la empresa, una única factura y un solo centro de atención. De esta manera, el usuario recibe un servicio complejo de forma “amigable” tanto en su instalación como en su disfrute.