

### Fuera de peligro

***La mayor empresa canadiense de TI deja la terapia intensiva y ya tiene listo su plan de recuperación.***

por Alejandro Ángeles

A principios de esta década, Nortel Networks trazaba en su sitio de internet el resumen de sus actividades en México. El resultado era a la vez una especie de mapa del desarrollo de las principales redes digitales de telecomunicaciones del país. Ahí se recordaba la venta de la primera red de telefonía celular en México, la que Iusacell compró en 1989; la automatización del sistema de operadoras de Telmex; la construcción de la primera red de larga distancia alternativa (Avantel); la red inalámbrica para comunicaciones fijas de Axtel y la red de alto rendimiento de Unefon.

Eran días en que se hablaba de grandes contratos: \$380 millones de dólares por la red de Avantel, \$400 millones por la de Axtel, \$480 millones de billetes verdes por la de Unefon. El precio de las acciones reflejaba entonces la confianza de un futuro próspero cuando al cierre de agosto de 2000 se cotizaban cada una en \$81 dólares.

Entonces comenzaron los infartos. Primero llegó la debacle de las punto com, luego la desaceleración global y por último un reconocimiento del sector de que hubo una sobreinversión generalizada en infraestructura en el campo de las telecomunicaciones. A fines de septiembre de 2002 el precio de su acción era \$0.97 dólares y su valor de capitalización bursátil valía una cuarta parte que un año antes. Desde entonces, los directivos de Nortel han sustituido de su vocabulario de negocios la palabra fortaleza por la de recuperación.

"¿Que si esperamos grandes inversiones (del sector)?", pregunta un poco incrédulo Pablo Vázquez, director de Nortel Networks México. "Lo interesante es que se habla de un crecimiento en el mercado", dice.

Esta leve esperanza de recuperación podría estar fundamentada. Según Select, una firma de investigación del mercado de tecnologías de información (TI), el nicho mexicano de las telecomunicaciones crecerá entre 4 y 8%, luego de una caída en las inversiones en este rubro de 4% en 2003.

Además, hay un factor importante: si bien en algunos nichos, como el de la fibra óptica, ha habido una sobre-inversión, el despliegue de las redes de comunicaciones inalámbricas aún requiere fuertes inversiones. "Y además, el mercado está demostrando un crecimiento importante, hay mucha demanda por el crecimiento de la telefonía celular", dice Ernesto Piedras, un experto en telecomunicaciones del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE).

La reactivación que Nortel confía tener en el corto plazo está basada en este rubro y otros como el despliegue de Redes Privadas Virtuales, un servicio con el que las empresas pueden centralizar todas sus operaciones de comunicación en una sola plataforma tecnológica; y todo lo relacionado con la telefonía IP (en un formato de

internet), una tecnología que será de las principales impulsoras del mercado de las TI.

“Nuestra estrategia actual se llama *Business Without Boundaries* (negocios sin fronteras)”, dice Vázquez. Explica que Nortel tiene instalada una base muy grande en el país, con clientes como gobiernos y dependencias estatales y firmas privadas, a los cuales esta empresa atiende a través de una red de 150 distribuidores.

Como su firma madre, enraizada en Canadá, Nortel Networks México ha aplicado un plan de choque basado en *Partner Advantage*, una nueva relación con su canal de distribución para atender las cuentas corporativas, incluyendo a los operadores tipo Telmex, Avantel o Unefon, y de gobierno, así como el enfoque a las pequeñas y medianas empresas.

De hecho, es el plan más detallado de Nortel México en más de 10 años, reconocen sus ejecutivos.

Otra medida que han desarrollado es la de subcontratar firmas que realicen las operaciones en áreas no estratégicas, incluyendo procesos de negocio y de manufactura, dejando en la plantilla laboral fija (actualmente de 210 trabajadores) sólo a los empleados de alto nivel técnico y a los encargados de las principales gerencias.

### **Impacto global**

Pero lo que afecta al corazón lo resienten los músculos. Si bien Nortel Networks en México ha resistido los embates del mercado, la subsidiaria ha tenido que soportar estoicamente lo vivido por su matriz.

Tan sólo en los últimos meses la empresa despidió a sus máximos ejecutivos (mientras hace un nuevo reporte financiero para 2003) y nombró presidente ejecutivo a Bill Owens, un militar estadounidense retirado. Lo peor: en sólo dos años, liquidó a más de 65,000 empleados (dos terceras partes de su plantilla), ganándose el dudoso privilegio de ser la empresa canadiense que más recortes ha hecho, según el Comité de la Cuarta Internacional.

Gran parte de la mermada fuerza laboral se dedica en cuerpo y alma a recalcular los resultados de sus finanzas de 2003, luego de que la propia empresa reveló que hubo prácticas irregulares en su contabilidad (una de ellas sería que los principales ejecutivos inflaron las ganancias para tener bonos más jugosos). Aunque Nortel anticipa que los nuevos reportes financieros convertirán sus ganancias del año anterior en pérdidas netas, Owens aún ve razones para el optimismo.

“Muchos de los empleados recortados trabajaban en áreas administrativas, por lo que los nuevos cálculos son difíciles”, dice. “Sin embargo, con ello nos aseguramos que no sólo tendremos los números correctos, sino que nos convertiremos en el modelo de reportes financieros honestos y transparentes, porque se hace bajo una nueva forma de cumplir con las obligaciones ante las autoridades y los inversionistas.”

Aun así, el banco de inversiones Merrill Lynch definió la situación financiera de Nortel Networks como “incierto” y las autoridades bursátiles de Estados Unidos y Canadá se lanzaron en una cruzada calificada por observadores como anticorporativa (un ajuste de cuentas del tipo Enron y WorldCom), exigiendo avances de sus nuevos cálculos cada dos semanas.

Stephen Kamman, un analista del inversionista institucional neoyorquino CIBC World Markets, dice que el caso Nortel Networks dictará un nuevo estándar en el gobierno

corporativo, lo que marca una diferencia con los casos de Enron y WorldCom.

“La diferencia es que el consejo de Nortel detectó el problema y trata de arreglarlo y no se supo por un escándalo mediático”, dice Kamman.

### **Entrada a urgencias**

¿Cómo llegó Nortel Networks a terapia intensiva? Aunque la joya de la industria tecnológica canadiense no tiene el monopolio de la mala suerte, sí que le pegó en sus operaciones el fracaso del mercado punto com, la sobre-inversión en infraestructura y la desaceleración de las economías globales. Incluso le tocó lidiar con reyertas en mercados locales como el de México, en donde la subsidiaria local se enfrentó a un episodio de demandas y manejos financieros sórdidos por parte de los dueños de su cliente Unefon.

Y sin embargo, Owens pregunta: “¿Tiempos difíciles? Yo he visto días muy duros en mi vida y créame, lo que pasamos ahora en Nortel no son de ellos”. Algo debe saber este veterano de la marina estadounidense, que fue presidente del gabinete adjunto de su tocayo, el ex presidente Bill Clinton. Lo cierto es que en apenas unos años le crecieron los enanos a Nortel. A fines de la década de los años 90 era una de las compañías “consentidas” de la boyante industria de las tecnologías de información que lo tenía todo perfectamente claro. Tan nítido era todo su futuro que se dio el lujo de nombrar a uno de sus vicepresidentes, John F. Tyson, como el encargado de toda el área de “Diseño, Investigación e Imaginación”.

Si bien la empresa no ha perdido su enfoque (diseñar equipo de telecomunicaciones de punta, basado en inversiones importantes en investigación y desarrollo), sí se ha dedicado a plantar mejor los pies en la tierra.

“Por ahora, tenemos que asegurar que Nortel es un socio creíble, sincero”, dice Owens. “Como una empresa que hace bien las cosas en sus finanzas y que tiene gran fe en el futuro”.

Como parte de este retorno de Nortel y de su campaña para limpiar su imagen, Owens tomó a México como su primer salida internacional.

“México, Canadá y Estados Unidos van juntos y sé que la economía mexicana se ha desarrollado y ha crecido el uso de la tecnología.”

El Almirante, como muchos le suelen llamar, a su pesar, prevé inversiones muy interesantes en la telefonía inalámbrica, por parte de los operadores, así como despliegues de plataformas para la telefonía IP.

A este respecto, Pablo Vázquez, el director de Nortel Networks México, asevera que la empresa tiene muy buenas expectativas por el avance en el interés por la convergencia (la posibilidad de enviar y recibir paquetes de video, de voz y de datos en una misma plataforma).

¿Recuperará la salud el paciente? Como en casi toda respuesta médica, dependerá de que siga en forma estricta las instrucciones del galeno.

---