

# Entrevista

Alfredo Redondo está situado en una vertiente muy interesante del sector de las telecomunicaciones. Desde la atalaya de Miami, está a un vuelo de avión de distancia de cualquiera de sus numerosas competencias desde Méjico hasta el Cono Sur. Pero en un momento de incertidumbre para algunos sobre el futuro de las inversiones en América Latina, Redondo desde su visión de experto pronostica que el dramatismo de este mal momento pasará, que algunos temores son excesivos. Sin lugar a dudas, el escenario después de la tempestad será diferente. No es más que un nuevo paso en la evolución de este sector y esta región.

## Alfredo Redondo 'El mercado que habla en español está tomando mucho protagonismo en América'

**A**traído hacia la carrera por saber qué tenían dentro y cómo funcionaban las máquinas, más que por ver para que servían, la carrera de Redondo trata de mantener ese difícil equilibrio entre tecnología y gestión. Hoy por hoy, este equilibrio le mantiene muy interesado por su trabajo.

*¿Qué destacarías de tu etapa de estudiante?*

**Alfredo Redondo.** Siempre tuve pasión por el mundo de la electrónica. Dudé entre escoger ingeniería industrial o teleco pero finalmente me decidí por telecomunicación y la verdad es que hasta la fecha ha colmado ple-

namente mis aspiraciones. La carrera fue muy agradable, un período intenso de adquisición de conocimiento y de formación. Con el paso del tiempo he entendido que desarrollé una manera de pensar y de enfocar los problemas. Te dan una serie de herramientas, como las que utilizas para resolver una integral, pero por encima de todo, lo que queda es la forma de trabajar. Desde el primer día la carrera es una secuencia de desafíos que, con mayor o menor esfuerzo, vassuperando e incrementando la seguridad en ti mismo. Me divertí muchísimo en la carrera, aprendí a jugar al mús, hice muchos amigos que aún mantengo y además conocí a quien es

mi mujer, que también es teleco. Nos conocimos en 2º de carrera y llevamos ya catorce años casados.

*¿Cuándo acabaste y cuál fue tu primer trabajo?*

**Alfredo Redondo.** Acabé en junio del 87 y ya entonces estaba becado por Alcatel desde el 86 mientras hacía el proyecto de fin de carrera. Empecé a trabajar en septiembre del mismo 87, tras los dos meses mejores de vacaciones que recuerdo. Desde entonces, han sido quince años con Alcatel.

*Tus trabajos han sido eminentemente técnicos al principio ¿cuando cambiaste?*

A portrait of Alfredo Redondo, a man with dark hair, wearing a dark suit, white shirt, and a red tie with a small pattern. He is sitting and looking slightly to the right of the camera. The background is a dark, textured wall with some lighter, abstract patterns.

## **Alfredo Redondo, presidente de Alcatel para América Latina**

- Es presidente de Alcatel para América Latina desde septiembre de 2000. Su responsabilidad incluye 46 países de la zona.
- Con 15 años de experiencia en la industria de las telecomunicaciones, ingresó en Alcatel en 1987 en la división de Transmisiones de Alcatel. Ha ocupado diversos cargos en este período, tales como ingeniero de Sistema en Telspace, director de producto de Estaciones Terrenas, Acceso Inalámbrico, o director de Estrategia de Producto. En abril de 1999 fue nombrado Presidente de Alcatel para Argentina, Uruguay y Paraguay.
- Nació en Madrid y es ingeniero de telecomunicación por la ETSIT de la UPM y ha culminado diversos Masters.

**Alfredo Redondo.** Mi salida del laboratorio se produjo muy pronto. 1988 lo pase prácticamente en Alcatel Francia, trabajando y estudiando en el sector de las Comunicaciones por Satélite. Al volver a España, mi trabajo consistía en desarrollar esta actividad en el mercado español, con productos enteramente diseñados y producidos en Francia y con los personas que yo mismo elegí. Así fue como empecé a gestionar recursos, tanto técnicos como humanos. Luego, fui evolucionando por el tipo y el volumen de recursos gestionados y por el peso de mi responsabilidad dentro de la actividad total de Alcatel.

*La siguiente etapa claramente diferenciada de tu carrera es la llegada a Argentina.*

**Alfredo Redondo.** Cuando doy el salto en el 99, ya contaba con una experiencia en gestión de recursos y una cierta visibilidad de la totalidad del negocio gracias a mi actividad de gestión de diversos productos. Sin embargo, tenía entonces la sensación de que mi responsabilidad dentro de la cadena de valor era muy limitada y por lo tanto también mi aportación final al negocio y adquirir nuevas responsabilidades. Entendí que había cubierto una etapa y necesitaba un cambio en mi aportación a la empresa. Tenía vocación de dirigir una compañía y me ofrecieron lo que significaba un verdadero reto. Alcatel en Argentina tenía cerca de 400 personas y una facturación que rondaba los 100 millones de dólares. A pesar de ello, necesitaba un estímulo y una reorientación de la estrategia. Argentina me pareció un país con un

## “Como se dijo en Santander, no se pueden estar poniendo vías para el tren todos los años”

elevado nivel cultural y de desarrollo muy adecuado y donde Alcatel debía de jugar un papel importante en el desarrollo de las infraestructura de telecomunicaciones. A pesar de la situación actual, sigo creyendo en Argentina, si bien hay que darle un poco de tiempo para que se encuentre a sí misma. Así pues, hice las maletas enseguida, no lo pensé mucho porque no se puede hacer la quinta derivada de todo. Y muy bien. La Argentina que me encontré no me defraudó. Fue una experiencia muy agradable tanto en lo personal como en lo profesional.

*¿Cómo definirías el estado de este país en aquel momento y cómo está ahora?*

**Alfredo Redondo.** Había elecciones, era el 99, y salió elegido De la Rúa. Se notaba una sensación de deterioro económico y social, sin llegar a la de hoy en día, tras diez años de gobierno de una persona con el carisma de Menem. De cara al futuro, creo que no pueden esperarse resultados espectaculares a corto plazo. Es evidente que desde el punto de vista político, el cambio realizado no es en absoluto suficiente. Una verdadera transición no se puede hacer de golpe sino que lleva varios años. De hecho, en ninguna transición se puede marcar claramente ni el principio ni el fin. Allí se está tomando como modelo la transición española. Los que la vivimos de cerca sabemos lo que conlleva en

términos de líderes, de mentalidad, de espíritu conciliador y de negociación, de equilibrio entre Estado e individuos, de ayudas y coyunturas exteriores y tantas otras cosas.

Me cuentan que en la Universidad de Buenos Aires, hay un compromiso cada vez mayor de los estudiantes para ser miembros activos del cambio. En las provincias comienza a haber asociaciones que desinteresadamente ayudan a los más necesitados. Es cierto que el Estado tiene que tomar la iniciativa en algunas reformas importantes, como la fiscal por ejemplo, pero el verdadero cambio lo van a hacer los argentinos. No es una cuestión de estar en el pico o en el valle de un ciclo, sino de un cambio de modelo. Estoy convencido de que sus riquezas naturales, su preparación cultural, su historia democrática y el compromiso de todos van a producir una nueva Argentina más fuerte y mejor y que espero sea ejemplo para toda América Latina.

*En el año de 2000 pasas a ser responsable de Alcatel en América Latina ¿qué posición tiene la compañía con respecto a otras en esta zona?*

**Alfredo Redondo.** Estamos presentes prácticamente en todos los países, desde Méjico hasta Argentina pasando por el Caribe, Centroamérica, región andina y resto de Cono Sur, incluyendo Brasil. Con diversos orígenes, ya sea ITT o Telettra, en

algunos países llevamos presentes más de cincuenta años. En países como Méjico, Argentina, Brasil o Chile tenemos centros donde focalizamos competencias. Sin embargo, si quieres hacer negocios en América Latina hay que estar en cada país, con mayor o menor presencia, pero siempre allí. Respecto a la posición de Alcatel frente a los competidores, creo que conviene hablar por sectores. En el segmento de la infraestructura de transmisión, tanto por fibra como por radio, tenemos una posición de liderazgo con una cuota de mercado de más del 30 por ciento. En la tecnología ADSL, que constituye el principal elemento del acceso de banda ancha, tenemos cerca de un 60% de cuota. En la infraestructura tradicional de conmutación de circuitos para voz, estamos entre los dos o tres primeros con una cuota cercana al 15%. La adquisición de Newbridge nos dio una cuota de más del 30% en las redes ATM y más del 50% en las redes dedicadas TDM. La presencia en la red de transmisión y conmutación tanto de voz como de datos, junto con la oferta actual en productos IP nos garantizan una posición relevante en la próxima generación de Redes. Además hemos tomado parte en el desarrollo de buena parte de los cables submarinos que rodean la región. En el sector espacial, no habíamos tenido hasta hace poco una gran presencia, pero este año hemos firmado un contrato para el suministro de un satélite comercial en Banda Ku para cubrir Brasil y la región andina.

*¿Qué presencia tiene Alcatel en telefonía móvil?*



**Alfredo Redondo.** Hasta el año 2000 prácticamente la totalidad de las redes celulares de la región funcionaban con el standard americano, tanto TDMA como CDMA, donde Alcatel no estaba presente. Sin embargo, a partir del 2001, y con la decisión de Brasil de utilizar la tecnología GSM, y su implantación paulatina en el resto de los países, Alcatel ha conseguido posicionarse prácticamente con un 10% de cuota de gracias a su magnífica oferta en esta tecnología. Pasar de no estar presentes en un sector a ganar un 10% de cuota de mercado, es un gran logro y a la vez un ejemplo de lo que se puede conseguir con tecnología y fuerza local. Si tengo que resumir, diré que Alcatel ha logrado ser un referente tecnológico para el mercado y frecuentemente recurren a nosotros para preguntar, evaluar, o simplemente elucubrar un rato sobre las redes del futuro.

*¿Cuántas personas tenéis, cuál es la facturación media?*

**Alfredo Redondo.** Lamentablemente, no se puede hablar de facturación media. Por ejemplo, el 2001 fue extraordinario, con una facturación de cerca de 1800 millones de dólares. Hubo un pico espectacular en países como Brasil o Méjico. Este no ha sido evidentemente el comportamiento en el 2002, donde Brasil ha bajado prácticamente a la mitad sus inversiones, o Argentina prácticamente no ha invertido ni gastado nada. Sin embargo, otros países como Costa Rica han cubierto su déficit de infraestructura este año y ha supuesto un buen nivel de ventas. Esperamos acabar el 2002

con un nivel de ventas similar al obtenido en el 99, y lejos de los picos del 2000 y del 2001. Creo que dentro de esta pauta, Alcatel ha ido ganando cuota de mercado a lo largo de estos años. Por supuesto, la plantilla también se ha ido ajustando a la facturación. Este año lo acabaremos con cerca de 2000 personas.

*¿Qué va a pasar en las inversiones en el futuro inmediato?*

**Alfredo Redondo.** Como se dijo en Santander, este sector, como el ferroviario o el eléctrico ha madurado. Por seguir con la comparación, no se pueden poner vías del tren todos los días e invertir al mismo nivel todos los años. Sin duda, con las inversiones masivas realizadas en América Latina durante los últimos cinco años, se cubrió un déficit importante tanto en líneas fijas como en móviles. Si uno compara la penetración actual telefónica en la región, con la renta per cápita, y según los parámetros de la UIT, estamos muy cerca de la saturación. En la región existen cerca de 11

millones de líneas instaladas vacantes de un total de 90 millones instaladas. Los niveles de inversión en CAPEX de los operadores, han estado por encima del 30% de la facturación en algunos casos, en niveles incluso superiores a operaciones en Europa o en EEUU. Es evidente que, una vez superado el déficit de infraestructuras en la región, estamos hablando de niveles de CAPEX sobre las ventas del 15% en el mejor de los casos. también el destino de las inversiones será diferente. El acceso en banda ancha, el móvil, las aplicaciones y los servicios de valor añadido serán los elementos de mayor crecimiento.

Es duro pero obvio que, a pesar de lo doloroso que es dejar a gente en el paro, sea la única manera de garantizar la supervivencia del sector, que es vital para el desarrollo social. En poco tiempo volveremos a ampliar la necesidad de recursos. Sin embargo espero que hayamos aprendido la lección y lo hagamos de una manera mas equilibrada y ordenada. Ahora estamos acometiendo un verdadera reingeniería de procesos que impli-

ca un cambio de estrategia y de gestión. Con la actual reducción de plantillas ya no se pueden hacer ni las mismas cosas ni de la misma forma.

*¿Cómo ves la inversión en países emergentes como Rusia o China, crees que es momento para que tu compañía amplíe inversiones?*

**Alfredo Redondo.** Una de las características de Alcatel es que siempre se ha mantenido firme en muchos frentes. La región de Asia/Pacífico, o la misma América Latina aun sustentaron el crecimiento de Alcatel en el 2001 cuando otros competidores ya comenzaron a bajar por el hundimiento del mercado norteamericano. También hay que ser consecuente y estar a las duras y a las maduras. Por ejemplo, la actividad en Rusia está creciendo y podemos recoger los frutos de habernos quedado durante la crisis. Espero que Argentina sea otra ejemplo positivo. Esta presencia a nivel mundial se ha conseguido muchas veces por el empeño pionero de personas con visión universal, como nuestro anterior presidente en España, Miguel Canalejo, que abrió las puertas en mercados como China, Polonia o Brasil. Para conseguirlo con éxito hace falta una mentalidad y una organización muy versátil, que respete todas las culturas y reglas. De hecho, Alcatel ha hecho de su presencia en todos los países uno de sus más valiosos activos.

*Para gestionar Latinoamérica ¿hacerlo desde Miami es una buena opción?*

**Alfredo Redondo.** Digamos que para despegar, como "cabeza

# Entrevista

---

de playa" es un buen punto para cualquier empresa, incluyendo las españolas que quieran exportar sus productos. Estás cerca, o al menos igual de lejos y además cuentas con buena infraestructura. En nuestro caso, Miami te da la posibilidad de tener una perspectiva más amplia y valiosa a la hora de tomar ciertas decisiones. Pero América Latina no se puede dirigir desde Miami si no se tiene presencia al menos en los principales países. Distingamos que entre gestión y operación, los sistemas de información son el enlace perfecto. Desde el punto de vista personal, he vivido en varios sitios y creo que Miami es un sitio agradable para vivir al menos por un

tiempo y donde no echo de menos demasiado a mi propio país. En cuanto a toda Norteamérica, se tiene la sensación de que la lengua española está tomando mucho protagonismo y, lo que es más importante, que el mercado que habla en español también.

*¿Cómo lo lleva la familia, asimila bien los cambios de país?*

**Alfredo Redondo.** Esta experiencia está siendo muy buena sobre todo para mis hijos que están en plena etapa de desarrollo y formación. Están criándose con una mentalidad más abierta y con menos estereotipos o barreras culturales. Espero que les haga comprensivos, descendientes, a la vez que más

fuertes. En cualquier caso, me siento muy madrileño de nacimiento, aún conservo muchos amigos y al resto de mi familia. Así pues espero volver algún día y que mis hijos completen su educación en España.

*¿Qué les dirías a los nuevos telecos?*

**Alfredo Redondo.** Siempre es difícil dar consejos y más en unos tiempos donde algunos paradigmas cambian de la noche a la mañana. La actual relación oferta y demanda y el perímetro del mercado no tienen nada que ver con la que viví al acabar la carrera. Solo me atrevo a decirles un par de cosas: primero que no se obsesionen ni con la situación que vive hoy el sector ni por su trayectoria a

corto plazo. Esta es una carrera de fondo. Segundo, que estamos en un momento clave de nuestro sector, donde más que leer el libro de las telecomunicaciones, nos están invitando a escribirlo. Así que les animo a que acepten el desafío y que sean enormemente creativos. Tienen el derecho y la obligación de desafiar absolutamente a todo. Solamente así construiremos un sector mejor. El verdadero reto ahora es inventar los nuevos fundamentos y sólo se logra con creatividad y aprendiendo de los errores pasados. Por acabar con el ejemplo ferroviario, la anterior generación ha dejado las vías ya puestas, las nuevas generaciones tienen que innovar para sacarles todo el partido posible. 