



La empresa que preside Eugenio Galdón, ONO, es en la actualidad un proveedor de banda ancha en 22 provincias españolas y, por lo tanto, un buen observatorio del avance de la sociedad de la información. ONO es también un buen ejemplo del éxito de una joven empresa española que ha conseguido ya entrar en beneficios y a la que se auguran las mejores perspectivas.

# Eugenio Galdón

"Aprendí que la tecnología es fundamentalmente creadora de oportunidades para los empresarios"

Como profesional, Galdón no necesita que se le presente en el sector. Entró en el mundo de las telecomunicaciones en 1983, al convertirse primero en vicepresidente ejecutivo de la COPE y después en director general de esta cadena de radio. Eugenio Galdón, que es economista y diplomado en ciencias políticas, había sido hasta entonces director de Gabinete del Ministro de Trabajo, de Vicepresidencia del Gobierno y del Gabinete Técnico del Presidente del Gobierno (1982)

En 1985, Galdón es fichado por PRISA. En este grupo, en el que permaneció hasta 1992, ocupa los cargos de director general de la SER, consejero delegado de esta misma cadena de radio y director general de PRISA Audiovisual. Finalmente, al volver a COPE (93-97) es consejero delegado.

En el 92, Galdón funda Multitel y el grupo corporativo ONO, empresas que preside desde entonces. Además fue presidente de Uni2 durante sus tres primeros años de operación.

Desde estas perspectivas, Bit se acerca para conocer al profesional, junto con su análisis de la perspectiva sectorial.

**BIT. Tu carrera tiene una primera orientación alejada de las TIC, lo que cambia a partir de tu entrada en la COPE, ¿qué define el trabajo en este sector para un economista?**

Si, soy economista, y saqué la oposición de Economista del Estado. Tra-

bajé en la administración pública, fui profesor de la UAM durante trece años. Desde que entré en COPE, siempre he estado en esta área. Ayudé a lanzar Canal + en España, creé ONO en el 92, estuve en el lanzamiento de Uni2, Wanadoo y otros proyectos tecnológicos.

Reconozco que soy un respetuoso "intruso" porque no es mi formación, pero desde el principio aprendí que la tecnología es ante todo, creadora de oportunidades para los empresarios. Desde siempre, he tenido buenos tecnólogos al lado a los que he querido aportar la visión del empresario.

**BIT. ¿El teleco tiene una forma de trabajo específica, o es común a la de otras ingenierías?**

Sí que se puede hablar de "los telecos", pertenecen al género de los ingenieros, pero forman una especie particular. He aprendido a distinguirla y a disfrutarla porque la formación del teleco es especialmente severa, pero tiene algo del pionero. Un talante parecido al de los ingenieros de caminos de hace cincuenta años.

Estaban en la vanguardia del cambio social y económico y siempre con una sensibilidad, que mantienen, hacia el humanismo o la política, como ahora los telecos.

El ejercicio de su profesión afecta de tal modo a la calidad de vida y al progreso, que los telecos tienen una responsabilidad doble con la sociedad. También necesariamente los em-



“El sector puede tener la satisfacción de haber contribuido en estos años a gran parte del crecimiento económico”

presarios tenemos que tener esa vertiente humanista.

A pesar de todo, no siempre he estado de acuerdo con mis colegas teclec y nos hemos peleado a veces.

**BIT.** En el pasado inmediato hemos sufrido la burbuja tecnológica ¿cómo se explica, a toro pasado?

Es una experiencia cíclica, esperamos que no se repita en algún tiempo. Pero de vez en cuando, ante un crecimiento espectacular de la demanda y de las posibilidades de beneficio en un sector bien apoyado por lo tecnológico, estas cosas suceden. Ha ocurrido en otras áreas a lo largo de la historia cuando el ser humano pretende descontar atropelladamente el crecimiento e ir a "El Dorado", hacia la riqueza. Es como el juego de la silla, el último se cae al suelo, y unos pocos se enriquecen, acarreado una gran destrucción de valor y de trabajo. Unos pocos salen bien parados, y otros muchos son sus víctimas.

Los ciclos han existido siempre, puede haber ajustes por crecimiento excesivo de las expectativas y repetirse el modelo. Ahora ha sido la burbuja tecnológica pero puede pasar con la biotecnología, o la industria far-

macéutica al haber grandes expectativas de beneficios. Cuando el exceso se produce, nadie quiere perder, pero todos sabemos que una proveedora de Internet con tres años de vida y grandes pérdidas, si tiene un valor en bolsa de 2/3 del valor del primer banco de este país es una anomalía insostenible. Pero el valor de esa compañía seguía creciendo y nadie quería avisar, hasta que alguien dijo "el rey está desnudo" y todos corrieron despavoridos.

**BIT.** ¿Qué tal está la salud del sector?

Infinitamente mejor que hace dos años, con un saneamiento duro pero eficaz, sin que éste haya sido repercutido en el consumidor. El sector puede tener la satisfacción de haber contribuido en estos seis años a una buena parte del crecimiento económico.

El impacto de las transferencias de renta que, por reducción de precios, ha producido el sector a la sociedad es de una magnitud bastante respetable. Estamos contribuyendo a una España más moderna, más dinámica, más preparada que otros países de nuestro entorno, en cuanto a infraestructuras, por ejemplo

**BIT.** En cuanto a ONO, que ya ha entrado en beneficios ¿qué destacarías: los clientes residenciales, las Pymes?

Nos hemos concentrado en el cliente, hemos protestado poco, hemos hablado poco y, en cambio, hemos hecho mucho.

Primero hemos construido la infraestructura y nos hemos asegurado el éxito ganando clientes y cumpliendo a rajatabla el modelo de negocio. Sobre esa base ya se pueden hacer los ajustes finos y reclamar lo que nos corresponda. Es un reto difícil, con cuantiosísimas inversiones.

Los accionistas han contribuido con unos mil millones de euros de capital social, hemos tomado recursos prestados por unos 1400 millones de euros más, lo que son unas 400 mil millones de pesetas en dinamización de inversión entre capital y recursos ajenos. Esa aportación ha ido dirigida a instalar una gran infraestructura al servicio de los clientes que suman unas 700 mil familias españolas y más de veinte mil empresas que usan nuestros servicios todos los días.

Personalmente, y a pesar de que tengo cierta experiencia empresarial a mis espaldas, nunca he hecho nada motivador. Todos los anteriores proyectos los heredé y los dejé un poco más arriba. Pero ONO en el 96 no era prácticamente nada, casi no había ni regulación, y ahora hay más de dos millones de españoles que nos utilizan todos los días.

**BIT.** ¿Cómo ves la evolución de la SI en España?

La veo mejor de lo que la ven una parte de la opinión pública y algunos de mis colegas empresariales.

No actuamos como los norteamericanos, que adoptan rápido las novedades y luego quizás las olvidan. Aquí somos más bien "followers", tardamos en incorporar las novedades, pero una vez que las aceptamos, nos entregamos a su consumo masivo. Así ha ocurrido con la telefonía móvil.

Con las TIC pasará lo mismo, no corremos detrás de ellas, pero cuan-



do se asientan y se justifica su uso, las adoptamos. En infraestructuras estamos mejor que otros países de la UE.

El operador incumbente, Telefónica, que es competidor de ONO, lo hace muy bien y es uno de los mejores. Nos respetamos mutuamente y nos lo ponemos difícil. Telefónica ha hecho un despliegue muy agresivo del ADSL y ha tenido éxito.

Hemos logrado cambiar el concepto de banda ancha en España y tenemos una industria del cable que, en general, ha hecho sus deberes. La infraestructura que hemos creado se ha convertido en puntera cuando la han descubierto los españoles. Hay ciudades en las que opera ONO que están en la vanguardia en el uso de las TIC. No hablo de Madrid o Barcelona, sino de muchas ciudades del resto de España, porque a veces se tiende a simplificar pensando sólo en las grandes.

En muchas zonas donde hemos cableado, cerca de la mitad de los hogares son clientes de ONO. De éstos, un tercio tiene telefonía e Internet de banda ancha. En las zonas ONO, le va muy bien a Telefónica, porque su penetración de ADSL es superior a la de las zonas donde nos operamos. Competimos en materia de precios, de ofertas; esto es fundamental para crear mercado.

#### **BIT.** ¿Qué condiciones se necesitan para desarrollar la SI?

Para crear condiciones objetivas y desarrollar la SI, en primer lugar, hay que disponer de una infraestructura capaz, que pueda dar cabida a los nuevos desarrollos. El siguiente plano sería el de la informatización del país. La sociedad española va cambiando; hasta hace poco, el ordenador no era un elemento frecuente de la casa, como la TV o la lavadora. Pero ahora el cambio sí se está produciendo, con un crecimiento muy fuerte.

Otro plano fundamental para la SI es el nivel educativo. El problema no está en los jóvenes, sino en el profesorado que, en enseñanza básica o media, debería asumir las TIC como

“La barrera móvil /fijo es una barrera artificial, de cuando lo que mandaba era la tecnología y no el cliente”

herramienta, como nuevo lenguaje. Son problemas de solución lenta porque hay que actuar sobre un colectivo de unos 200.000 profesores.

Pero se van logrando progresos.

#### **BIT.** Pasando a otro punto, el despliegue de UMTS ¿va a afectar a ONO?

No es una amenaza para nosotros. Soy usuario de UMTS en pruebas desde hace poco, y de PC portátiles desde el 92, en que empecé con los Mac. Viajo mucho y las comunicaciones forman parte de mi vida.

No tiene sentido ejercer presión sobre un recurso escaso como es el espectro, que siempre va a ser mucho más caro que el cable. Lo inalámbrico va a tener una gran utilidad pero en general, con costes más elevados.

Estamos en una segunda generación de usuarios de Internet, los primeros eran básicamente navegadores, descargaban ficheros. Pero la segunda generación de Internet audiovisual, es un mundo de ficheros cada

vez más pesados, se demanda más calidad y más velocidad.

Esta segunda generación de usuarios descarga películas y fotos y las envían a sus amigos, y eso hace muy caro el abordaje de las comunicaciones básicas en la red actual de tecnologías inalámbricas.

Y otra cosa; se necesita simetría en el acceso. Eso sí que es un problema potencial para el ADSL que, sin embargo, nuestros modems de cable de banda ancha tienen resuelto.

#### **BIT.** ¿Cómo va la reciente adquisición de Retecal? Parece que favorecía una posible unión con AUNA.

Los recursos humanos están muy bien preparados en Retecal. Después del verano contamos con poder unificar el portafolio de servicios y, probablemente, la marca.

Creemos en la consolidación del cable en España, las economías de escala son fuertes y se pueden sacar grandes ventajas en el desarrollo del

## Cómo nace "40 Principales"

Eugenio Galdón:

**En la etapa en la que estuve en la SER, peleamos por crear "40 Principales" en cadena, con Luis Solana en Telefónica. Recuerdo que alquilamos el primer circuito de satélite para radio de España.**

**Fue un proyecto impulsado por los ingenieros de Telecomunicación de la SER—cómo no— con Rafaél Bernardo al frente, director de Telecomunicaciones de PRISA. Con él, contratamos con la japonesa NEC la distribución de la señal en estéreo, con calidad digital a toda España. Hasta ese momento, los circuitos eran todos terrestres y por tanto sin ancho de banda para dar calidad suficiente para una radio musical. Así que "40 Principales" se emitían en local en cada ciudad, con lo que no había posibilidad de captar publicidad nacional, ni imagen de marca. Era imprescindible colaborar bien con la tecnología**



“Las redes en el futuro tendrán un tramo fijo y un tramo de interfaz móvil, más flexible. Estamos probando una tecnología dual GSM/ Wi-Fi para teléfonos móviles auténticamente personales”

los que lo que mandaba era la tecnología y no el cliente. Se trata de optimizar el uso de la red, usando el acceso más barato.

Así lo vemos nosotros, en beneficio del usuario y pensamos que es el futuro.

sector. Lo hemos creído desde el principio.

Somos el único operador de cable que ha seguido creciendo y proyectándose en nuevos territorios por la vía del concurso como en Castilla-La Mancha, o por adquisición como en Castilla y León.

Hoy ONO ha crecido y se debe plantear una consolidación posterior con cualquier otra empresa, pero mientras hace un año podíamos dudar de la posibilidad de seguir solos, hoy sabemos que podemos plantearnos las dos alternativas: fusionarnos o no. AUNA es una opción pero no una obligación.

Ono tiene un tamaño parecido a Tele-West (R.Unido). Nuestra métrica es similar. En dos años estaremos donde ellos en tamaño, pero con mejor estructura financiera.

**BIT. Esto nos lleva a la Bolsa ¿habéis renunciado?**

No. No tenemos prisa, pero la compañía está preparada. Desde hace seis años tenemos bonos que cotizan en los mercados internacionales en Nasdaq. Estamos sujetos a las normas de transparencia del Securities and Exchange Commission y, por lo tanto, preparados para dar el paso de salida a Bolsa en cuanto nos convenga.

**BIT. En cuanto a la piratería ¿es un símbolo de fortaleza, es un peligro o una anécdota?**

La sufrimos y tiene dos vertientes: los grupos de desaprensivos organizados y los juegos un poco más ingeniosos de algunos consumidores que creen que piratear no es robar. Ya la sufrí en Canal +, y siguió hasta que se produjeron las primeras condenas en la jurisdicción penal. Hay que explicar al consumidor de que piratear es como robar, aunque paguen algo a un delincuente al comprarle una tarjeta fraudulenta.

Al implantar ahora en ONO sistemas de TV digital, vamos a poder aumentar mucho los sistemas de vigilancia y control.

**BIT. ¿Cómo ves el futuro del cable, ante los nuevos despliegues tecnológicos?**

En cuanto a la tecnología móvil y al cable, vamos a redes de distintas densidades de elementos fijos y móviles.

Lo mejor está por venir. Todas las redes van a tener elementos fijos y móviles. ONO, por ejemplo, está probando una tecnología dual GSM/Wi-Fi, de teléfonos auténticamente personales.

¿Son móviles o fijos? Difícil decidir. Son personales y optimizan en cada instante el uso de la red. En la casa funcionan como los antiguos "fijos" y permiten llamadas gratis de ONO a ONO y en la calle conmutan a GSM.

La barrera móvil/fijo es una barrera artificial, propia de los tiempos en