



Luis Sahún Xifré

Director General de ASTRA Marketing Ibérica

“Elegí estudiar la carrera de Teleco porque era la ingeniería con más futuro, como así ha sido”



A Luis Sahún Xifré se le nota su formación de ingeniero cuando responde pormenorizadamente cada pregunta de la entrevista, porque cada detalle aporta un matiz esencial para el resultado final. Sin embargo, este Teleco no puede ocultar sus dos verdaderas pasiones vitales: la gestión y los viajes.

Este Zaragozano que estudió Telecomunicación en Madrid, enseguida se dio cuenta que lo suyo era el mundo de la empresa desde la perspectiva de directivo, y por ello completó su formación con un Master del IESE.

Su otra afición; viajar, fue una oportunidad que le brindó casi por casualidad el ser ingeniero y a duras penas puede evitar sonreír con nostalgia mientras habla de los países en los que ha estado.

bit Eres Ingeniero de Telecomunicación por la ETSIT de Madrid en 1979. Entre tantas ingenierías ¿Por qué te decantaste por esta?

Pues por casualidad, como en muchos otros casos. Cuando terminé el bachillerato con buenas notas me gustaban los temas técnicos, y en aquellos tiempos la telecomunicación y la electrónica se preveía que iban a tener mucho futuro, así que elegí Teleco porque era la ingeniería que en ese momento tenía más futuro, como creo que así ha sido.

bit Entre 1989 y 1990 realizas un Master en Economía y Dirección de Empresas (MED) organizado por el IESE. Profesionalmente, ¿Qué valor aporta una formación como esta?

Después de trabajar unos años en el área técnica y comercial, un Master te da una visión más completa de una empresa y complementa las carencias que tienes como ingeniero.

Además, después de realizar un trabajo más técnico como ingeniero me di cuenta de que me gustaban más los aspectos de gestión empresarial y por eso quise complementarlo con esos conocimientos.

Para mí fue una época muy bonita e intensa, porque tuve que compaginar el Master con el trabajo y con viajes, aprendí mucho y amplíé mi visión. Hice grandes amigos. Mereció la pena.

bit Terminas la carrera y entras a trabajar en el departamento de Ingeniería en la empresa Cables de Comunicaciones de Zaragoza, como Ingeniero de Diseño. ¿Cuéntanos cuáles eran tus responsabilidades?

Mi primer trabajo fue por casualidad. Yo soy de Zaragoza y contesté, estando en Madrid, a un anuncio de un periódico cuyo puesto era en mi ciudad natal.

Mi trabajo consistía principalmente, en el diseño técnico de los distintos tipos de cables que fabricábamos, según las especificaciones y requerimientos de los clientes, así como la definición y elaboración de las especificaciones de producción, desde el inicio del proceso hasta las últimas pruebas de control de calidad.



Recuerdo que en aquellos años estaba en auge los primeros momentos del cable de fibra óptica y fue muy interesante, porque todo era novedoso, había muy pocas referencias y la evolución era constante y rápida. No había tiempo para aburrirse.

Pero al final, por mis características personales y las circunstancias de la compañía, me solicitaron que apoyara al director comercial en labores técnicas, fundamentalmente en labores de exportación; realicé muchos viajes. Aquello me gustó y acabé centrado en exportación.

España, puntera en fibra óptica

bit Durante tu etapa como Subdirector del Departamento de Exportación de CC (1981-1985) ¿Cómo se veía el mercado exterior?

La verdad es que en aquella época la tecnología de la fabricación de cables en España era puntera, con dos fábricas bien establecidas, la de Alcatel en Maliaño y la nuestra. Fuimos de los primeros en fabricar cable de fibra óptica a nivel mundial.

Recuerdo que tuvimos que hacer una importante labor de divulgación, porque la tecnología de fibra óptica era prácticamente

.....
“En aquella época la tecnología de la fabricación de cables en España era puntera. Fuimos de los primeros en fabricar cable de fibra óptica a nivel mundial”
.....

desconocida. En aquellos años, principios de los 80, la facturación de la empresa provenía en un 60% de la exportación. Las exenciones fiscales y el cambio de la peseta frente al dólar favorecieron esta situación y éramos muy competitivos, por tecnología y por precios. En los mercados que entrábamos era difícil sacarnos.

La empresa pertenecía entonces al denominado Grupo Industrial de Telefónica en un 49% y el 51% restante pertenecía al grupo norteamericano General Cable.

Durante aquella época se instalaron fábricas similares en Venezuela e India mediante acuerdos de transferencia tecnológica con nuestra empresa, acuerdos que incluían la puesta en marcha y operación, período durante los cuales nuestros técnicos se hacían cargo de los mismos, a la vez que formaban técnicos locales.

bit De noviembre 1985 a marzo 1987 saltas al puesto de Director de Relaciones Industriales en la misma compañía. ¿Cuáles eran vuestros principales clientes y como era la relación que manteníais con ellos?

Recuerdo que en aquella época trabajamos mucho en Centroamérica y Sudamérica. En general, nuestros clientes eran empresas telefónicas de países en vías de desarrollo que necesitaban comprar tecnología para el desarrollo de sus redes de telecomunicación, algunos ejemplos eran: Panamá, Venezuela, Chile, Argentina, Pakistán, India, Kuwait, Singapur, China, etc. Viajé por toda Latinoamérica y algunos países de Oriente Medio y Asia.

Las relaciones con nuestros clientes eran en general complejas con todos ellos, aunque variaban mucho, dependiendo de la antigüedad, de las situaciones de sus países, del grado de desarrollo de sus redes, etc. Todos ellos grandes compañías de telecomunicaciones que en realidad eran multitud de clientes, cada departamento era un cliente dentro de tu cliente: financiero, comercial, técnico, planificación, compras, etc. había que gestionar con mucha mano izquierda y flexibilidad a todos ellos. Y paciencia, la primera vez que viajé a Venezuela estuve durante una semana senta-

do todos los días frente al despacho del Director de Compras de CANTV hasta que me recibió! A partir de ahí fue mucho más comprensivo, sólo me hacía esperar un par de días cada vez que viajaba.

bit En abril de 1987 cambias de empresa y te vas a Radiotrónica como Director de la División de Comunicaciones Ópticas. ¿Cuál fue el cambio al pasar del cobre a la fibra? ¿Se preveía ya que el futuro pasaría por la Banda Ancha?

Radiotrónica era una compañía que fundamentalmente se dedicaba a la instalación de redes, y equipos de transmisión. Telefónica apostó en aquel momento por ampliar sus redes con fibra óptica.

Coincidió que en aquella época yo seguía viviendo en Zaragoza, pero quería trasladarme a Madrid, así que acepté la propuesta. Mi misión fue la creación de una nueva división que pretendía homologarse con Telefónica para trabajos de fibra óptica, y poder igualmente participar en proyectos con esta tecnología.

Además, Radiotrónica siguió la estela de expansión de Telefónica en Sudamérica: Chile, Argentina, Perú, etc. por lo que la empresa comenzó a abrir filiales en aquellos países, para trabajar tanto con cable de cobre como con fibra óptica, trasladando a esos países un gran número de técnicos y profesionales para iniciar sus actividades con Telefónica. Estuve involucrado en la puesta en marcha de las operaciones en dichos países.

El cambio de cobre a fibra, como medio de transmisión, se realizó por la creciente demanda de capacidad en las redes troncales, ligado igualmente con el desarrollo de equipos de transmisión por fibra óptica de SDH. Lógicamente esto respondía a que el tipo y variedad de servicios que había que trasladar a los clientes cada vez necesitaban mayor ancho de banda y disponibilidad, pero sinceramente, no creo que ninguno de los que estuvimos involucrados en aquella vorágine tecnológica pensáramos que la Banda Ancha se fuera a desarrollar a los niveles que está en nuestros días.

.....
“El cambio de cobre a fibra, como medio de transmisión, se realizó por la creciente demanda de capacidad en las redes troncales”
.....



bit En esta etapa, en Radiotrónica, también lograste un acuerdo con la empresa STC para la comercialización e ingeniería de los equipos de transmisión que STC fabricaba en Reino Unido. ¿Qué supuso este acuerdo?

Ya he apuntado que el negocio de Radiotrónica estaba basado principalmente en la instalación, pero la compañía quería dotarse de tecnología para escalar un peldaño más. Por eso, después de analizar muchas compañías en España, se tomó la decisión de asociarse con la compañía inglesa STC (Standard Telephones & Cables), que ya suministraba cables submarinos para Telefónica, por lo que nos pareció que dicha situación facilitaría las cosas, además del potencial que tenía en equipos de transmisión.

Con Radiotrónica-STC comenzamos a vender terminales de telefonía a Telyco y cables de fibra óptica a compañías eléctricas (Iberduero, Unión Fenosa, ERZ, etc.), y también, después de no pocos esfuerzos, conseguimos vender equipos de transmisión por fibra óptica 565 Mbit/s SDH a Telefónica, convirtiéndonos en el tercer suministrador, junto a Alcatel y Telettra.

Otro de los motivos por los que llegamos a un acuerdo con STC fue porque, en aquel momento, Northern Telecom (Nortel) tenía un porcentaje de participación importante en STC, y pensábamos que esa relación tenía posibilidades de desarrollo en España, como así fue.

Habíamos comenzado a trabajar con algunas empresas españolas en proyectos que

incluían equipos de conmutación de paquetes, ya que Nortel era una de las compañías punteras a nivel mundial de dicha tecnología. Así, junto la compañía ICL que STC tenía en España, preparamos el concurso de Caja Postal y lo ganamos. A partir de ahí, Nortel acabó comprando el 100% de STC, y se estableció en España comprando también el 100% de Radiotrónica-STC, y consiguió ser suministrador de la red de conmutación de paquetes Iberpac de Telefónica.

bit De Nortel das el salto a Ascom, como Director General, en donde emprendes la reestructuración de la compañía, creando una División especializada en productos para Defensa. ¿Era muy distinto este mercado de los privados?

Ascom en aquellos años era la décima o undécima compañía fabricante de Telecomunicaciones a nivel Mundial, con unos equipos de muy alta tecnología en sectores de defensa, y transmisión por radio, incluso tenían en España con Telefónica una empresa de hilo musical, Ascom Hasler.

El Sector de Defensa, como todo el mundo sabe, es uno de los mercados más rigurosos respecto a especificaciones que fijan a sus equipamientos, y cualquier equipo de telecomunicaciones no puede simplemente adaptarse para cumplir con dichos requisitos. Son equipos concebidos, diseñados y fabricados especialmente para dicho uso, y las pruebas que deben cumplir son extremadamente exigentes. Sólo unas pocas empresas tienen capacidad para ello.

.....

“El Sector de Defensa es uno de los mercados más rigurosos respecto a las especificaciones que fijan a sus equipamientos”

.....

.....
“El planteamiento original de Quiero TV en al oferta era a más largo plazo, pero en el inicio de las operaciones se pretendió ser más ambicioso de lo que se podía ser en realidad”
.....

Como ejemplo, me acuerdo que cuando teníamos las primeras reuniones, una de las pruebas de estanqueidad que realizábamos a los terminales móviles de Redes *Trunking*, era introducirlos en un cubo con agua durante toda la reunión, al final de la reunión comprobábamos que seguía funcionando, y aprovechábamos para lanzarlo contra el suelo o la pared unas cuantas veces para demostrar su robustez. Las siguientes reuniones se desarrollaban mucho mejor.

Sin embargo, lo que pasó fue que el mercado suizo de telecomunicaciones se liberalizó y las grandes compañías, como Alcatel, Siemens, Ericsson, etc., se repartieron el mercado, ya que Ascom estaba poco acostumbrada a competir, no supo adaptarse a los nuevos tiempos y se ahogó en la burocracia interna y en la negativa a cambiar sus procedimientos. La rigidez e inflexibilidad de adaptarse a los requisitos de sus clientes fueron mermando sus posibilidades perdiendo sus principales clientes a favor de sus competidores.

Al final, Ascom acabó vendiendo sus divisiones a sus competidores, quedándose en España prácticamente vacía de contenido. Por ese motivo, decidí salir de la compañía y, de hecho, acabó cerrando poco tiempo después.

Del cable a las ondas

bit En 1993 eres nombrado Director General de Telsis Sistemas, en donde permaneces hasta agosto de 1997 y de aquí pasas a Retevisión, como Director de la Unidad de Negocio Audiovisual. En esos momentos se estaba produciendo la liberalización del Sector. ¿Qué papel jugó Retevisión en este proceso?

Yo entré en Retevisión a finales del 97, y precisamente ese verano fue cuando se produjo la adjudicación al consorcio que lideraban Telecom Italia, Endesa, Unión Fenosa, Euskaltel, así como varias Cajas de Ahorros.

Mi responsabilidad fue llevar el negocio audiovisual de la compañía, como director de la División. En la parte audiovisual, me encontré una compañía muy establecida y con pocas ganas de cambios, con un equipo

de gente escéptico ante los acontecimientos que se avecinaban, no podemos olvidar que cuando se privatizó Retevisión, esta estaba compuesta únicamente por dicho negocio, una vez escindida la red de radiodifusión del Ente Público de TVE.

Los clientes también estaban expectantes e inquietos, porque el servicio, hasta entonces, se había dado en régimen de monopolio y esperaban que la privatización de Retevisión agilizará las posibilidades de negociación de las tarifas de los servicios de difusión existentes en dicho momento. Fue una época difícil, porque todos esperaban que la liberalización del sector de las telecomunicaciones también englobara al audiovisual, así que hubo mucha presión en los precios y servicios que se prestaban.

Hay que tener en cuenta que la televisión estaba considerada un servicio público esencial y por lo tanto, se le imponían unas obligaciones de cobertura de población muy exigentes, tanto para las televisiones públicas como las privadas, con unas tarifas reguladas por Ley durante un cierto tiempo, como parte del proceso de privatización de Retevisión, a pesar de lo cual se quiso negociar a la baja dichas tarifas. Fue un momento muy complicado y tenso con los radiodifusores.

El Grupo Retevisión, después AUNA, tenía todo para ser el segundo grupo de telecomunicaciones en España, pero ya hemos visto que no ha sido exactamente así. Cuando has vivido ese proceso de forma directa, no puedo dejar de embargarme de un gran desencanto al comprobar cómo el esfuerzo, las ilusiones y potencial del Grupo se han arrojado por la borda de forma irresponsable, bajo mi punto de vista.

bit Entre julio de 1999 y noviembre de 2002, con distintos puestos de máxima responsabilidad en Quiero TV ¿Qué dificultades se presentaron para su lanzamiento? ¿Por qué no llegó a triunfar esa plataforma de Televisión Digital Terrestre?

Participé en aquello desde la misma Retevisión, porque como responsable de la División Audiovisual, fui también el responsable de la

preparación de la oferta para el concurso de la adjudicación de licencia de los cuatro múltiplex SFN para la Televisión Digital Terrestre.

En realidad, hubo pocas empresas que se podían presentar por las características del concurso, y Retevisión, al final, fue la única que lo hizo, porque reuníamos todas las condiciones, o más bien, no teníamos ninguna de las incompatibilidades para presentarnos.

En cualquier caso, se hizo un extraordinario trabajo de planificación, marketing, posicionamiento y estrategia comercial, etc. Creo que se presentó una muy buena oferta. De hecho, la planificación de la Red de TDT que se hizo en la preparación de la oferta, fue la que posteriormente utilizó Retevisión para la implantación de los centros de emisión para dar servicio a Quiero TV, y la que, en definitiva, se está utilizando en la actualidad para prestar el servicio.

.....
“Ahora todos sabemos lo que es la TDT y el futuro que representa. El panorama audiovisual sería diferente si Quiero TV hubiera continuado”
.....

El planteamiento original de Quiero TV en la oferta era a más largo plazo, pero en el inicio de las operaciones se pretendió ser más ambicioso de lo que se podía ser en realidad, y se quiso competir con los grandes (Vía Digital y Canal Satélite Digital) entrando en su misma dinámica de contenidos y posicionamiento, lo que creo que fue un error. En su concepción el proyecto tenía un perfil más bajo, concentrado en ser la alternativa de televisión digital cuando se produjera el apagado analógico, y al mismo tiempo ir introduciendo servicios más innovadores, como el acceso a Internet desde el codificador, guía de programación interactiva, envío de mensajes SMS, teclado inalámbrico con ratón incorporado, servicios de prepago, descodificadores con disco duro, etc. Alguno de estos servicios formaron parte de la oferta inicial de Quiero TV.



Pero aunque el planteamiento inicial fue como explico, la estrategia del desarrollo de la Plataforma dependía de los accionistas, cada uno con sus intereses y no siempre coincidentes. Los errores y discrepancias de un equipo de gestión dividido tampoco ayudaron en la unificación de criterios, y servimos en bandeja a aquellos accionistas que habían entrado en el proyecto sin convicción una salida del mismo, coincidiendo con la compra de la participación de Telecom Italia en AUNA por parte del Banco de Santander.

Al final, los accionistas de AUNA, decidieron cerrar la compañía y me responsabilicé de esa misión durante casi un año. Intenté que fuera de la manera menos traumática para el personal, para los acreedores, y para los accionistas, aunque seguro que una circunstancia así no satisface nunca a todas las partes. Fui el primero que entró en la compañía y el último que me fui.

En cualquier caso, siempre pensaré que esa decisión fue equivocada, ahora todos sabemos lo que es la TDT y el futuro que representa; en aquella época sólo estábamos convencidos unos pocos. El panorama audiovisual sería totalmente diferente en la actualidad si Quiero TV hubiera continuado.

bit Tras una breve etapa como asesor independiente, en julio de 2004 pasas a ocupar el cargo de Director General de ASTRA Marketing Ibérica. Definitivamente, has dado el salto del “cable” a las “ondas”. ¿Qué aportan los satélites de comunicaciones?

Los satélites proporcionan una cobertura que difícilmente se puede alcanzar por otros medios, poseen una gran rapidez para el despliegue de los servicios, y están dotados de una gran fiabilidad, superior en muchos casos a los servicios terrenos. Todo ello configura una infraestructura indispensable para las comunicaciones de cualquier país.

Los satélites se utilizan para todo tipo de servicios, SES Astra está muy centrado en los servicios audiovisuales, pero también ofrece otros de banda ancha y soporte a servicios de voz.

La matriz de la compañía está en Luxemburgo y tiene tres pilares: SES Astra, que lleva los negocios en Europa; SES Americom, en Estados Unidos y Centroamérica; y SES New Skies que proporciona la interconectividad internacional al resto de compañías del Grupo. Nuestros satélites, próximos a los cuarenta, proporcionan cobertura prácticamente a la mayoría de la población mundial, somos capaces de transportar y difundir una señal en los puntos más remotos del Globo.

El satélite como solución

bit En estos momentos estamos viviendo el paso de la TV analógica a la TDT. ¿Cómo ves esta transición? ¿Qué ventajas va a aportar a los ciudadanos?

Ya se están alzando las primeras voces por parte de los radiodifusores en contra del coste del servicio para despliegue de la red terrena, tal y como está planteado. El planteamiento actual implica una cobertura del 96% para las televisiones privadas y un 98% para las televisiones públicas, que no evita, además del importante coste del servicio, que una parte relevante de la población (4% para las TV Privadas y 2% para las TV Públicas) no tengan acceso al servicio de televisión, una vez se produzca el apagado analógico.

Creo que la única forma de hacer una transición analógica completa para todo el territorio y con los plazos que se ha marcado el gobierno es contando con el satélite, que además de conseguir cobertura del 100% de la población, lo hace con una importante reducción de costes.

No podemos olvidar que el apagado analógico no implica la digitalización, y muchos de los hogares que cuando se produzca el apagado analógico no estén digitalizados, tampoco podrán ver la televisión. El porcentaje sin duda será mayor que el estimado, y por lo tanto, si se mantiene la fecha del apagado analógico, el satélite es un compañero imprescindible. Cuanto antes empecemos mejor.

Respecto a las ventajas a los ciudadanos, si huimos de la respuesta típica (mayor calidad, más interactividad, etc.) e intentamos ser lo más pragmáticos posible, creo que al final la cosa se va a quedar reducida a mayor número de canales, una guía de programación más o menos interesante y con cierta interactividad, y una muy lenta introducción de algunos servicios adicionales dependiendo de la disponibilidad de ancho de banda. Que finalmente se proporcionen o no, servicios de pago o prepago en TDT, no lo considero una ventaja diferencial.

bit En la evolución hacia la televisión digital ¿Cuál es tu opinión con respecto a la alta definición? ¿La televisión en movilidad? ¿El papel del satélite en la digitalización?

La alta definición es un incentivo más en todo el proceso de digitalización; la posibilidad de ver contenidos de televisión con altos niveles de calidad es un servicio que se demanda cada vez más. La progresión en la venta de pantallas planas, sin que existan todavía servicios comerciales en alta definición, son un claro ejemplo de la búsqueda de la mayor calidad durante las más de tres horas y pico de media, que pasamos diariamente los españoles frente al televisor.

En Europa, el satélite ha sido el pionero en el lanzamiento de los servicios de alta definición; en concreto, SES Astra transmite en la

.....
“Creo que la única forma de hacer una transición analógica completa para todo el territorio y con los plazos que se ha marcado el gobierno es contando con el satélite”
.....



actualidad 29 canales de alta definición de TV comerciales. También es cierto, que los costes de producción de la alta definición, han hecho que los primeros en lanzar servicios de alta definición hayan sido operadores de TV de pago por satélite, tales como, Premiere en Alemania, BSkyB en el Reino Unido y Canal + en Francia. En España, Sogecable, ya ha anunciado que tendrá un servicio de alta definición durante 2008 en su plataforma Digital+.

En cuanto a los servicios de televisión en movilidad, la verdad es que en Europa estamos todavía un poco “verdes”, si nos comparamos con algunos países de Asia. En Corea hay más de 6 millones de usuarios de los servicios gratuitos de TV Públicas, y alrededor de 1,3 millones de abonados a servicios de TV de pago en el móvil. En Japón existen unos 7 millones de usuarios a servicios igualmente gratuitos de TV en movilidad, con unas expectativas a que dicho número se incremente hasta los 20 millones a finales de 2008. En Europa, además de incipientes servicios en España, Reino Unido y Alemania, sólo en Italia disponen de unos 500.000 abonados al servicio DVB-H de Televisión de Pago.

Con este panorama, potencialmente interesante, han creado una *joint-venture* con Eutelsat para prestar servicios de movilidad en Europa. Pero independientemente de las incógnitas todavía por despejar, está claro que vamos a prestar servicios de TV en movilidad a través de satélite, y que, a partir de 2009, seremos uno de los actores de este mercado.

En la pregunta anterior, ya he respondido al papel del satélite en la transición digital de TV, pero esta transición digital también debe aplicarse a los servicios de datos y de banda ancha. Un ejemplo de los mismos es el servicio que recientemente hemos lanzado en Europa, y que se denomina A2C (Astra Two Connect), un servicio doméstico bidireccional de acceso a banda ancha e Internet, dirigido a zonas rurales o zonas en las que tecnologías como cable o ADSL no tienen cobertura.

bit Por último, ¿Cómo ayudan las ICT en el despliegue de los nuevos servicios de telecomunicaciones? ¿Valen como están o se deberían introducir cambios?

Yo creo que sí que ayudan, y ayudan a todos por igual, es decir, el edificio debe estar preparado para la recepción de cualquier servicio de televisión y de telecomunicación, y por lo tanto nos interesa a todos: a los operadores por la rapidez en poder desplegar un determinado servicio en un edificio, y a los usuarios por la disponibilidad inmediata de un servicio solicitado.

Somos muy proactivos con las ICT; tenemos, además, una relación muy estrecha con FENITEL, y hacemos continuamente seminarios de formación y actualización de tecnología, promocionando la implantación de ICT.

Basados en esto, estamos promocionando un concepto complementario a la ICT, que denominamos “Antena Colectiva Digital”; especialmente ahora que existe un cambio de tecnología, fomentamos que la infraestructura disponible para la TV en un determinado edificio contemple las dos principales formas de recepción: la TDT y el satélite. Como he dicho antes, compañeros de viaje digitales. ♦