



Director General de Amper Soluciones

José Luis Adanero

“Cuando la gestión es la marca”

O la indisoluble simbiosis de un gestor, sus productos y servicios

Natural de Montuenga, Segovia, **José Luis Adanero Palomo** es Doctor Ingeniero de Telecomunicación por la ETSIT de la UPM (Universidad Politécnica de Madrid). Su ambición primigenia fue la de ser un excelente profesional. Sin más pretensiones. Poco a poco, se despertó en él una curiosidad tecnológica por el comportamiento de la anatomía empresarial. Se convenció de la conveniencia del matrimonio de la ingeniería con la gestión. Se vio arrastrado, sin que se lo hubiera planteado previamente, a ser Licenciado en Estadística por la Universidad Complutense Madrid, en Ciencias Empresariales por la de Alcalá de Henares y a cursar un programa de Alta Dirección de Empresa PADE-IESE. Su amor por el trabajo bien hecho –total, completo– le hizo sucumbir en las redes del conocimiento. Pero de un saber de esos que abren sendas y futuros, marcan hitos.

Como quien no quiere la cosa, tendió una ejemplar y granítica trayectoria de gestión. Como si de un acueducto de la ingeniería empresarial se tratara. Y, su –meditada, rigurosa– labor como gestor le llevó a la comunión con sus propios productos y servicios. Fue el momento prodigioso en que el gestor se confundió con la marca. Es más, se convirtió en marca. El creador laborioso sucumbe o se convierte en su propia creación. Con la sencillez y perseverancia de las abejas. Adanero, Tecno-rey de mirada limpia, directa.



bit Aparte de tu formación como Teleco, has cursado estudios en empresariales. ¿Cómo se complementan ambas ramas del conocimiento?

Cuando salí de la Escuela, en 1971, mi inclinación se orientaba hacia la ingeniería de diseño. La primera etapa de mi trayectoria profesional se centró básicamente en diseñar equipos. A ello consagré dieciséis años de mi vida. Con el tiempo me di cuenta que los aspectos técnicos no eran los únicos que dominaban en la empresa, que ésta poseía también otros, vinculados a la economía y a su gestión. Consideré que, en ese sentido, la formación que había adquirido en la Escuela, para hacer de mí un buen ingeniero, resultaba insuficiente a la hora de enfrentarme a un balance, a una cuenta de resultados, a los hechos de naturaleza económica. Estimé que la mejor forma de hacerlo era formándome en la universidad. Estuve estudiando tres años a través de la UNED y acabé Empresariales en la Universidad de Alcalá. Fue sólo entonces cuando sentí que mi formación se había complementado, que ya podía gestionar los mecanismos económicos de la empresa.

En mi caso, mi motivación inicial no fue el progresar hacia una carrera profesional de gestión. El descubrimiento de esta faceta lo hice desde una perspectiva técnica, para ser capaz de entender el fenómeno de las relaciones económicas de las compañías. Andando el tiempo, fue cuando me adentré en la gestión.

bit Prácticamente, iniciaste tu carrera profesional en Telettra, como Ingeniero de I+D. Permaneciste ahí, de 1972 a 1986. Primero en Italia y luego en España. ¿Qué supuso para ti esa experiencia y cuáles fueron los proyectos más destacados en los que participaste?

Me interesaba ejercer como ingeniero. Antes, yo había estado en Texas Instruments, en Francia. Durante el último curso de carrera colaboré con la Cátedra de Ordenadores Electrónicos de la Escuela que entonces dirigía el Profesor **Fernando Sáez Vacas**.



Pero yo quería desarrollar una actividad más orientada al mundo de la empresa, la industria, no tan lectiva.

A finales del 71 me fui a Italia, a Telettra. Me decidí precisamente porque me posibilitaba una experiencia del todo nueva dentro de un contexto sumamente interesante. Durante dos años me volqué en el desarrollo de nuevos sistemas y productos. Comenzaban los sistemas de transmisión digital. Tuve la enorme fortuna de caer en ese laboratorio donde aproveché de forma práctica todas las oportunidades que me brindó. Telettra fue una magnífica escuela, cantera de muchos ingenieros de Telecomunicación como **Javier Nadal, Pascual Menéndez, Manuel Arnau, Jesús Banegas** y otros tantos... Se creó un caldo de cultivo muy enriquecedor que daría lugar a una empresa excepcional. [Adanero se expresa de esa etapa con la gratitud con la que el pupilo recuerda al maestro].

“El I+D ha cambiado por completo. En este país se ha producido la deslocalización, de hecho, de los centros industriales. Hoy resulta muy difícil encontrar una actividad fabril específica. Problema que, en cierta medida, también ha acarreado la deslocalización de la actividad de I+D”

bit El Centro de I+D de Telettra España contaba en 1986 con 250 personas y era una referencia nacional en el desarrollo de productos y sistemas de telecomunicaciones. En aquel entonces, en nuestro país el espectro de I+D era muy amplio. ¿Crees que ahora se hace suficiente I+D en España?

En 1986 dejé Telettra España, cuando era Director de toda el área de I+D. La mayoría de sus empleados eran ingenieros de Telecomunicación. La actividad de I+D tenía como objetivo la generación de unos productos que posteriormente se producían dentro de las propias plantas industriales de la compañía, en este caso, en la que tenía en Torrejón de Ardoz. Había otras dos plantas: una, en San Roque (Cádiz) y, otra, en Arteixo (La Coruña). Fue una época muy fructífera que dio lugar al desarrollo de diferentes productos, algunos de los cuales, traspasaron las fronteras españolas.

Hoy, el I+D ha cambiado por completo. En este país se ha producido la deslocalización, de hecho, de los centros industriales.

Hoy resulta muy difícil encontrar una actividad fabril específica. Problema que, en cierta medida, también ha acarreado la deslocalización de la actividad de I+D. Las nuevas dinámicas del mercado y la nueva concepción de la empresa no imposibilitan, pero tampoco favorecen, el florecimiento del I+D. En este sentido hemos sufrido un serio retroceso en nuestro sector en vez de ir hacia delante.

bit Un producto curioso de aquella época –el datáfono– fue un diseño de Telettra. España es el primer país del mundo en densidad de equipos de transferencia electrónica de fondos y en cajeros, por cada 100 habitantes. ¿A qué puede deberse ese fenómeno?

El datáfono se introdujo en España casi simultáneamente a las experiencias pioneras en los Estados Unidos. Tomó incluso el nombre del primer equipo que comercializó AT&T. Lo impulsó, básicamente, el que entonces fuera Presidente de Telefónica, **Antonio Barrera de Irímo**. Vio en ello una ocupación adicional del tráfico de las redes





.....

“Las nuevas dinámicas del mercado y la nueva concepción de la empresa no imposibilitan, pero tampoco favorecen, el florecimiento del I+D. En este sentido hemos sufrido un serio retroceso en nuestro sector en vez de ir hacia delante”

.....

telefónicas. Un ejemplo claro de cómo un servicio añadido en redes posibilita el aprovechamiento de una infraestructura rentabilizándola. Por añadidura, genera unos beneficios superiores por la transferencia electrónica de fondos y el pago mediante tarjeta de crédito. Entendimos sus posibilidades de futuro e hicimos el primer equipo que generó unos pedidos iniciales de unas 20.000-25.000 unidades las cuales salieron de la fábrica de Telettra en Arteixo, hasta superar posteriormente las 100.000.

Más tarde, esa tecnología se expandió, con personas del núcleo de I+D de Telettra, a otras compañías: Telesincro, etc. Algunas de ellas siguen produciendo, todavía hoy, estos equipos que han generado una riqueza incalculable. España no sólo es el país que más datáfonos tiene por cada 100 habitantes –y que realiza el mayor número de transacciones– sino también el que los ha producido y exportado en mayor cantidad. El paradigma perfecto de cómo el I+D genera riqueza.

bit En 1986 te incorporas a Amper, como Director General de I+D donde posteriormente ocuparías diferentes puestos de responsabilidad. ¿Cómo se vivieron en el Grupo los altibajos del sector? ¿Cómo se sobrellevó la crisis de los 90?

Me incorporé a Amper tras abandonar Telettra, un proyecto que lamentablemente

se agotó debido a un cambio en las posiciones accionariales de los propietarios. De Amper me atrajo más el significado del proyecto que la propia oferta en sí. Se quería constituir un polo, en torno a Amper, de las telecomunicaciones en España. Telefónica, con **Luis Solana** como Presidente, llevó a la práctica una “política de locomotora” que posibilitó el desarrollo de una actividad industrial dentro del país, aunando un conjunto de actividades que permanecían dispersas en diferentes empresas.

El Grupo Amper experimentó un fuerte impulso. Adquirió distintas compañías que luego se denominarían Amper Elasa, Amper Datos, Amper Cosesa, etc. Se creó Amper Programas, dedicada a las comunicaciones militares. Crecimos a un ritmo muy superior al deseado pero lo hicimos con eficacia.

La liberalización de los terminales produjo una crisis que repercutió negativamente en algunas de las empresas del Grupo. La crisis alcanzó su momento álgido a principios de los 90 cuando Amper Telemática –que se dedicaba al diseño y fabricación de terminales– llegó a la suspensión de pagos. Luego el Grupo se enriquecería con nuevas perspectivas empresariales.

Vino una etapa de relanzamiento e internacionalización de las actividades muy importante como la telefonía pública, los sistemas de telefonía rural, de conmutación de pa-

.....

“Algunos de los países en los que actuamos poseen reglamentaciones específicas de desarrollo del mercado. Pero la globalización ha invadido de tal forma que, en cierta medida, uniformiza la forma de hacer, incluso, las tecnologías que se utilizan. Hoy, no existen diferencias sustanciales en términos de productos, pautas de mercado, precios...”

.....

quetes, así como de las actividades vinculadas a las comunicaciones militares, etc.

Como la mayor parte de las industrias del sector, Amper creció hasta el 2000, de forma progresiva, paralelamente al mercado. En esa fecha se produjo la crisis del sector de las Telecomunicaciones con una caída de las compras que se dividieron por 2,5 en un año.

La demanda real ha seguido disminuyendo paulatinamente. El sector no se ha recuperado aún. Las empresas del sector se han visto obligadas a incrementar de manera exponencial la productividad para mantener su rentabilidad. El mismo volumen de facturación se consigue vendiendo más: imperativos de un mercado global en el que los precios mantienen una tendencia decreciente.

BIT. Amper ha trabajado activamente en diversos proyectos, como el TRAC, los Teléfonos Públicos Modulares y el TESYS. Tecnología nacional frente a importada. Dentro de la actual economía globalizada, ¿estamos capacitados para desarrollar estos proyectos con éxito a nivel local?

El corazón me dice que sí, la cabeza que no. Dentro de un equilibrio, bajo determinadas fórmulas, sería posible. Será difícil reencarnar un sector potente si no se vuelve a considerar algunos elementos que dieron origen al desarrollo de proyectos tan importantes y rentables como los teléfonos modulares, el TESYS o el TRAC, que tanto han contribuido al progreso del sector, al crecimiento del “know-how” o saber hacer en segmentos tales como el de la telefonía pública, la conmutación de paquete y la telefonía rural. Fue el resultado de la unión de una industria con un operador que conocía perfectamente los mecanismos de explotación de su red y los problemas inherentes al servicio. El teléfono modular se colocó a la cabeza en el mundo y lo exportamos a más de 46 países. Sirvió incluso como estandarte de la marca Telefónica en Sudamérica. Esa tecnología dio lugar a la creación de otras nuevas: de teléfonos inte-

riores... Amper se desprendió de esa actividad en 1996. No creo que exista en este sector ninguna plusvalía tan importante como la generada con la venta de Amper Elasa. Amper la compró a Telefónica por 700 millones de pesetas, en 1988, y luego la vendió a Siemens por 18.000, en 1996. Tuve la satisfacción de ser Vice-Presidente Ejecutivo de la misma durante todo ese período y, de cierta manera, contribuir, junto con las 450 personas que allí trabajaban, al desarrollo, exportación y venta de esta actividad. Los técnicos de Telefónica I+D, junto con los de Elasa, pusieron un enorme empeño en el desarrollo de esta familia de productos.

España también fue pionera en la tecnología del TRAC: utilización, a través de un terminal fijo, de redes que han nacido para explotar, dar servicio en términos de movilidad, a redes de tipo celular. Es un mecanismo magnífico para expandir, de forma muy rentable, la telefonía y la capacidad de acceso a Internet. (Telefónica sigue, todavía hoy, haciendo uso de este tipo de tecnología en España). Posibilitó que muchas poblaciones rurales y aisladas gozasen de un servicio telefónico a un coste razonable. **Cándido Velázquez** fomentó esta tecnología desde la Presidencia de Telefónica.

bit Otro producto emblemático fue el TESYS. España también fue líder en la comunicación por paquetes, en la red “Iberpac”. Algo de lo que hoy prácticamente ya no queda nada.

La red “Iberpac” es un ejemplo de tecnología española, que impulsó el gran demandante de entonces, Telefónica. El TESYS-A fue el primer producto con el que se desarrolló la red IBERPAC. El TESYS-B constituyó el logro tecnológico más importante de este país, en el siglo XX, en tecnologías de la información. Sin embargo, no se tradujo en un éxito económico. En él confluyeron muchos ingenieros de diferentes empresas lideradas por Telefónica I+D.

bit En la actualidad eres Director General de Amper Soluciones, empresa del Grupo

Amper responsable de todos los negocios con los operadores de Telecomunicación. ¿Cuál es vuestro posicionamiento?

La compañía tiene como misión la venta de productos y servicios a operadores, dentro y fuera de España, en aquellos países a los que exportamos.

Estamos posicionados en los vectores que impulsan el desarrollo actual de las telecomunicaciones: la banda ancha. Ofrecemos soluciones a los operadores para propiciar servicios de acceso como ADSL, VDSL, manejamos tecnologías Wi-Fi, WiMAX, 3G... que ofertamos, tanto a operadores fijos como móviles. La venta de servicios está focalizada en la radiotelefonía celular, ofrecemos servicios de ingeniería, instalación, puesta a punto, post-venta... cubriendo prácticamente toda la cadena de un proyecto de implantación de una estación base. Realizamos proyectos "llave en mano", cubriendo todas las actividades que tiene la creación de plantas de las redes móviles.

bit ¿Qué es lo que más destacarías de tu experiencia americana y en Europa del Este?

Algunos de los países en los que actuamos poseen reglamentaciones específicas de desarrollo del mercado. Pero la globalización ha invadido de tal forma que, en cierta medida, uniformiza la forma de hacer, incluso, las tecnologías que se utilizan. Hoy, no existen diferencias sustanciales en términos de productos, pautas de mercado, precios... El mismo nivel de competencia que hay España existe en cualquier otro lugar del mundo. Las tecnologías que vendemos en Sudamérica no tienen nada que envidiar a las que vendemos en España: la mayor parte de las ventas en el subcontinente las realizamos a través de Telefónica.

bit Durante varios años organizaste los encuentros sectoriales en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP) de Santander. ¿Qué recuerdos conservas de ese período?



Es una de las cosas de las que me siento orgulloso. Fue un gran reto el haber tomado el testigo, en los años difíciles, para lanzar el seminario de Santander, del que fuera el Presidente de Amper, **Antonio López**. Es muy gratificante ver cómo sus actuales Directores, **Jesús Banegas** y **Francisco de Bergia** siguen potenciándolo. Es una cita anual de profesionales que contribuye a crear un caldo de cultivo común. Este año cumple su vigésimo aniversario. Se piensa celebrar con la publicación de un libro que traslade la experiencia que ha supuesto y a la que me he ofrecido a colaborar.

bit El COIT acaba de publicar un libro sobre el acervo de los ingenieros de Telecomunicación: *Crónicas y Testimonios de las Telecomunicaciones Españolas*. Algo de lo que, en buena medida, tú has sido "culpable" ¿Cómo surgió la idea y cuál es su finalidad?

.....
“Habrá ingenieros más universalistas, aunque también se requerirán especialistas. Pero la Escuela deberá prepararlos para que sean capaces de enfrentarse a ocupaciones variadas, con mayor o menor vinculación, con las Telecomunicaciones. Cada vez hay más ingenieros dirigiendo empresas”
.....

La idea surgió en el curso de un desayuno de trabajo en el COIT en el que estaban dos de los co-autores del libro. Se trataba de que ingenieros de diferentes edades plasmásemos nuestras experiencias profesionales para contribuir al bien de la profesión. César Rico apoyó la aventura, a la que dedicó gran parte de su tiempo. Él, Vicente Miralles, Vicente Ortega, José Manuel del Prado, José M^a Romeo, José Manuel Huidobro y yo mismo hemos contribuido a la elaboración del libro con una visión de nuestras respectivas trayectorias.

bit ¿Qué consejo les darías a las nuevas promociones de Telecom? ¿Será el mercado capaz de absorber a los 3.000 universitarios que acaban cada año la carrera?

Si miro de forma retrospectiva –acumulo 35 años de vida profesional a mis espaldas– me entran escalofríos tan sólo de pensar en que encuentren ocupación. Nuestra profesión está cambiando. Habrá ingenieros más universalistas, aunque también se requerirán especialistas. Pero la Escuela deberá prepararlos para que sean capaces de enfrentarse a ocupaciones variadas, con mayor o menor vinculación, con las Telecomunicaciones. Cada vez hay más ingenieros dirigiendo empresas, ajenas, incluso, al ámbito al que en principio parecían destinados. [Adanero dibuja una imagen del ingeniero de Telecomunicación polivalente, alejada de ortodoxias anquilosantes. Un profesional dúctil, flexible, adaptable, brazo ejecutivo y emprendedor: un gestor].

Pero Adanero tampoco olvida a sus coetáneos. Subraya con tristeza –y visión de futuro– el “desperdicio de conocimiento” en que se incurre a través de tantas prejubilaciones de profesionales que se encuentran en el cenit de su conocimiento y competencia y de los que, sin embargo, se prescinde. Adanero insiste en que ello nos pasará factura, como país, en un futuro probablemente más cercano de lo que nos imaginamos.

bit Tu aportación a la industria y a la profesión se condensa nada menos que en 35 largos años de duro trabajo.



Efectivamente. Y, quizás, de mi trayectoria profesional en Amper, una de las cuestiones que me proporcionan mayor satisfacción es que en las etapas en que he sido Director General o máximo responsable de empresas del Grupo, todas han generado siempre resultados económicos positivos.

Afable, habla tranquilo, con naturalidad. Su conversación es relajante, llana. Tan lejos de una torre de marfil como cerca de la Tierra. Aspiraba a ser tan buen ingeniero como fuera posible... ¡y consiguió ser lo mejor posible! Aparte de esa sabiduría terrena que confiere la inteligencia unida a la experiencia, emana humanidad, ♦