



La industria de las telecomunicaciones, en la encrucijada



♦ Antonio López García
PRESIDENTE DEL GRUPO AMPER

El mercado único en 1992 supondrá la desaparición de obstáculos a la libre circulación. La desaparición de aranceles, promoverá la reducción de costes y precios a través de la competencia, fomentará el comercio y las inversiones y originará la reestructuración y la internacionalización de las empresas, tanto nuestras como ajenas, exigiendo procesos innovadores y de aparición de nuevos productos.

Surgirá también como inconveniente el pago de los costes de los ajustes a corto plazo. Estos ajustes se van a producir debido a que no todas las industrias presentan los mismos caracteres estructurales.

El impacto del mercado único tendrá así, distinta trascendencia según la situación de cada uno de los diferentes sectores industriales.

En un entorno estructural fragmentado, con muchas empresas de reducida dimensión, cuotas de mercado bajas y alta diferenciación del producto, el mercado único tendrá un impacto limitado, aunque exigirá un crecimiento de la dimensión y un acopio de recursos.

En un entorno estructural especializado, distinto del anterior, donde existen grandes y pequeñas empresas, diferenciación de productos, y caracterizado porque existan nichos de mercado coexistiendo distintas tecnologías, el mercado único tendrá, sin embargo, un impacto considerable.

Las industrias de telecomunicación, por ejemplo, se verán muy afectadas, puesto que los aspectos de extensión geográfica aplicados al nicho de mercado concreto, exigirán un nuevo incremento del tamaño y de las inversiones. Por último, en los entornos en los que el volumen es la principal característica, la cuota de mercado es crucial, el potencial para la diferenciación es reducido y la demanda muy dinámica, el impacto será fuerte, de forma que la industria europea de estas características, por ejemplo, el sector de maquinarias de oficina, y particularmente para nosotros, el de equipos de telecomunicación de gran público, verá crecer su papel en el contexto europeo, salvando naturalmente las medidas que puedan ser tomadas por los competidores de la Cuenca del Pacífico, pudiendo el mercado europeo servirle de catapulta a nivel mundial. En estos últimos sectores el proceso de fusiones y liquidaciones va a ser muy frecuente y muy flexible en razón, una vez más, de la búsqueda del tamaño y de la tecnología.

Competencia y rivalidad

Lo que parece claro es que la competencia y la rivalidad van a ser muy fuertes en el mercado único, y que los agentes económicos tratarán de establecer estrategias públicas y privadas para distorsionar las leyes de la libre competencia. Estas circunstancias hablan claramente de las dificultades a las que la industria española habrá de enfrentarse. Piénsese que los ajustes de reestructuración pueden originar una desaparición importante de competidores dentro del nuevo mercado, a favor de las grandes compañías, que buscarán aproximarse a situaciones de monopolio efectivo. Desde el punto de vista de la oferta, existe una ventaja relevante de España en los costes de mano de obra, aunque cada vez como ventaja menos sensible y cada vez más próximos al entorno comunitario. Los sectores donde la posición comercial relativa de las empresas españolas es más débil, resultan ser en general los de mayor contenido tecnológico. Por último, los sectores en los que tenemos desventaja competitiva, se caracterizan por poseer los mayores niveles potenciales de economía de escala. Se infiere de aquí que en los sectores más sensibles al impacto del mercado único nuestra estructura de ventajas comparativas es débil. Resulta razonable afirmar que nuestras expectativas sobre el impacto del mercado único no son optimistas, y no nos extraña que en los primeros cuatro años de nuestra incorporación a

la Comunidad Económica, el déficit comercial haya crecido a tasas muy superiores a las de la actividad productiva, y es que la falta de competitividad constituye una verdadera losa para la industria española en relación con el mercado único que se aproxima. Vaya como ejemplo el de la balanza en telecomunicaciones, donde el crecimiento de la demanda ha sido brutal y más brutal ha sido el crecimiento del déficit de la balanza comercial.

La industria de las telecomunicaciones

La industria de telecomunicaciones, nace, con la financiación de infraestructuras, y la financiación del desarrollo de la tecnología, apoyándose en grandes contratos de Estado. Recuerda en sus orígenes el modelo que ahora sigue la industria aeroespacial. Los grandes programas, suelen ser programas de Estado, y con ellos se financian tanto el desarrollo de las tecnologías, cuanto los suministros integrantes de estos grandes programas. Este nacimiento da lugar naturalmente a operadores de carácter estatal, es decir, a generadores de demanda únicos y a un cierto oligopolio industrial: esto es, a un demandante y dos /tres suministradores.

En este estado inicial, los suministradores están siempre ligados a los operadores, bien por capital, bien por relaciones comerciales establecidas sistemáticamente, y tienen una característica que también, a mi modo de ver, es típica de este sector: la necesidad de utilización del país propio como plataforma de lanzamiento para la cobertura posterior de demanda en otros países. Hay un demandante, dos demandantes a lo sumo si los países son muy grandes, y dos/tres grandes oferentes de material y tecnología, la cual es financiada bien por los demandantes, o bien por el Estado. Diríamos que éste es un sector con un número de protagonistas muy reducido, y con demandas locales que apoyan la creación de plataformas nacionales que permitieron el lanzamiento posterior a mercados internacionales. Nunca se regió la telecomunicación, ni creo que se rija en este momento, por las leyes de mercado; como ha sido y es, el caso de la informática. Normalmente el operador es el intérprete de la demanda para los industriales. Es el operador quien interpreta qué es lo que desea el mercado y, consecuentemente, el suministrador debe siempre servir las necesidades del operador, coincidan éstos o no con las necesidades del mercado. El mercado juega en nuestro sector, desde sus orígenes, un

papel secundario, y únicamente le condiciona en el sentido de que una oferta acertada por parte de un operador, puede generar una demanda alta y crear así unos factores de crecimiento altos. Si esa oferta no es acertada, lo único que pasa es que se contrae la demanda, sin existir alternativas que permitan al mercado la satisfacción de esa demanda.

Consecuentemente, no hablamos de un sector cuyos orígenes obedezcan a leyes de mercado, y pese a la evolución actual, creo que continuamos en una situación similar.

El poder regulador como protección industrial

El poder regulador estuvo siempre controlado por los propios PTTs, y fue utilizado sistemáticamente como elemento de protección industrial, porque el poder regulador no era un elemento de protección al operador, el cual ya estaba suficientemente protegido por el régimen de monopolio. La regulación, las homologaciones y normalizaciones que conocemos, en general estaban todas ellas dirigidas a proteger, a través del operador, a los elementos industriales que operaban en el país. Es decir, la relación operador-industrial es una constante en este sector, y la normalización ha sido siempre, y a salvo de satisfacer otras necesidades, en su mayor parte utilizada para protección industrial desde el protagonismo del operador, sin que ni siquiera la Administración tuviera participación en las actividades regulatorias. No opera, por tanto, este sector tradicionalmente en régimen de competencia. A nivel nacional los servicios suelen ser un monopolio, y la industria suele ser un oligopolio. Las relaciones proveedor-cliente son relaciones complejas, no son relaciones habituales de oferta-demanda, como lo han sido en el sector informático. Ninguno de los protagonistas tiene libertad de elección y los vínculos entre ambos son de características paterno-filiales.

Cada país suele tener un operador y un proveedor privilegiado nacional, y en los países desarrollados no se da una situación de coexistencia entre varios operadores y múltiples suministradores internacionales; de manera que la relación habitual de competencia está totalmente desvirtuada. Finalmente el usuario es un mero espectador de la relación, aceptando pasivamente el resultado de ésta. Esos son a mi modo de ver características típicas de nuestro sector en sus orígenes.

Tendencias cara al 92

De cara al 92, se produce, en primer lugar, una tendencia a la liberalización de suministros, en dos sentidos: por un lado, la liberalización en los suministros del operador al abonado; los equipos terminales que antes eran suministrados en régimen de monopolio por el operador al abonado, pueden ahora ser adquiridos por éste a cualquier oferente del mercado y, por tanto, ser comprados siguiendo ya leyes de mercado claras. Por otro lado, la liberalización del mercado de suministros de equipamiento de red al operador, mercado en el que se introduce una tendencia, que se irá consolidando: la generación de concursos públicos abiertos, con obligación de pedir oferta a varios suministradores no siempre habituales. Esto que parece normal en otros sectores, no ha sido en absoluto normal en el nuestro. Es decir, existe una tendencia a la liberalización que afecta al suministro de equipos y que se acentúa tanto más cuanto más próximos estén éstos al mercado, o sea a la gran masa de usuarios.

Hemos empezado por los terminales y continuaremos en un proceso de liberalización del equipamiento de red no muy acelerado, pero con una clara, tendencia a la apertura.

En segundo lugar, se ha producido la liberalización de servicios de valor añadido, que dependiendo de las voluntades políticas de los distintos países, se realiza de forma total o parcial, ya que se observa en los operadores las mismas tendencias que en los industriales a corregir las situaciones de libertad de mercado, reconduciéndolas de nuevo hacia situaciones de monopolio, es decir, a la creación de pseudocompetencias. En cualquier caso, en toda liberalización de servicios convencionales manifestada principalmente en las nuevas licencias de explotación de telefonía celular.

En tercer lugar, estamos asistiendo a un proceso de globalización, no producido necesariamente por el mercado único. Por un lado, existe una presión de cada fabricante sobre mercados en que no está presente y, por otro lado, se ha producido una generalización de los servicios a áreas completas también del planeta. Es decir, no sólo se produce una generalización de los servicios, sino que además la búsqueda sistemática de nuevos mercados hace que las empresas sean totalmente globales, al menos las empresas líderes del sector que sirven como modelo, y que a mi modo de ver, condicionan los movimientos del resto.

En cuarto lugar, está el abandono por las empresas de telecomunicación, desde hace unos años, del modelo de crecimiento vegetativo, o incremento gradual de productos y mercados.

Hemos entrado en nuevos modelos de crecimiento mixtos de carácter industrial y financiero, que han dado lugar a grandes movimientos corporativos. De manera que el modelo de crecimiento ha dejado de ser el convencional, heredado del siglo XIX, basado en el crecimiento de la dimensión industrial, generación de nuevos productos e incremento de mercados; pasándose a la introducción de elementos financieros de adquisiciones patrimoniales en otras empresas del sector, absorbiéndolas, y, en la mayor parte de los casos —dada esa relación un tanto especial proveedor-cliente en este sector— para comprar mercados a través de la compra de proveedores. *En quinto lugar*, debe ser señalada otra tendencia, en regulación de consolidación clara: la separación en temas de regulación entre las administraciones y los PTTs, generándose nuevas relaciones y nuevos interlocutores distintos de los habituales. Para el proveedor y sobre todo para los grandes proveedores, que tienen relativa facilidad en los contactos políticos, surgen nuevos interlocutores que, diferentes de los PTTs, están situados dentro de la maquinaria política del Gobierno y que, consecuentemente, pueden obedecer a directrices no exactamente coincidentes con los intereses de los PTTs. *Finalmente, y en sexto lugar*, cabe citar la internacionalización de los PTTs: es decir, la toma de participaciones de grandes operadores europeos y americanos en los operadores de países del tercer mundo y principalmente Hispanoamérica. En este sentido, Telefónica se va convirtiendo al menos dentro del contexto europeo, en compañía líder del proceso de internacionalización. Esto puede dar lugar a cambios en las posiciones de los proveedores de los mercados afectados, y debe formar parte de las inquietudes de los industriales europeos. El crecimiento de la capacidad de control de inversiones por parte de los operadores que acudan a procesos internacionales, van a generar cambios en el panorama industrial. El ejemplo de Telefónica es obvio: si hasta este momento controlaba 6 billones de dólares de inversiones, dentro de muy poco estará controlando del orden de 7 u 8, teniendo en cuenta las inversiones a realizar en Argentina y Chile. El proceso no ha hecho sino empezar. No es igual que Entel-Argentina esté controlada por un operador español, que el que lo esté por uno alemán, pero sobre todo es radicalmente distinto a que lo esté por uno americano. De ahí que entre los industriales europeos el fenómeno preocupe.

Consecuencias en el sector industrial

Pasemos ahora a las consecuencias de estas tendencias, que de consolidarse, tendrán en el sector industrial. Por un lado se ha dado una reacción de carácter monopolista en la industria contra el cambio de estatus, es decir, se ha iniciado un proceso, conocido de todos, que es el proceso de concentración y mayor dimensionamiento. El proceso, una vez adoptado por los grandes líderes del sector, es inevitable que genere un grado de seguidismo importante en las empresas menores, y conduce a la reducción del número de proveedores, y a la generación de grandes lobbies políticos, capaces de influir en las políticas de compras de los Gobiernos.

Naturalmente, accediendo al sector público desde unas dimensiones menores, será imposible actuar con la capacidad de presión que estos grandes lobbies pueden tener en las capacidades de decisión, tanto en los elementos regulatorios de los Gobiernos, y que condicionan las adquisiciones de futuro, cuanto en los propios PTTs. Estos grandes grupos tendrán inevitablemente un mayor peso en las decisiones, y esto obligará y arrastrará a las empresas menores a dimensionarse de manera que puedan competir también en términos de influencia política.

La internacionalización de operadores y la creación del mercado único disminuirá la influencia de las compañías nacionales de tamaño menor, apoyadas en la relación local con el operador, el cual al operar en varios países puede buscar economías de escala en la relación con industriales multinacionales con presencia en todos ellos. La creación del mercado único puede inducir, a la larga, a una cierta unificación de compras por los distintos operadores, que puede situar fuera del mercado a las empresas nacionales menores.

Se va a producir otro fenómeno, consecuencia evidente de la mayor dispersión de operadores. La liberalización de los servicios hace que, de hecho, no haya un sólo operador en cada territorio nacional, sino que empiecen a actuar operadores múltiples, obligando a los industriales a tomar decisiones de suministro que pueden moverse en un clima no estrictamente de mercado. Resulta más fácil de explicar con un ejemplo: Si en España pasamos a tener varios operadores y un proveedor decide facilitar su mejor tecnología a uno de los operadores menores, puede encontrarse con una reacción de su primer cliente que afecte a su mercado habitual, simplemente por una situación de defensa de ese primer cliente, que



estime que puede llegar a necesitar esa tecnología. Consecuentemente, puede haber reacciones de respuesta por parte de los operadores, fuera del clima habitual de relación del operador con el sector industrial.

Hay además un nuevo fenómeno, que se ha manifestado, a mi modo de ver, en sus formas más claras en Inglaterra, y que empieza a apuntarse en Italia: la actuación de los grupos industriales como operadores. Ya sé que ésto en Estados Unidos, no sólo no tiene ninguna novedad, sino que es la tradición; en definitiva, ATT es un grupo industrial que opera, MOTOROLA es un grupo industrial que opera, pero en Europa, RACAL, que era sólo un grupo industrial, ahora es un operador mucho más que un grupo industrial, significando esta nueva situación para RACAL un cambio radical de actividad principal. Es decir, que si consideramos los grupos industriales, también como grupos inversores que pueden llegar a pensar en la diversificación, podemos encontrarnos con grupos industriales que deciden participar la operación, aún arrastrando

las represalias que puedan recibir de los operadores que están en este momento actuando en el mercado.

Relaciones operador-suministrador

Como consecuencia de todas estas razones, se produce un cambio en la relación convencional operador-suministrador, pero es curioso que este cambio en las relaciones se produce sobre todo en Europa, y no en nuestros competidores, hablando globalmente. En Estados Unidos es normal en varias de las grandes compañías, la coexistencia de actividad industrial con actividad de operación, manteniéndose por tanto las relaciones convencionales.

El que en Europa se pueda llegar a obligar a un PTT a hacer un concurso público de conmutación, y que en el origen de la liberalización, que son los Estados Unidos, resulte impensable que ATT-operador acabe comprando por concurso público centrales de



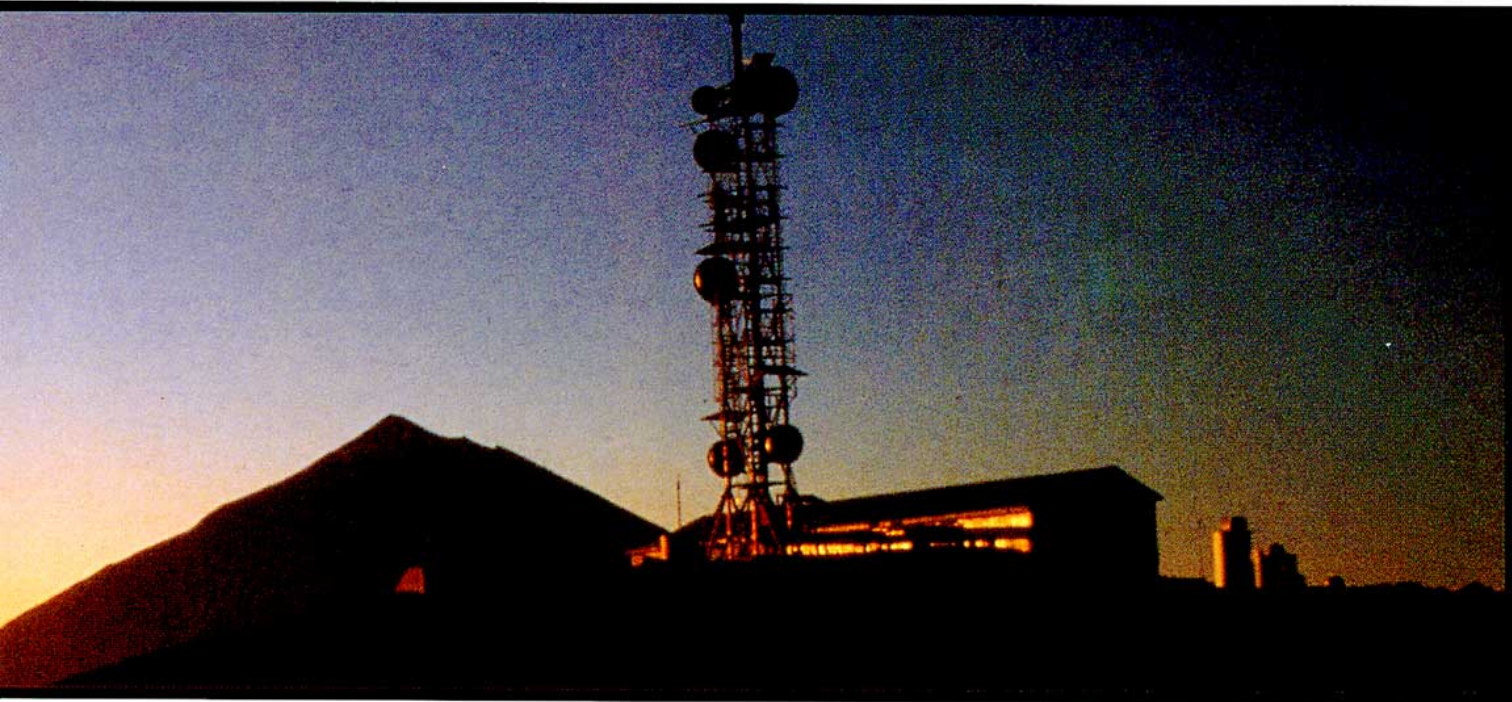
conmutación distintas de las de ATT-fabricante, fomenta el diferente enfoque de las relaciones operador-suministrador, estén éstas establecidas a nivel europeo o americano. Estando el origen de la liberalización allí, en Europa hemos ido algo más lejos, y desde luego, más lejos que Japón, nuestro otro gran competidor, donde operador y fabricante están ligados por lazos mucho más cerrados.

De manera que la mayor liberalización en este sentido, se va a producir, ó al menos esa es la tendencia, en Europa. En pocos años, tendremos en el mundo cinco o seis grandes proveedores de la totalidad de los productos de telecomunicación. Hoy sabemos que algunos de los grandes proveedores americanos como NORTHERN, tienen una escasa presencia en el sector público en Europa, consecuentemente, entreveo a ATT, ERICSSON, ALCATEL, SIEMENS y quizá MOTOROLA, como grandes proveedores de la totalidad de Europa, mientras que a la vez, estamos asistiendo a un proceso de nueva generación de operadores. Consecuentemente, nos podremos encontrar dentro de lo que va a ser Europa, con 20-25 operadores, y sólo cuatro o cinco proveedores de tecnologías posibles para optar. Es obvio, por tanto, el poder que cobrarán frente a los operadores, este núcleo reducido de proveedores de tecnologías avanzadas. La reducción de proveedores es un proceso paulatino en el que ya estamos al borde de ser realmente muy pocos, mientras se fragmentaba mucho el número de operadores. Ese cambio de poder va a producir unos cambios en nuestras estructuras tradicionales de decisión. Es más, se corre el riesgo, por parte de los operadores, de que una tecnología esté o no

disponible por razones que nada tengan que ver con el beneficio empresarial en la actividad industrial, es decir, uno de esos proveedores puede decidir favorecer a un país o no favorecerle, o favorecer o no a un operador, por razones no ligadas estrictamente a la cuenta de resultados que recomendaría vender a todo el mundo. Se pueden tomar decisiones estratégicas que favorezcan unas líneas u otras, teniendo cada vez menos control los operadores sobre los proveedores, tanto de tecnología como de equipos.

Las empresas de tamaño medio

Las empresas suministradoras de tamaño medio afrontan este panorama de concentración tanto con vocación de respuesta a estos movimientos, como una necesidad real. Esto es particularmente importante para España, dado que es un país de empresas medias, en el que no existen grandes grupos multinacionales propios. En España la inversión en sectores industriales ha estado tradicionalmente aglutinada, y especialmente en el sector de telecomunicaciones por el sector público, por las inversiones bancarias y por las multinacionales. El sector público hace unos años entró en una clara recesión y no va a crecer en este área. El sector bancario se ha centrado en sus actividades convencionales de mediador en el mercado financiero sin un papel de potenciación de empresas industriales, aunque últimamente parece estar retomando actuaciones. Finalmente, el sector aglutinador de la inversión es, en este momento, el sector de las grandes multinacionales que se han asentado



definitivamente en España. Muchos han sido los factores positivos que esto ha entrañado para nuestro país —lo digo únicamente porque no se dude de que yo respaldo a este proceso, creo en él— pero lo cierto es que estas grandes multinacionales ya tenían sus redes comerciales establecidas en todos los países, mientras que las empresas españolas nacen tarde y sin esas redes comerciales internacionales, que obedecen a un estado de maduración aún no alcanzado por nuestra industria.

Naturalmente, para empezar una aventura comercial que suele ser de gran inversión, de largo periodo de retorno y de gran riesgo, ó se tienen unas grandes dimensiones que permitan afrontar esa dispersión geográfica que surge con el nuevo mercado único, o realmente con cada inversión comercial se pone en riesgo toda la empresa, de manera que para las empresas medias el fenómeno de concentración es un fenómeno inducido por el entorno, es una respuesta obligada a situaciones exteriores. Las empresas grandes no están sometidas al mismo proceso; inician ese proceso de concentración, probablemente, por razones de financiación de la tecnología, por razones de globalización de mercados, ó por razones de concentración de poder, en definitiva por razones distintas que las medias. Las medias se ven —y, desde luego, algunas de las pequeñas también— arrastrados al proceso inevitablemente, de manera que no nos queda más remedio que dar respuesta.

La tendencia de las empresas medias no puede ser otra que agruparse entre ellas buscando núcleos de mayor dimensión, dando lugar a nuevos núcleos suministradores o serán también absorbidas una a una por esos grandes proveedores. Creo que todos estamos muy

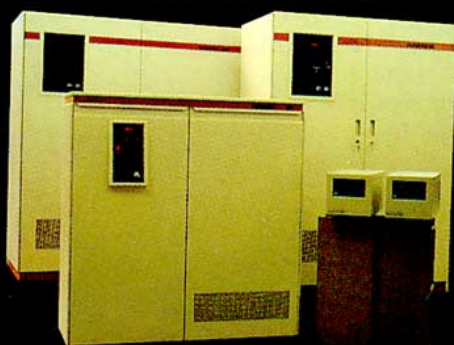
familiarizados con el número de empresas medias que quedan en definitiva en Europa, y cuales son las posibles asociaciones que pueden producirse en la perspectiva inmediata: quizá un nuevo grupo europeo, agrupando empresas medias, o bien la absorción de estas empresas medias por algunos de los grupos preexistentes. La unión de empresas medias europeas generaría además un núcleo capaz de negociar en condiciones más favorables con alguno de los proveedores globales de tecnología, dando lugar a modelos de poder más participados que los actuales. Es obvio que esto no se puede aplicar, a mi modo de ver, a los sectores de mercado privado, que tendrán esa característica tradicional de gran flexibilidad, con nichos de mercado y que empezarán a constituirse paulatinamente como un mercado de características absolutamente diferenciadas al sector público. En ese mercado se producirán, sin duda, fusiones con ánimo de generar redes comerciales que cubran la totalidad, pero siempre habrá oportunidades para las empresas menores, oportunidades de diferenciación por tecnología, por estética, por diseño, por calidades de productos, y ese sector, a mi modo de ver, seguirá siendo un sector flexible y muy creativo.

En el gran sector de suministros públicos de telecomunicación, creo que no hay nada nuevo si digo que la concentración, y estimo también que si la concentración no va a ser mayor, es porque empiezan a operar los elementos gubernamentales, aplicando leyes antimonopolio, porque si no la vocación parece ser mayor que la necesidad real, y en algún momento podríamos asistir a un gran campeonato de fusiones entre dos grandes

LA ENERGIA INTERMINABLE

S.I.M.O.
Pabellón 11 - Stand D-72

Guardando las espaldas a sus Ordenadores



El SAI (Sistema de Alimentación Ininterrumpida) es un equipo que protege de las perturbaciones que aparecen en la red eléctrica, es decir, de las variaciones de tensión, de frecuencia, de sobretensiones transitorias, de ruidos eléctricos, de armónicos indeseables y de interrupciones en el suministro.

CDE diseña, desarrolla y fabrica estos equipos especialmente adaptados a las condiciones del mercado español, conjugando la robustez y fiabilidad con la más sofisticada tecnología. Sus áreas de Aplicación son: Informática, Electro-medicina, Industria, Telemática y Seguridad.

40 años de experiencia nos han permitido desarrollar opciones avanzadas con respecto a otros productos similares, todo ello en un marco de atractivo diseño.

CDE
ELECTRONICA, S.A.

Antonio López, 234. Tel. (91) 475 04 12. Telex: 22270. Fax: 476 44 92. 28026 Madrid
Travesera del Dalt, 111-115. Tels. (93) 213. 47 16/213 49 62. 08024 Barcelona
Las Mercedes, 23. Tels. (94) 480 00 69/70. Fax: 480 00 69. 48930 Las Arenas (Vizcaya)



Recorte y envíe este cupón y recibirá una amplia información sobre los SAI.

EMPRESA
NOMBRE CARGO
DIRECCION C.P.
CIUDAD PROVINCIA
TEL. EQUIPO QUE PRECISA ALIMENTAR

colosos que por sí mismos no necesitan las fusiones.

Como colofón, entiendo que seguirá existiendo una relación privilegiada operador-industria, que esa relación privilegiada tendrá las características que ha tenido siempre, es decir, ALCATEL tendrá su base de decisiones y de plataforma de lanzamiento mundial en Francia, SIEMENS —y perdón por las alusiones directas, pero es más fácil entenderse— la seguirá tendiendo en Alemania. No voy a seguir con la descripción porque todos las conocemos. Por otro lado, creo que si los operadores quieren tener un control real de las maniobras de estos grandes grupos industriales, no les quedará más remedio que participar con ellos, o en su capital, o con alianzas estratégicas que les permitan acceder a la generación de nuevas tecnologías, participando de manera directa o indirecta en las grandes decisiones de estos grupos industriales. Yo no voy a aconsejar desde aquí a nadie, pero entiendo que el único elemento de control que un operador va a tener sobre estos grandes grupos, va a ser la toma de participación en sus órganos de decisión, y en este sentido, tanto España como Italia, como grandes mercados europeos, todavía —Italia ya tomó la decisión—, no controlan más que desde el mercado estas grandes decisiones tecnológicas. Es obvio que el mercado es un elemento de control importante, pero de cara al futuro, no será un elemento de control suficiente.

España llega tarde al proceso, llega tarde porque no ha utilizado las grandes inversiones de Estado para generar empresas nacionales que puedan utilizar como plataforma esas grandes inversiones de Estado. Ha estado completamente separada del proceso y no dispone ya de tiempo para generar grupos nacionales de dimensión importante. En ese sentido, por el hecho de estar con una mayor debilidad, pero con vocación de incorporarnos a los países más avanzados dentro de este sector, estamos obligados a hacer esfuerzos de fe, es decir, a creernos que la poca industria nacional es digna de la confianza necesaria para ser apoyada en el proceso. En definitiva, o se demanda un esfuerzo de fe, que sería la que tuvo el Bundespost, el PTT alemán, cuando empezó a generarse SIEMENS, o la ATT cuando generó los BELLS LABS, o nos veremos desenganchados de ese proceso. Disponemos para ello, de no mucho más de un año, dos a lo sumo, porque desde luego en el 92, el panorama europeo de las telecomunicaciones estará completamente configurado **LDI**