



Víctor Perea:

“La empresa se beneficiará si mejora la administración del mercado”

Víctor Perea es actualmente consejero delegado y vicepresidente de Sitre, empresa a la que ha dedicado veinte años de su vida profesional. Víctor considera esta etapa muy enriquecedora, pues le ha permitido recorrer los más destacados cargos en su empresa, en circunstancias muy diversas. Miembro de la Junta Directiva de AENTEC es, como profesional, un gran conocedor del sector y un eficaz gerente de su empresa

Por ello, por la reciente incorporación al grupo Sitre de una compañía informática como APD, y por la visión que tras tantos años al pie del cañón puede ofrecernos del pasado y del futuro del sector, traemos a Víctor Perea a nuestras páginas.

BIT: *Mal momento para entrevistar al responsable de una empresa...*

Víctor Perea: Bueno, no es para tanto, lo que creo es que estamos en un período de profunda

transformación, afectado por la dura asimilación europea en la empresa española. Algo así como el paso a una nueva pubertad, un momento decisivo para nuestra mayoría de edad en Europa, con todo un futuro por delante si logra-

mos consolidarnos. En cualquier caso, de aquí saldrán reforzadas un gran número de empresas españolas con métodos y mentalidades diferentes. Lo peor es que en el camino quedan muchas ilusiones, esfuerzos, sacrificios, años de trabajo, etc. Todo ello afecta tanto, que en ocasiones se hace difícil para los gestores discernir lo fundamental de lo trivial en unos momentos donde toda la claridad de ideas es poca.

BIT: *Cuéntanos brevemente qué es SITRE*

V.P.: Es una Compañía con un importante componente industrial y técnico, que se dedica a la telecomunicación profesional. Su actividad principal se centra en Telefónica de España y Telefónica Sistemas. Ha sobrepasado las cuatro décadas de existencia, lo que le da cierta solera. Pionera en la transmisión de datos en España y escuela de decenas de buenísimos profesionales, que han sembrado el sector de proyectos empresariales. Actualmente, es la cabeza de un grupo de seis empresas más, todas ellas en sectores afines que tienen bien claro que deben de ocupar por méritos propios un lugar destacado en nuestro sector.

BIT: *Llevas veinte años en SITRE, toda tu vida profesional ¿Es bueno para un profesional estar tanto tiempo en una misma empresa?*

V.P.: Veinte años en una misma empresa puede, en algún caso, no ser adecuado para adquirir una formación completa. Sin embargo, en mi caso las cosas se han desarrollado de otro modo. Durante diez años recorrí la totalidad de las direcciones de la empresa y sus filiales, empezando por la técnica. Esto me permitió conocer con detalle a la compañía y fue una importante ayuda para administrarla posteriormente con mayor eficacia. He completado mi experiencia con accionistas muy diferentes, empezando con la genialidad del creador de SITRE, D. Francisco de la Vega, pasando por la frialdad de un holding, la singularidad de unos bancos y, finalmente, la eficacia de un grupo industrial muy experimentado. Además, en repetidas ocasiones he tenido que reflotar empresas o superar momentos de crisis. No me he aburrido, sigo teniendo la sensación de que puedo hacer mucho más y seguir aprendiendo.

BIT: *¿Cómo ves la situación por la que atraviesa actualmente nuestro sector? ¿Qué hemos hecho mal para llegar hasta aquí?*

V.P.: La situación que estamos atravesando es la de un mercado en clara recesión y esto nos



afecta a todos los que componemos el sector, seamos nacionales o extranjeros.

Como consecuencia de ello, las empresas se encuentran peleando con la reducción de gastos, de plantilla, los cambios en los procedimientos clásicos de trabajo, de financiación, etc. ... En definitiva, nuestro sector lo está pasando mal.

BIT: *Bien, pero, a tu juicio ¿por qué ocurre esto?*

V.P.: Hay razones totalmente ajenas a nuestro sector y que nos afectan igual que a los demás. Internacionalmente es evidente que estamos en el ciclo de recesión, que sigue al del auge en las economías occidentales. Suele empezar por la caída de la demanda del que compra, reduciéndose el ingreso del que produce un bien o un servicio. Al no haber ingresos suficientes, se empieza teniendo dificultad para pagar a quien se debe y así el que no ha cobrado tampoco puede hacer frente a sus deudas. Esta reacción en cadena desemboca en la crisis y las consecuencias más duras son la suspensión de pagos y/o la quiebra.

En España la situación económica se vio empeorada porque partía de una situación más frágil que la de nuestros socios comunitarios al comenzar la recesión. Y es que no se supo aprovechar al máximo la buena época. Así, a la falta de actividad como consecuencia de la crisis internacional, a nuestro país se le suma la que produce la dura política monetaria, encareciendo el dinero y, por lo tanto, los costos y los precios de venta. Si no hubiera competencia de nuestros socios comunitarios estaríamos, posi-

“Se hace difícil para los gestores discernir lo fundamental de lo trivial en unos momentos donde la claridad de ideas es poca”

blemente, en una espiral inflacionista. Al haberla, la única solución es desaparecer o adaptarse cueste lo que cueste. No tenemos otras alternativas. España está pagando mucho más duramente esta recesión que el resto de los países comunitarios más preparados.

BIT: *¿Y en lo concerniente al ámbito empresarial?*

V.P.: Muchas de las compañías dentro y fuera de nuestro sector, tampoco supieron aprovechar el crecimiento que se produjo entre los años 1985 y 1990 para modernizar sus instalaciones productivas, reducir la dependencia de recursos ajenos que en época de recesión y encarecimiento del dinero supone literalmente trabajar para el banco. Tampoco supieron innovar con eficacia o tomar siempre la difícil decisión de abandonar negocios sin futuro. Sin embargo, todo el mal no procede de la falta de aprovechamiento del lustro expansivo, algunas de las que generaron recursos y lograron pasarlos a capital o simplemente dejarlos en la empresa para consolidarse, también están pasando dificultades como consecuencia de que lo que podría haber sido una recesión suave, se ha convertido en una caída brusca que arrastra cualquier escudo protector.

BIT: *¿Qué futuro ves a nuestro sector? ¿Qué salida tienen nuestras industrias ante nuestra entrada en Europa?*

V.P.: A corto plazo, no hay ningún indicador que nos permita prever cuándo vamos a salir de la crisis, sin embargo su duración tiene una rela-

ción directa sobre el futuro de nuestro sector en España. Cada empresa sabe más o menos lo que puede soportar, pero de durar mucho esta situación, podemos encontrarnos, a medio plazo, con un sector muy renovado. Por un lado, habrían desaparecido algunas de las empresas actuales, que están teniendo muchas dificultades para adaptarse. En cambio, saldrían otras nuevas más pequeñas, que se formarían por la iniciativa de muchos y buenos profesionales que, con capacidad técnica unos y comerciales otros, recojan segmentos que dejen libres las empresas desaparecidas. Con menor estructura y mucha necesidad, estas empresas tendrán un lugar en el mercado, creando empleo y riqueza para el país. Sería el momento de darles las facilidades que no se están dando a las actuales para que se consoliden el mayor número posible.

Por otro lado, se seguirán produciendo fuertes reconversiones y uniones entre las empresas grandes. Tenderán a concentrar importantes centros de producción y desarrollo en determinados países, para ser más competitivas y el lugar elegido dependerá de las facilidades que los respectivos gobiernos y agentes sociales les den. Una gran fábrica, o un gran centro de desarrollo en nuestro sector, será un bien muy escaso. El futuro es claramente para la pequeña y mediana empresa, que además serán las únicas capaces de lograr que disminuya el paro y la economía se relance.

BIT: *¿Qué papel debe jugar nuestra Administración para ayudar a mejorar la difícil situación que atraviesa?*

V.P.: Una buena salida para nuestro sector pasa por el fomento de iniciativas capaces de generar actividades comerciales basadas, fundamentalmente, en la buena preparación de nuestros técnicos experimentados, la agilidad y la calidad integral del trabajo y el servicio, realizados sin la necesidad de recurrir a grandes recursos financieros.

Si sumamos a esto el poder de compra de la Administración y de las grandes empresas públicas o semipúblicas, sólo nos queda pedir algo de planificación.

BIT: *¿Cómo se traduce todo esto?*

V.P.: No voy a decir nada nuevo, esto ya funciona desde hace muchos años en otros países y en algunos casos aislados, ha funcionado perfectamente en el nuestro; desgraciadamente no ha habido continuidad. Además es muy fácil de hacer y repercute de forma inmediata y muy

"La pequeña y mediana empresa serán las únicas capaces de lograr que disminuya el paro y la economía se relance"



positivamente en la actividad empresarial y por tanto en el empleo. Para ello, la Administración analiza sus necesidades a varios años vista entre las empresas del sector, solicita la presentación de soluciones técnicas y económicas capaces de cubrir sus necesidades, adjudica a una o varias empresas el desarrollo del producto y coordina el cumplimiento del programa de trabajo previsto. El producto obtenido, lógicamente, acaba reuniendo todo lo que espera de él el futuro usuario y es el mejor candidato para ser, primero, vendido por méritos propios en España y luego en el exterior. Donde dice Administración puede decirse Telefónica, Renfe, etc. ...

En cambio, muchos de los sistemas de ayuda que se han ensayado, siempre con el mejor ánimo de facilitar y aliviar el desarrollo de un producto a las empresas, no han tenido el grado de efectividad deseado, porque no se ha logrado conquistar ningún mercado. Siempre, tras la dificultad que tiene el desarrollo, aparece la del mercado y casi nunca la obtención de uno coincide con el momento o la necesidad adecuada. Lo ideal es poder coordinar ambos, porque el bien más escaso no es la tecnología, no es la capacidad de producción ni el coste del producto, ni siquiera los recursos económicos, lo más importante en este momento es el mercado. Demos un mercado interesante a las empresas y ellas pondrán todo lo demás. Lograrán, por méritos propios, hacerse con lugares destacados en el sector internacional.

BIT: *¿No te parece muy tarde para hacer esto ahora?*

V.P.: En absoluto, nuestro sector evoluciona continuamente. Hay muchas ocasiones para coger el tren en marcha, pero no podemos ahorrarnos el esfuerzo que supone correr detrás de él durante un tiempo largo, hasta alcanzarlo.

BIT: *Como responsable de una empresa proveedora de telefónica, ¿cuál es su comportamiento? ¿Cuál es su colaboración con la industria?*

V.P.: Telefónica ha jugado y juega un papel decisivo en nuestro sector. No olvidemos que hasta hace bien poco era un monopolio y, por tanto, las empresas de telecomunicaciones en el campo profesional tenían, prácticamente, un monoclíente. Cualquier venta de productos destinados al monopolio fuera de Telefónica era, cuando menos, inoportuna. Por otra parte, no se puede decir que vendiéramos a Telefónica, más bien ella nos compraba. Todo lo que somos y en el segmento del mercado en el que estamos, es consecuencia, en gran



parte, de la política industrial de Telefónica y en mucha menor medida de nuestros méritos o desméritos.

En la actualidad todo ello está cambiando rápidamente. Telefónica también tiene ahora que competir y tiene prisa. Para ello, está exigiendo cada vez más a sus suministradores que reduzcan los plazos de entrega, la mejora de la relación calidad-precio en los productos que adquiere, etc. Hasta aquí, todo tiene lógica y si ello se hace de forma planificada y ordenada, podremos asistir a la reconversión de Telefónica y seguir contando con este importante mercado mientras nos adecuamos también. Los peligros para nuestro sector pueden venir de las decisiones bruscas no planificadas, que no nos permitan ir reaccionando a tiempo, situación que tendría difícil solución por la fuerte dependencia del exmonopolio que los suministradores de equipos de telecomunicaciones tenemos todavía.

Telefónica tiene por lo tanto, la importante responsabilidad social y moral de lograr su objetivo, sin destruir en unos meses lo que ha construido, para su servicio, durante décadas.

BIT: *Hace un año, aproximadamente, incorporasteis APD al grupo SITRE, ¿cómo ha resultado la experiencia? ¿Puede haber una empresa española de hardware informático?*

V.P.: Entendemos que el futuro desarrollo de las telecomunicaciones irá cada vez más unido a la informática y viceversa. Por lo tanto una

"Telefónica también tiene ahora que competir y tiene la importante responsabilidad social y moral de lograr su objetivo, sin destruir en unos meses lo que ha construido, para su servicio, durante décadas"

compañía como APD es un buen complemento para Sitre. De hecho ya hemos empezado a hacer desarrollos conjuntos, que parecen tener importantes aplicaciones en el mercado en los próximos meses. Para ambas compañías se abren nuevos mercados por la vía de una rápida diversificación y este hecho ya compensa ampliamente el esfuerzo que tienen que hacer para complementarse. Es en los momentos de recesión como el que estamos pasando, cuando se aprecia más que nunca la bondad de operaciones como ésta. Además, se aprovechan las participaciones en las empresas para enriquecer el conjunto del Grupo, tomando de cada una lo mejor de sus sistemas. El resultado final está siendo muy positivo aunque ha requerido un gran esfuerzo para integrar culturas empresariales muy diferentes y lograr la mayor sinergia posible. Esta es siempre la mayor dificultad con la que se encuentra la Dirección en este tipo de operaciones y no hay forma de evitarlo.

En cuanto a la viabilidad de una empresa de hardware informático, me remito al hecho de nuestra existencia APD lo es, y seguirá realizando esta actividad en el futuro con los productos que estamos desarrollando, bien directamente o apoyándonos en consorcios nacionales y europeos.

BIT: *Eras miembro, por lo que sabemos bastante activo, de la Junta Directiva de la*

Asociación Española de Nuevas Tecnologías (AENTEC) ¿Qué pretendéis en AENTEC?

V.P.: AENTEC viene a cubrir un vacío. No había ninguna asociación que se ocupara de buscar puntos de apoyo entre las empresas con un fuerte componente de técnica propia, una vocación exportadora y un elevado porcentaje de capital generado en España. AENTEC se está convirtiendo en un importante foro, donde las empresas que la componen encuentran, a través del sistema de comités especializados en determinados temas, una ayuda y un apoyo para emprender acciones contrastadas a nivel comercial, técnico, gerencial, etc. ... Sus miembros actúan, en muchos casos, como el Consejo de Administración de una gran empresa que mueve un fin común, pero sin ser accionistas de las empresas que la constituyen. La experiencia es nueva, muy efectiva, y viene a demostrar la gran capacidad que el empresario español tiene, para lograr fórmulas imaginativas que ayuden a su proyecto empresarial.

BIT: *Finalmente, dicen que a los teleco nos falta formación en gestión y nos sobra formación técnica ¿tú qué opinas?*

V.P.: No estoy completamente de acuerdo. Absolutamente nadie sale de una carrera con la formación necesaria para la gestión. Los estudios suponen una serie de conocimientos más o menos útiles, según a lo que se vaya uno a dedicar, pero lo que es más importante es que son también un entrenamiento para la mente que luego puede servir para cualquier cosa. Por lo tanto, no veo ninguna ventaja en recargar aún más un programa con temas muy específicos de la gestión, cuando realmente lo que interesa, al principio, a los teleco son otras materias. Además, en términos empresariales, sería una mala inversión, porque en definitiva la gestión no se puede consolidar en las aulas, ni ejercitar recién acabado. Hay que pasar necesariamente por un período práctico, adquiriendo conocimientos en el día a día aunque sea necesario acompañarlos con una formación teórica específica.

La buena formación que demuestran tener los teleco, es el punto de partida de su vida profesional. Esta puede ir evolucionando y descubrir aptitudes o vocaciones que les haga, de forma natural, pasar a la gestión. Si llega de esta forma, tienen muchas probabilidades de hacerlo bien, pero cualquiera que, independientemente de su formación, salte a la gestión de una forma brusca, puede encontrar grandes dificultades para desenvolverse y lograr cumplir sus objetivos. **bit**

"La buena formación que demuestran tener los teleco, es el punto de partida de su vida profesional"

