



“NUESTRO INGENIERO DEBE ASUMIR UN MUNDO GLOBAL”

A Manuel Gordillo, sevillano de Camas, le gusta ejercer de andaluz. Lugares en el mundo no le han faltado para hacerlo. Es, sin duda, y junto con Juan Soto, que fué su referencia profesional durante años, el teleco que más alto ha llegado en el organigrama de una multinacional. Para llegar a donde está tuvo que hacer sus maletas al poco de salir de la Escuela y convertirse en ciudadano del mundo. Le recuperamos hace más de diez años con su incorporación a lo que entonces era ITT Standard Eléctrica. Ahora llega a nuestras páginas como responsable mundial de la División de Acceso de Alcatel Telecom, de la que es Presidente.

Manuel se hizo teleco por exclusión de las demás ingenierías y porque, según decían entonces, era lo que

MANUEL GORDILLO

Y al acabar la carrera, anduve por la cátedra con Jesús Sánchez Miñana y Ricardo Valle. Ricardo fue mi mentor; como lo fué de muchos. Al final, con buen criterio, decidí salir de España. Estuve dudando si me iba a Holanda a Philips o a Estados Unidos, y escogí Philips para poder investigar en semiconductores que es, en realidad, de lo que de verdad sé.

BIT: ¿Qué te hizo irte al extranjero, en vez de quedarte aquí?

M. Gordillo: En aquella época en España el panorama era desolador. Simplemente no pasaba nada. Me decidí por Philips y estuve muy a gusto trabajando en semiconductores tres años. Era una compañía magnífica que formaba muy bien a la gente. Volví a España y estuve casi cinco años como director técnico de Piher. Luego pasé por Thompson, pero no me convenció y decidí salir de nuevo al extranjero. Me fui a Francia, a TRW, en Burdeos. Primero fui director técnico y de operaciones. Después, ocupé el cargo de director general de TRW Semiconductores en Los Angeles. Fue precisamente allí donde me encontró Miguel Canalejo y me trajo a Alcatel. Era el momento de decidir si quedarse allí o volver a España, y Canalejo me sedujo finalmente con su proyecto para Standard, que era tremendamente atractivo.

BIT: Entrás a formar parte de Alcatel, entonces aún ITT, en momentos cruciales para la compañía...

M. Gordillo: Cuando llegué, el modelo de empresa no daba para más. El gran mérito de Miguel Canalejo

fo fue darle una misión y hacerla viable gracias a un modelo adecuado. Estábamos totalmente fuera del circuito de lo que estaba pasando en el mundo. No es que fuera una compañía competitiva, es que no estaba en el mundo. Standard, que había estado presente en muchos países, en aquella época no exportaba. Se emprendió una reconstrucción total, hacia una compañía industrial. Se liberó a la compañía de parte del exceso de personal que tenía y a cambio se contrató personal más adecuado. Formamos gente joven, creamos una compañía de formación que fué y sigue siendo fundamental. Le dimos la estructura adecuada y comenzamos a funcionar; a atender a Telefónica —que era y es nuestro principal cliente— a poner el Sistema 12 a funcionar. Entonces cuando empezamos a ver el final del túnel, se decidió salir fuera de España, porque sabíamos que el mercado español sólo, no era capaz de asumir nuestros objetivos. Entramos entonces en Polonia, en China, en Latinoamérica. Ahora somos una compañía que exporta más de lo que vende al mercado nacional.

BIT: Parece que la evolución de los mercados ha obligado a Alcatel a una reestructuración. ¿En qué consiste?

M. Gordillo: Alcatel, hasta el 31 de diciembre de este año, es, todavía, una compañía organizada geográficamente. Efectivamente, nuestro entorno está cambiando y tenemos que adaptarnos a las nuevas circunstancias. Ahora, los estándares se han hecho más universales, la liberalización progresa, la competencia aprieta y los márgenes se estrechan. Por ello, el

"más futuro tenía". Parece que acertó, aunque sus padres, ambos enseñantes, como la mayoría de sus hermanos, hasta hace bien poco todavía le preguntaban: "Pero, hijo ¿tu vendes ?".

BIT: ¿Qué recuerdos te quedan de tu paso por la Escuela?

Manuel Gordillo: Recuerdo que fue una carrera muy difícil, dura. Tuve que trabajar muy fuerte para poder acabarla en cinco años, en 1969. Nunca estuve en la escuela vieja. En mi promoción, que fue muy reducida, hubo gente muy interesante: recuerdo a Julio Linares, Augusto Gilabert, Juan Riera, Pablo Calvo, Carlos Diaz Guerra, Julio Bayona, José Vicente Fdez. Peragón. Aquí en Alcatel hay más de diez compañeros de entonces. Estuve trabajando también como maestro de laboratorio para ganar algo de dinero.



modelo de Alcatel ha dejado de ser válido, y hemos decidido organizar la compañía por líneas de producto con responsabilidad global a nivel mundial. Lo que actualmente se llama Alcatel Telecom, queda dividida en ocho divisiones de negocio, cada una de ellas dirigida por un presidente, responsable mundial de negocio. Estas ocho divisiones son: Conmutación, Acceso, Transporte, Business Systems, Mobile, Radio Space and Defense, Componentes y Broad Band. Mantenemos la división geográfica con funciones comerciales y de presencia corporativa. Por ejemplo, Miguel Canalejo es el responsable de la coherencia en la actuación de Alcatel en Latinoamérica y, por supuesto, España. Yo, como responsable mundial de la división de Acceso, de la que soy presidente, sigo siendo empleado de Alcatel Standard Electrica, aunque tenga varias responsabilidades en distintas partes del mundo.

BIT: ¿Qué se entiende como "Acceso"?

M. Gordillo: De la central telefónica sale un repartidor; de este un par que llega al abonado: eso es el Acceso. Todavía sigue siendo válida esta definición. El par de abonado, de cobre, sigue siendo la unión del abonado con la central. Lo que pasa es que eso está

cambiando a gran velocidad por las nuevas tecnologías, por la aparición de la fibra óptica, por la posibilidad de utilizar la radio como elemento de conexión con la central, por la necesidad de dar nuevos servicios, de abaratar costes de mantenimiento, etc. El bucle de cobre tiene muy comprometida su existencia. En el nuevo mercado, la nueva red concentra su inteligencia en las cabeceras y en el bucle de abonado. Las centrales y la transmisión se hacen red de transporte, de forma que lo que estamos llamando red de acceso se está diferenciando

"Nuestra misión en Acceso es ayudar al operador a adaptarse a las necesidades del cliente"

enormemente. Parece razonable pensar que el cliente sea diferente, según el medio en que esté. El operador debe encontrar la manera de ofrecer los servicios lo más competitivos posi-

bles y adaptarse a las necesidades del cliente. Nuestra misión en Acceso es ayudarle a conseguirlo.

BIT: ¿Qué objetivos te marcas?

M. Gordillo: En Acceso pensamos en unos mil millones de dólares para 1996 y una presencia de unas 4.000 personas, de ellas más de 1000 en I+D. Se trata de un segmento muy nuevo. En los segmentos muy tradicionales hemos sido número uno. En este llegar a serlo representa nuestro principal objetivo. Hay que tener en cuenta que, precisamente por las características de su mercado, la posición de las empresas americanas es muy fuerte en este área.

BIT: ¿Cual es, en tu opinión, el peso actual de España en la organización de Alcatel?

M. Gordillo: Siempre ha sido importante. Tuvimos el bache histórico de la época anterior, en que Standard Eléctrica perdió el paso, un poco como el resto de España. El país concentraba sus energías en algo tan fundamental como democratizar la sociedad. Alcatel Standard Electrica es, actualmente, una de las grandes unidades de Alcatel. Tenemos una cuota de mercado importante, y un peso en la compañía que reconoce nuestra importancia. El hecho es que Miguel Canalejo tiene responsabilidades sobre una de las áreas más dinámicas y más grande, como es Sudamérica, y yo mismo presido todo el área de Acceso a nivel mundial, lo que demuestra nuestro peso dentro de la compañía. Ello supone, en cambio, una enorme responsabilidad que hay que cumplir porque el nivel de competencia es muy grande. En mi opinión, Alcatel es una compañía con estilo propio, podríamos definirla como una multinacional sin ciudadanos de segunda. Ha sabido, a diferencia de otras compañías, desarrollar un modelo de funcionamiento igualitario, donde la nacionalidad no cuenta mucho.

BIT: Fijemos nuestra atención en el nivel industrial de nuestro

país. ¿Cómo ves, como profesional con experiencia internacional en otros países, la situación en que se encuentran nuestras empresas en estos momentos?

M. Gordillo: No quiero ser optimista. Nuestra industria debe ser motivo de preocupación. Hemos tenido durante muchos años una industria importante, que basaba su pujanza en una estructura de costes inferior a lo que eran en otros países de nuestra área. Pero cuando se ha producido la globalización de los mercados, la industria española está teniendo muchísimas dificultades para alcanzar un mínimo de competitividad. Si los mercados son mundiales y nosotros trabajamos menos y costamos más que otros, no sé cómo vamos a competir. Me parece que en España, aunque no hemos perdido todo, no tenemos asumido el reto que supone una competencia tan fuerte como la que hay. Me da la impresión de que, o asumimos el reto y todos nos planteamos la situación seriamente, o acabaremos siendo un país de servicios. Un aspecto que me preocupa es la baja proporción de ingenieros españoles que se dedican a su propio negocio. Yo diría que es incluso menor a la que había hace treinta años.

BIT: Hablemos de la liberalización de mercados, ¿cuál es el panorama actual?

M. Gordillo: Yo creo que la liberalización de los servicios es una tendencia incuestionable a nivel mundial, con la que ineludiblemente tenemos que cumplir, pero tenemos que hacerlo con inteligencia. A mi me parece realmente ejemplar la actitud de la Administración en el caso de la liberalización del segundo operador en telefonía móvil. A los suministradores se les ha puesto una serie de condiciones, entre las cuales estaba la necesidad de tener una cierta presencia nacional. La actuación del ente regulador ha sido modélica. Espero que las diversas liberalizaciones que se tienen que producir, la Ley del Cable o la del Segundo Operador, sigan manteniendo



“Al globalizarse los mercados, la industria española está teniendo muchísimas dificultades para alcanzar un mínimo de competitividad”



do estos principios que han sido muy favorecedores para nuestra industria. En nuestro caso, en lo que más hemos salido favorecidos con la liberalización de las comunicaciones móviles es como suministradores de terminales de usuario.

BIT: ¿Cómo ves la actuación internacional de nuestro primer operador?

M. Gordillo: Yo creo que Telefónica lo ha hecho estupendamente, y que su comportamiento en el mercado internacional debe ser un orgullo para todos los españoles. Sin lugar a dudas, lo están haciendo muy bien. El hecho de que el operador haya salido fuera también ha sido muy positivo para empresas como la nuestra. Yo soy optimista respecto de la creciente presencia española en mercados internacionales en general y en telecomunicaciones en particular. Por ejemplo, España hace tiempo que tiene embajadores que entienden de aspectos comerciales, y el Fondo de Ayuda al Desarrollo ha realizado una gran labor gracias a la cual hemos tenido un gran apoyo para poder exportar. Lo negativo es que tenemos que luchar contra la falta de imagen. Hay que construir una imagen de alta tecnología, que los alemanes, por ejemplo, se encuentran ya hecha. En este aspecto, hay que decir que la internalización de Telefónica y su buen quehacer están ayudando mucho.

BIT: ¿Cual es tu opinión sobre el nivel de nuestros ingenieros?

M. Gordillo: Creo que la calidad del ingeniero español es buena pero, en mi opinión, le falta un poco de agresividad y asumir la necesidad de salir al exterior. No pensar en el ámbito nacional, y salir a un mundo más global, en el que encontrarán muchas más perspectivas. Ha mejorado, sin embargo, respecto a hace algunos años. Hemos estado aislados mucho tiempo y cuesta eliminar esa mentalidad. El español ha de ser capaz no ya de hablar, sino de convencer en un idioma que no sea el propio. Otra razón es lo poco amante del riesgo que ha sido tradicionalmente el español medio y, lógicamente, también nuestros ingenieros. Cuando se sale fuera, como yo lo hice en su día, los riesgos indudablemente son mayores, pero también lo es la recompensa. ■