

# La industria de Telecomunicaciones frente a la globalización de los mercados

**Moderador VICENTE ORTEGA**

Director General de Universidades de la Comunidad de Madrid

**Félix Pérez:** Tenemos con nosotros a Vicente Ortega una persona querida por todos, que va a presidir esta última mesa redonda. Voy a presentar brevemente porque es posiblemente una de las personas más conocidas de la profesión. Sabeis que su vida profesional ha estado ligada básicamente a la docencia en la Escuela de Ingenieros de Telecomunicación de Madrid, pasando por todos los puestos docentes hasta llegar a ser uno de sus Catedráticos. Ha dirigido esta Escuela durante varios años y es responsable, en buena medida, de la transformación docente que sufrió a lo largo de los años 70 y 80.

Ha sido Rector de la Universidad Alfonso X el Sabio y actualmente es Director General de Universidades de la Comunidad de Madrid. Muchas gracias Vicente por estar aquí.

**Vicente Ortega:**

Buenas tardes y muchas gracias Félix. Con mucho gusto acepto esta invitación a moderar esta mesa y compartir otro rato con los ponentes y con ustedes que supongo están ahí, porque con esto focos que nos han puesto tan tremendos se divisan las siluetas, con lo cual no sabemos si alguno va a hechar una cabezadita. No voy a poder ejercer mi papel de llamador de atenciones al público, como podía hacerlo en una clase en la Escuela cuando un señor se dormía.

Vamos a clausurar estas jornadas en las que he tenido ocasión de participar,

pues es la tercera vez que asisto a las mismas, y he podido apreciar el esfuerzo enorme que han tenido que hacer los promotores y organizadores para llevarlas a cabo, y el éxito que han tenido. Esta presentación que ha hecho Félix tan cariñosa, a mí me da miedo, porque cuando uno empieza a decir tantos años, menos mal que no ha dicho cuantos, uno piensa ya que le están preparando la retirada. De momento, a menos que hagan la jubilación anticipada también para los funcionarios docentes, en cuyo caso me dedicaría a estudiar filosofía, de momento, no me retiro y para mí será un placer seguir desde las diversas posiciones donde esté, pero siempre relacionado con el mundo de la teleco-

**V. Ortega: He podido apreciar el esfuerzo de los ponentes y organizadores del II CNIT y el éxito que ha tenido el Congreso**

municación desde el mundo de la universidad, desde el mundo de la enseñanza y de la investigación.

Sin más, vamos a pasar a esta mesa redonda, sobre la industria de las telecomunicaciones frente a la globalización de los mercados.

Tres representantes, competentes de tres empresas industriales: Miguel Ángel Rodríguez Palma de Ericsson, Jorge Calderón de Lucent Technologies y Vicente Gil de Nortel nos van a explicar cual es su punto de vista, punto de vista de estas empresas, como enfrentan estas empresas este fenómeno de expansión, de globalización, mundialización como otros dicen, y después para mantener con ustedes un coloquio donde puedan contrastar estos puntos de vista.

Empezaremos, como dice el programa, por D. Miguel Ángel Rodríguez Palma que es ingeniero de telecomunicación, ha trabajado también en Ericsson, con una dilatada experiencia de casi ya veinte años y ocupa actualmente el puesto de Director de Marketing Corporativo, y ha sido durante los últimos cinco años responsable del área de móviles. Miguel Ángel cuando quieras.

**Miguel Ángel Rodríguez Palma:**

Liberalización, globalización, y de alguna forma también privatización, son términos que están liderando los tremendos cambios a que estamos asistiendo en el sector de las telecomunicaciones, o más propiamente en el nuevo sector que se está configurando alrededor del mundo de las telecomunicaciones y de la información.

Los avances tecnológicos que se han producido en los últimos años, junto con una clara dirección política en el sentido de facilitar la aparición de nuevos servicios, y de abaratar los mismos, mediante la introducción de la competencia entre operadores, ha movilizó un sector, que durante casi cien años había permanecido



**Moderador:** Ilmo. Sr. D. Vicente Ortega, Director General de Universidades  
**Participantes:** D. Miguel Ángel Rodríguez Palma (Director de Marketing Corporativo, ERICSSON); D. Jorge Calderón (Director de Relaciones Institucionales, LUCENT TECHNOLOGIES); D. Vicente Gil Durante (Director de Redes Públicas, NORTEL); a la izda. Félix Pérez

inalterable, basado en monopolios nacionales, casi siempre estatales.

Este fenómeno, conocido normalmente como liberalización de las telecomunicaciones, se produce al mismo tiempo que la globalización de la economía y los mercados. Muchas de las barreras que limitaban las relaciones económicas y comerciales entre los países están cayendo de una forma acelerada. Como consecuencia hay un hecho al que estamos asistiendo durante los últimos años, que es otra globalización, más específica, en el sentido de que actores que estaban total o parcialmente restringidos a actuar en sus propios países, salen al exterior con intención de crear nuevos negocios que les permitan compensar las pérdidas que la liberalización les pueda ocasionar en sus propios ámbitos de actuación.

Estos dos aspectos de la globalización, junto con la reestructuración que está viviendo la industria, debido al progreso tecnológico, y a la convergencia de los segmentos de negocio, es lo que está provocando un replanteamiento de estrategias en busca de economías de escala y de una mayor eficiencia en costes, consecuencia inevitable de las bajadas de precios que la mayor competencia ha introducido en el mercado.

En este cambio de estrategia, siguen primando factores relacionados con qué mercados son los más activos o cuales tie-

relación con Latinoamérica y el norte de África, y por si fuera poco, la evolución de nuestra economía durante los últimos años

ha sido realmente buena, por encima de la media europea.

En esta situación, la liberalización puede aportar un impulso más. Unas normas claras y estables, que potencien la inversión, pueden ser un factor decisivo para que la industria del sector continúe invirtiendo e incrementando la presencia en el país. En cualquier caso, en un proceso liberalizador es importante que todos los actores salgan

ganando, como ha ocurrido con la telefonía móvil en España.

El sector de las telecomunicaciones es bastante complejo, y el proceso de liberalización no es nada fácil, pero debe ser objetivo de los reguladores el que todos los actores salgan beneficiados en la nueva situación. Los usuarios deben poder acceder a nuevos servicios a mejores precios. El ope-

## **M. A. Rodríguez: En cualquier caso, en un proceso liberalizador es importante que todos los actores salgan ganando, como ha ocurrido con la telefonía móvil en España**

nen mayores potenciales y oportunidades. Y es por esta razón que la liberalización en España es tan importante para la industria. Somos el quinto mercado europeo en volúmenes, nuestros ratios "telefónicos" (penetración, uso del teléfono, etc.) están por debajo de la media europea, con lo que tenemos un gran potencial de crecimiento, tenemos una inmejorable plataforma de

# ESPECIAL

## II CONGRESO NACIONAL DE INGENIERÍA DE TELECOMUNICACIÓN

### MESA REDONDA

rador tradicional debe ser capaz de seguir generando valor para sus accionistas, incrementando sus cifras de negocios a pesar de la inevitable pérdida de cuota de mercado que la liberalización provocará. Los nuevos operadores deben encontrar un entorno que les permita poder cumplir sus planes de negocio. Y por último, la industria debe seguir en el camino de crecimiento, en el que hemos estado durante estos últimos años. La no-consecución de un correcto equilibrio entre estos cuatro factores, puede dar al traste con cualquier proceso liberalizador, por muy bienintencionado que sea.

El conseguir estos cuatro objetivos al mismo tiempo parece imposible a simple vista. Sin embargo es factible de alcanzar, y la palabra clave es crecimiento. La reciente liberalización de la telefonía móvil, nos ha enseñado que cuando el mercado total crece de forma importante, todos ganan en el proceso liberalizador, el operador existente, el nuevo, y la industria.

Es evidente que este crecimiento no es tan fácil en otros sectores de las telecomunicaciones, como la telefonía fija. Pero en nuestra opinión es posible, y la mejor forma de alcanzarlo es conseguir que la competencia no tenga únicamente como objetivo una reducción de precios al usuario final, sino que además esté enfocada a una competencia en servicios que haga crecer el mercado total.

Dicho de forma simple, la liberalización no debería provocar únicamente una lucha de los nuevos operadores por los minutos de tráfico que ya tenía el operador tradicional, sino que además debería provocar que el volumen total de minutos crezca de forma importante, y eso en un sector con un cierto nivel de saturación solo puede conseguirse mediante la

introducción de nuevos servicios en competencia, algo que el proceso en curso debería favorecer de forma importante.

También hay que recordar que la liberalización ha acelerado los cambios que ya se estaban produciendo en la industria, y que podrían resumirse en un desplazamiento hacia las áreas de mayor valor añadido, y en la concentración regional de los centros de distribución.

El más importante de estos cambios es la transformación de las industrias del sector en empresas de conocimiento, lo que implica cambios notables en la composición de las plantillas.

A modo de ejemplo, podemos explicar que un teléfono móvil, no solamente ha reducido su peso, su tamaño, y su precio en los últimos quince años por un factor 15 o 20, sino que mientras entonces

## **M. A. Rodríguez: El más importante de los cambios es la transformación de las industrias del sector en empresas de conocimiento, lo que implica cambios notables en la composición de las plantillas**

se necesitaban casi diez horas hombre para fabricar uno de esos teléfonos, hoy apenas se necesitan diez minutos. Sin embargo para diseñar un nuevo modelo cada vez se necesitan más horas. Y esto es simplemente un ejemplo que se repite en todos los equipos que fabricamos.

Esto se refleja perfectamente en nuestra situación en España. Mientras en los últimos dos años han ingresado en la com-

pañía más de 400 jóvenes técnicos e ingenieros, al mismo tiempo estamos negociando la externalización de toda una serie de funciones de fabricación de componentes, que nuestra Casa Matriz ha decidido ceder a compañías especializadas, en un movimiento estratégico de concentración en las actividades de mayor valor añadido.

Además, este tipo de movimiento se da en paralelo con otros de concentración geográfica a la búsqueda siempre de una mayor eficiencia en los procesos, y de masas críticas.

La asunción de esta realidad lo antes posible por parte de todos los actores (industria, operadores, y políticos), nos permitirá adaptarnos de forma rápida a estos cambios, y será una de las claves para que podamos seguir jugando un rol de importancia dentro de los consorcios globales.

La liberalización de los mercados de telecomunicaciones tiene que ir pues acompañada y acompañada por otras liberalizaciones de forma que las compañías industriales puedan adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y no ser víctimas de unos procesos que una vez puestos en marcha se desarrollan a velocidades cada vez mayores. Muchas gracias.

**Vicente Ortega:** Muchas gracias Miguel Ángel. Pasamos, entonces, a la segunda ponencia que desarrollará D. Jorge Calderón, Director de Relaciones Institucionales dentro de Lucent Technologies. Jorge Calderón es ingeniero de caminos y Master en Dirección de empresas y ha desarrollado su carrera profesional prácticamente siempre en el área de la informática, gran parte de su vida como consultor y en 1995 se incorporó a AT&T y de ahí, producida la división de las empresas, pasó a Lucen Technologies como Director de Relaciones Institucionales. Cuando quieras.

**Jorge Calderón:** Hola, buenas tardes. A nosotros no nos gusta hablar mucho de globalización. Nosotros preferimos decir que las empresas tienen que ser multilo-

cales. Somos empresas internacionales y nos gusta el término de multilocalidad, así añadimos un término más a esta larga lista de términos extraños excesivamente largos. Nos gusta decir que somos multi-locales, que nos encontramos en casa en muchos países. Ese es el concepto que barajamos nosotros en nuestra corporación.

Yo quiero, en estos diez o quince minutos que tenemos, hablar de que es lo que está pasando, añadir algunas dimensiones más a la que Miguel Angel estaba poniendo encima de la mesa, y luego resumir en dos o tres minutos, realmente, como responde la industria y dando, lógicamente, ejemplos, fundamentalmente, de como está respondiendo Lucent Technologies a esos cambios.

No voy a entrar demasiado en el primer gran cambio que sufre el mercado que es el de la privatización y de la liberalización o desregulación, Miguel Angel lo ha tocado, y yo creo que fundamentalmente, una variable que es importante destacar es que la liberalización se tiene que hacer con tres dimensiones: la dimensión social, nuestros clientes piden cada vez mejores servicios y mejores precios, es una dimensión importante a tener en cuenta, luego la dimensión administrativa o legalista, hay que hacer una liberalización formalmente correcta, y luego hay que incluir también la dimensión de negocio, yo creo que es una parte clave y que en este proceso nuestro de liberalización, apunto especialmente a España, en el que yo creo que estamos siendo modélicos en muchos aspectos, no debemos olvidar la dimensión de negocio. Tenemos que lograr, como decíamos antes, que todos nuestros clientes, pensando en la industria, los operadores, las grandes empresas, ganen en este proceso, porque si no, nos vamos a encontrar, ante situaciones de cambio, una reacción, ante el temor de lo que va a venir, de un cierto inmovilismo, y entonces lo que produciremos es un efecto contrario al que estamos persiguiendo, y coyuntu-



ralmente nos podemos encontrar con crecimientos mínimos.

Estamos en un sector que está creciendo por encima del 14%. Si habéis mirado lo que está pasando, por ejemplo en el sector de la electricidad, me gustaba ver en los papeles de las últimas ofertas públicas de acciones, lo satisfechos que estaban de crecimientos en torno al 6-8%. Nosotros tenemos la suerte de estar en un sector con un crecimiento bastante

debajo de esas expectativas y acortar las diferencias en materia de telecomunicaciones que tenemos con respecto a algunos países europeos.

Ese es un primer punto, la privatización y la desregulación, no la liberación. Luego está la innovación tecnológica, yo creo que ese es otro gran aspecto de la globalización o que añade dificultades a lo que es la globalización en nuestro sector.

## J. Calderón: Este mercado globalizado y liberalizado se caracteriza por la innovación tecnológica y puede estar en "eterno crecimiento"

superior a sectores que realmente dejan muy satisfechos a los inversores.

Por ello, no podemos permitirnos incertidumbres que nos hagan crecer por

Cada vez nuestros clientes nos piden que los productos estén antes en el mercado, porque es lo que les piden a ellos sus clientes. ¿Cómo logramos que los productos que antes tardaban dos años en llegar al mercado lleguen ahora en seis meses?. Fundamentalmente, yo creo que hay tres grandes cambios en la tecnología: por un lado hay mayor componente de conocimiento,

hay un mayor componente de servicio, hay un segundo gran componente que es lo que es el desarrollo de software que cada vez tiene más peso, Lucent tiene ciento

cuarenta y tantos mil empleados, de los cuales veinticuatro mil están en nuestros laboratorios Bell, en nuestro brazo de investigación y desarrollo, el 60% de las personas se están dedicando al desarrollo del software eso creo que convierte a Lucent en una de las cinco empresas más grandes que están desarrollando software. El tercer cambio tecnológico lo encontramos fundamentalmente en la integración y en que el valor se va hacia los componentes electrónicos o microelectrónicos. Y creo que esa es otra parte importante o punto fuerte en nuestra empresa, es el que permite que, realmente, las cosas que antes pesaban dos kilos pasen a pesar unos pocos gramos y que realmente la funcionalidad de los sistemas sea cada vez mayor. Vamos a ver cada vez más el valor en los componentes microelectrónicos, y por eso, como empresa, permitidme que haga un poquito de publicidad, cada vez destacamos más nuestro papel dentro de la industria de la microelectrónica en la que tenemos una división muy importante.

Otro aspecto de lo que está pasando con la globalización, aparte de la privatización, la liberalización y la innovación tecnológica, es la expansión económica, nos encontramos que la globalización no se debe a que se está restringiendo el mercado económico mundial, al contrario, nos encontramos en situaciones extrañas para muchos economistas, en la que parece que hemos logrado la cuadratura del círculo y cada vez seguimos crecimientos, y parece que logramos, realmente, entrar en un círculo de eterno crecimiento. Esto lo que está haciendo es que nos encontremos dos situaciones muy interesantes: por un lado los países en vías de desarrollo, o los países que se están desarrollando, van a tener estabilidad económica y su capa-

cidad de crecimiento económico va a impactar fuertemente con una demanda espectacular en tecnologías básicas de telecomunicaciones, aumento de líneas fundamentalmente, servicios básicos de telecomunicaciones; y en los países ya desarrollados, como es el nuestro, lo que nos vamos a encontrar, lo que nos estamos encontrando, es que la demanda va a venir más hacia los nuevos servicios, las nuevas posibilidades que nos está ofreciendo la tecnología, a pesar de que encontremos, todavía en España un cierto "gap" con

## **J. Calderón: Es complejo dar una respuesta global a la necesidades globales de los megaoperadores, producto del proceso de concentración**

la media europea, pero tiene que ir por ahí, o sea, el crecimiento no sólo en cerrar ese "gap", sino que, realmente, la oferta sea mucho más calificada, a los precios que realmente moverán la demanda.

Por otro lado, tenemos la consolidación que se produce en el sector, ese sería el cuarto gran punto, o sea: privatización, innovación tecnológica, expansión económica y consolidación en el sector. Lo que nos estamos encontrando es la concentración en megaoperadores, SBC americano fusionándose con Meritech, cuarta fusión en tres años, los MCIWorld-Com-Teléfonía, los Global One, etc... Esas concentraciones de nuestros clientes lo que nos va a hacer, fundamentalmente, es tener que pegarnos a ellos que es el gran poder de compra que tiene el mercado en estos momentos. Pero sabiendo que es complejo poder dar una respuesta glo-

bal, a las necesidades globales de estos grandes clientes.

Para mí son varios los puntos que definen lo que está pasando, lo que nos piden nuestros clientes, lo que es la industria del futuro en nuestro caso.

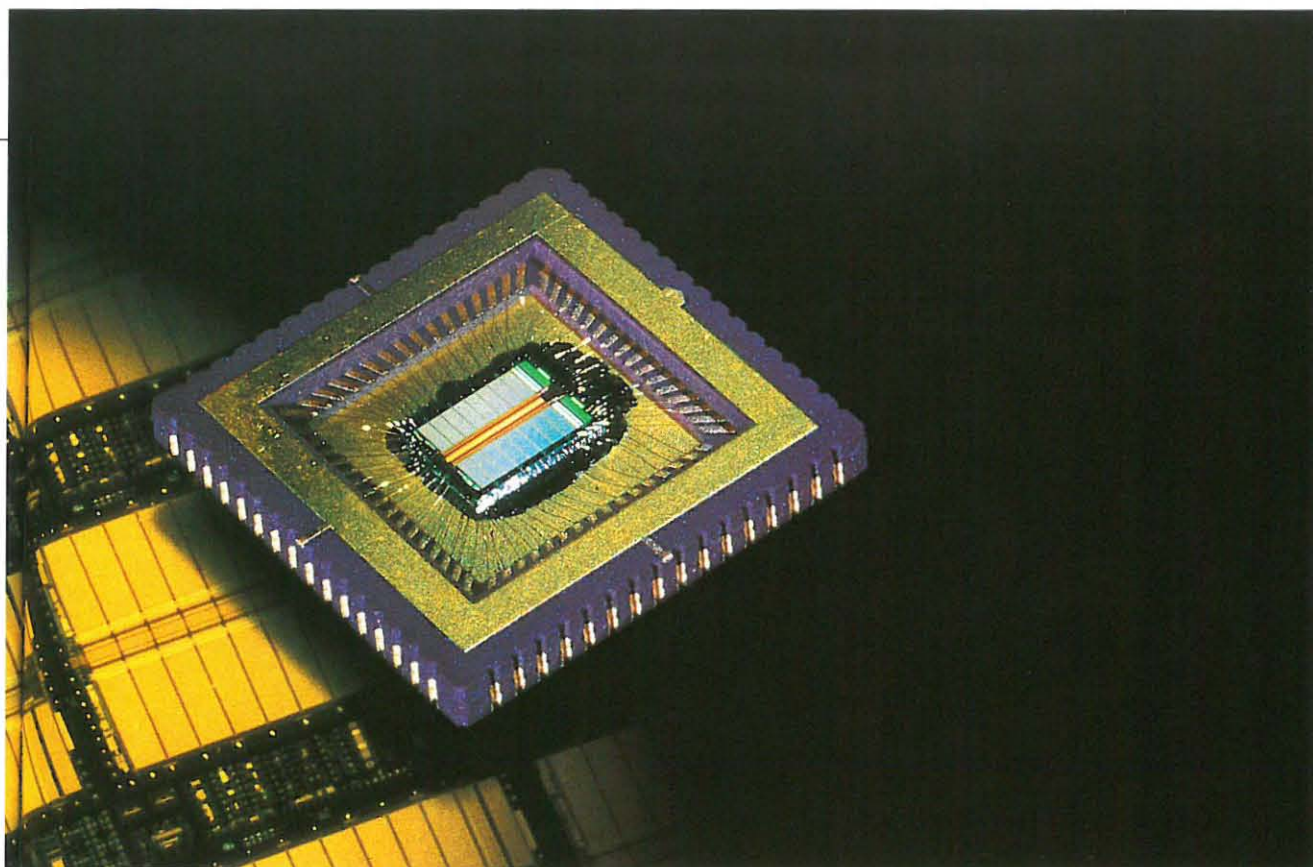
El cliente, lo que nos pide es que, cada vez, le demos mejores utilidades, mejores servicios y mejores posibilidades tecnológicas en sus equipos y en sus redes, mejores precios y más rápido.

Por otro lado, tenemos que lo que nos están pidiendo, cada vez más, nuestros clientes es que hagamos una apuesta por ellos, que trabajemos conjuntamente donde estén ellos. Ese es un tema importante. Tenemos que poner nuestras personas allá donde están nuestros clientes. Antes decía que la innovación tecnológica se puede resumir en microelectrónica, software y servicio. La variable servicio, es la que realmente va a hacer que tengamos que estar muy cerca de nuestros clientes.

Por último, que podamos operar en cualquier parte del mundo. Por eso hablaremos de cual es el modelo de empresa hacia el que vamos, porque tenemos que dar esa capacidad de respuesta, no sólo en el mercado local, sino, en cualquier otra parte del mercado.

¿Cuál es la situación de España ante esas variables?. Yo creo que muy buena y vuelvo sobre lo que estábamos diciendo antes en esta mesa. Yo creo que España tiene la suerte de tener buenos operadores, ¿cómo medimos nosotros a nuestros clientes?. Yo creo que hay que medirlos por dos variables: volumen de mercado y calidad del mercado. Tenemos un volumen aceptable de mercado, aunque si nos comparamos con Japón o con Alemania o Francia, estamos por debajo, pero tenemos la otra variable que realmente compensa, el que no podamos estar entre los cinco o seis grandes mercados del mundo que es el de la calidad del mercado.

La calidad del mercado la definimos por dos aspectos: por un lado, tener clientes que realmente aprecien la capacidad tecnológica y soporte de las grandes empresas, Telefónica y Retevisión son unos ejemplos a seguir, no es lo mismo satisfacer a un cliente como Telefónica como



puede ser alguna otra operadora que tenga menores expectativas, que tenga mercados menos demandantes, menos exigentes; y luego la variable Latinoamericana que es lo que nos permite, realmente, tener un mercado cualitativamente muy interesante y con un mercado, como decía Miguel Angel, siendo el quinto de Europa, añade una dimensión cuantitativa que nos hace que por ejemplo en nuestro caso, España sea uno de los diez países estratégicos y que podamos plantearnos cualquier proyecto en nuestro país, porque España es uno de los países que van a contar de cara a lo que va a ser la definición del sector en los próximos años.

Para acabar, dejarme que resuma un poco. ¿Qué es lo que nos está pasando en nuestro mercado global?. Tenemos la privatización y la desregulación, tenemos la innovación tecnológica, la expansión económica, la consolidación en los grandes megacarriers, como aspectos más relevantes. Los clientes lo que nos piden son productos, cada vez, más cualificados tecnológicamente, que los pongamos antes en circulación, que seamos tremendamente competitivos en precios, que tengamos nuestra gente pegada a donde están esos mer-

cados y que seamos capaces de acompañarles en cualquiera de sus nuevas iniciativas.

Eso, fundamentalmente, lo que quiere decir, para nosotros, y eso es lo que Lucent ejecuta a continuación, es

## **J. Calderón: Tenemos que cambiar nuestra cultura corporativa, nuestra mentalidad y ser cada vez más multilocales**

la multilocalidad, es decir, pongamos gente cualificada cerca de nuestros grandes clientes cualificados.

Punto dos, centros globales de decisión, aquí nuestra estrategia es distinta a la que puedan tener otros competidores. Nosotros, nuestras fábricas, nuestros centros de desarrollo, nuestros ingenieros, cada vez crecen más en esos mercados que para nosotros son estratégicos. Pero a ese

pequeño grupo de países, en nuestro caso son diez empresas, además añadimos la capacidad de atraer los grandes centros de producción mundial. En nuestro caso, tenemos, uno de los grandes centros de producción, microelectrónica, y tenemos

uno de los grandes centros de conmutación y acceso. Desde aquí vamos a abastecer a los mercados que tienen menores atractivos, porque cuantitativamente son menores, o que cualitativamente son menores, y entonces, Lucent también crece en personal de mano de obra, en mayores turnos y tener gente también trabajando en

lo que es la industria básica.

Por último, tenemos que añadir a esas acciones de decisiones globales, de reducir nuestros costes concentrando esfuerzos industriales en estos países, de tener los equipos de desarrollo, los equipos de servicios profesionales pegados a nuestros clientes. Tenemos que tener una mentalidad global, una mentalidad distinta. Yo creo que

# ESPECIAL

## II CONGRESO NACIONAL DE INGENIERÍA DE TELECOMUNICACIÓN

### MESA REDONDA



Lucent va todavía detrás de algunos de sus competidores en su expansión internacional, simple y llanamente, porque hemos entrado en el mercado internacional unos años más tarde que algunos de ellos y fundamentalmente, Lucent viene de la separación de AT&T, que hasta hace quince años no le dejaban salir fuera del mercado norteamericano al ser considerado un monopolio. Tenemos sólo esos quince años de experiencia pero vamos a seguir lo que estamos haciendo, ahora es cambiar nuestra cultura corporativa y cambiar nuestra mentalidad y ser cada vez más multilocales, más globales en nuestros comportamientos en nuestra manera de enfocar el mercado.

**Vicente Ortega:** Muchas gracias, pasamos a la tercera y última ponencia, que será desarrollada por D. Vicente Gil, ingeniero de telecomunicación y licenciado en ciencias empresariales,

## V. Gil: Las ventanas de oportunidad como consecuencia del cambio tecnológico son muy cortas, lo que hoy es nuevo, mañana es totalmente obsoleto

que desarrolla su actividad profesional en el sector de las telecomunicaciones y la informática. En este sector ha

cubierto muchas actividades, muchas funciones, como planificación, fabricación, marketing, comercialización etc., por lo cual tiene una amplia experiencia y una amplia panorámica.

Actualmente es responsable del negocio que Nortel tiene con el grupo de Telefónica utilizando para ello tanto la vía directa como los canales indirectos. Cuando quieras Vicente.

**Vicente Gil:** Muchas gracias Vicente. Estando de acuerdo con lo que han dicho mis dos compañeros anteriormente, voy a tratar de dar un enfoque diferente al tema de la globalización.

Vicente Ortega nos comentaba unos minutos antes de empezar esta mesa redonda, lo siguiente: "esta mañana escuchaba en un programa de radio una discusión sobre si la palabra adecuada es globalización o mundialización; queda abierto para la discusión. Yo quisiera añadir otra palabra que es localización, es decir, nos estamos

# Novacom InfoAcceso de Telefónica.

La respuesta más rápida y económica para acceder a InfoVía e Internet desde su PC.



Si usted accede habitualmente a InfoVía e Internet desde su PC, Novacom InfoAcceso es lo que necesita.

Novacom InfoAcceso consta de una línea de acceso básico RDSI y una tarjeta Novacom Micro. Gracias a estos elementos usted puede acceder a InfoVía e Internet de la manera más rápida y económica, proporcionándole mayor calidad, rentabilidad y velocidad en la transmisión.

Además, puede contratar como opción el acceso al servicio Internet de Telefónica Servicios Avanzados de Información.

## Infórmese

de la promoción de lanzamiento  
llamando al teléfono

# 900 111 022

SERVICIO PYMES  
DE TELEFÓNICA

# ESPECIAL

## II CONGRESO NACIONAL DE INGENIERÍA DE TELECOMUNICACIÓN

### MESA REDONDA

encontrando ante unos mercados globales pero que deben también ser tratados localmente.

Bajo el punto de vista de Nortel, nos enfrentamos ante un problema que, fundamentalmente es de tipo cultural. Esto quiere decir que afecta a la propia organización de la empresa, tanto desde su visión como de su misión, y por tanto tiene dos componentes: una interna, que afecta a la propia compañía y otra externa, que afecta a cómo tratar el mercado.

La compañía nuestra, como seguramente conocéis todos, es de origen canadiense, Nació en el año 1895, es decir, tenemos ya 103 años, y por imperativos geográficos del mercado canadiense, que es un mercado relativamente pequeño, se enfrentó, hace ya años, a este proceso que entonces no se llamaba globalización, se llamaba expansión. El primer mercado al que accedió, de una manera lógica por proximidad, fue al mercado americano y a partir de los años 80 empezó su incorporación a otros mercados más alejados.

En el año 1997 el reparto de los ingresos de la corporación ha sido un 58% en Estados Unidos un 9% en Canadá, cuando hace unos años era una cifra superior, un 22% Europa y el resto procede de la zona del Asia-Pacífico y Latinoamérica. Somos setenta y tres mil empleados, con presencia en más de 150 países, y con las dificultades culturales que esto implica. El gran reto en el que estamos inmersos es el poner todas esas inteligencias, todas esas experiencias y todas esas habilidades de esas setenta y tres mil personas a trabajar conjuntamente en mercados que son muy diferentes en cuanto a su personalidad, en cuanto a su modo de ver las cosas, en cuanto a su modo de proceder. Pero esta situación se nos complica más si hablamos desde el punto de vista de las alianzas internacionales entre operadoras. La complejidad se hace mayor cuando se están produciendo alianzas entre compañías de diferentes continentes. Tenemos experiencias de que estas "digestiones"

son bastante pesadas y bastante complejas. De alguna manera, los suministradores tenemos que adecuar nuestra mentalidad, que sabemos hacerlo bien a los niveles locales, a este nuevo entorno global.

Los esquemas de mercado en los que estamos trabajando los fabricantes, en estos momentos, tienen muy poco que ver con los esquemas en los que estábamos trabajando hace muy pocos años atrás.

En Nortel, hemos acuñado los conceptos de corto y largo. Anteriormente teníamos todo el tiempo del mundo para desarrollar productos. Las ventanas de oportunidad de mercado eran muy largas, había un tiempo largo para hacer un desarrollo, se gastaba mucho dinero, había un riesgo y se atendía fundamentalmente a la calidad del producto. No se querían riesgos, iban a tener una vida larga e incluso el cliente estaba dispuesto a que hubiera algunos retrasos en aras de esa calidad del producto. Eso es historia hoy. Ahora estamos en los tiempos del corto-corto, o sea, necesitamos sacar productos cada seis meses, las ventanas de oportunidad como consecuencia del cambio tecnológico son muy cortas y lo que hoy, en el auténtico sentido de la palabra, es nuevo

## V. Gil: Podríamos resumir que este cambio cultural supone "una nueva forma de hacer las cosas"

mañana se ha quedado totalmente obsoleto. Esto no es fácil, y no para comunidades empresariales con grandes estructuras, y con esa necesidad perentoria para conseguir una competitividad adecuada.

Estamos viendo en estos momentos la aparición de una serie de suministra-

dores que tienen esa flexibilidad y esa agilidad que a los "grandes" hace reflexionar.

Al hablar de la localización, lo que quiero decir frente a la globalización, es que, si las operadoras se están aliando, cada uno de los miembros de esas alianzas necesitan de un tratamiento local ya que necesitan seguir compitiendo en su mercado nativo. Entonces, hay que darles lo que necesitan y hay que darles también lo que necesitan en su alianza internacional. En tanto en cuanto que su país de origen es el tradicional de toda la vida, está accediendo a otros mercados donde se encuentra con una filosofía de nuevo "entrante" en otros países, en otras zonas geográficas con una filosofía de nuevo operador. Eso, ¿qué supone? Un nuevo operador toma la última tecnología que hay disponible en el mercado, no está ligado con el pasado, no tiene inversiones hechas, no tiene problemas de amortizaciones pendientes, sino que utiliza la última tecnología que hay, la pone en el mercado y da servicio. Para el operador, esto es también un cambio de mentalidad importante.

Podríamos resumir que este cambio cultural supone "una nueva forma de hacer las cosas".

Yo creo que el gran reto que los suministradores tenemos es entender que tenemos que hacer las cosas de una manera diferente a como las hemos venido haciendo hasta ahora. Si no conseguimos, por esa vía cultural, el adecuar estos mecanismos, creo que

habrá otras compañías nuevas que tomarán el relevo en detrimento de las que están instaladas desde hace muchos años, nada más y muchas gracias.

*A continuación se abre un turno de preguntas y respuestas que por su extensión no reproducimos. ■*