



# “EN TELEFONICA NADIE AÑORA LA SITUACION DE MONOPOLIO”

**A Luis Martín de Bustamante le cabe el honor de ocupar el más alto nivel ejecutivo alcanzado por un teleco en nuestro principal operador, y lo hace en momentos tan difíciles como atractivos.**

**Con Luis se produce una importante coincidencia. Si en el número correspondiente a los meses de septiembre y octubre de 1993 (BIT nº 83) la portada de nuestra revista la ocupó su padre como presidente entonces de Telefónica de Argentina e Ingeniero del Año, es hoy su hijo Luis quien, tomado el relevo generacional, y superando el listón, ocupa nuestras páginas y contesta a nuestras preguntas. Con nuestro compañero hablaron Luis Castejón y Enrique Gutiérrez Bueno, entre otras cosas, de la convergencia, del sector, y de la posición de Telefónica ante la competencia.**

**BIT: ¿Cómo llegaste a esta profesión y cómo has vivido en lo personal el desembarco de la compañía en Iberoamérica?**

**Luis Martín de Bustamante:**  
Me incorporé a Telefónica en el área internacional, cuando nació Telefónica Internacional que, en ese

momento, la verdad, contaba con muy pocos recursos, era casi una actividad marginal. TISA empezó a tomar fuerza cuando intentamos com-

# LUIS MARTIN DE BUSTAMANTE



prar la CTC de Chile, operación que entonces no salió bien. Pero en 1988 se repitió el intento en Chile y en Argentina. Yo, en todos estos procesos, iba acumulando experiencia: durante el 89 y hasta finales del 90 en que firmamos el contrato en Argentina, estuve llevando el peso de la operación. Luego, ya cerrado el negocio y constituida Telefónica de Argentina, me quedé allí, doblemente satisfecho porque mi padre fue nombrado entonces primer presidente de la compañía. Para mí, que había estudiado Telecomunicaciones siguiendo su ejemplo, fue un motivo de especial orgullo poder trabajar con él y compartir los últimos años de su trayectoria profesional que admiro y que constituye para mí una referencia.

Y ahora, tras tanto tiempo fuera, vuelvo para encontrar en España un reto parecido al que afronté en

Argentina: elevar la productividad de la compañía y acercarla al cliente, que es el activo más importante de la empresa. Estoy muy ilusionado y agradecido a Juan Villalonga por la confianza que me está dando y creo que Telefónica puede lograr sus objetivos porque tiene una plantilla que entiende la vocación de servicio. Solamente hay que adaptarse al mercado. La regulación asimétrica y la competencia nos van a obligar a actuar de una manera muy rápida, pero soy optimista. Telefónica ha demostrado en muchos países que sabe competir, mejorar su productividad y orientarse al cliente. Lo hemos conseguido en Argentina, Perú, etc; lo estamos haciendo en España y próximamente lo vamos a ver también en Brasil, operación fundamental en nuestra expansión internacional.

**BIT: El sector está en un momento delicado, pendiente de definición. Se están dando cambios importantes y simultáneamente, precisamente hay cambios tecnológicos, desarrollos pendientes, en términos de cuanto cuesta llevarlos al mercado. En el propio mercado estamos asistiendo a nuevos servicios, privatizaciones, aumento de la competencia, las propias operadoras están asistiendo a cambios de gestión, está la globalización**

**tanto en España como fuera de España, hay una serie de variables que es necesario definir, pero antes que nada y tras tu exposición de lo que es Telefónica, nos gustaría que definieras a su vez a Telefónica de España, que antes se consideraba como "operadora global multiservicios".**

**L. M. de Bustamante:** Tenemos mucha suerte de tener en España una empresa como Telefónica. En estos momentos, Telefónica es una compañía global. Y, sin duda, es la que más ha hecho por difundir una imagen de modernidad empresarial de nuestro país en el mundo, operando exitosamente en competencia, con un estilo propio, identificable, en todos los lugares donde se ha establecido. En definitiva, es uno de los referentes mundiales del sector. Pasando al ámbito doméstico, pensamos que Telefónica de España mantiene una buena imagen de calidad del servicio que presta. Si tenemos algún inconveniente, es la percepción de monopolio heredada del pasado. Estamos haciendo un gran esfuerzo, especialmente en áreas relacionadas con la atención al cliente. Reconociendo que siempre se puede mejorar en ese aspecto, somos conscientes de que nuestros clientes valoran el buen servicio que se da. En Telefónica no hay nadie que añore el

monopolio. Estamos afrontando el futuro, pero aún está por definir el marco regulatorio, las reglas de juego del sector. Pero que nadie dude que Telefónica apuesta por la competencia: ya lo hemos hecho en otros mercados y la experiencia ha sido extraordinariamente positiva. Y en España tenemos todas las condiciones para repetir el éxito, y es por ello que estamos haciendo un gran esfuerzo en exigencia de gestión, reducción de costes, racionalización de inversiones y orientación al cliente.

**BIT: Digamos que antes las variables del sector eran el servicio público, la política industrial, entre otros aspectos, ¿cuáles crees que son hoy las variables que explican mejor el comportamiento del sector?**

**L. M. de Bustamante:** Lo que hace moverse al sector es el mercado, es el cliente. A ese respecto, tenemos que tener muy en cuenta que sólo las empresas que estén cerca de sus clientes van a poder triunfar en un mercado globalizado y extraordinariamente competitivo, con grandes operadores especializados, muy adaptados al cliente. Y otro aspecto es la convergencia de las telecomunicaciones, la informática y el entretenimiento, a la que Telefónica ya se ha apuntado, incorporando áreas de negocio que hasta hace bien poco nos eran ajenas. Así, en América somos uno de los operadores de cable más importantes. Y en España apuestas como Vía Digital, Antena 3 y demás, nos convierten en actor fundamental del mercado convergente.

**BIT: Hablabas antes sobre cómo se movilizan los diversos segmentos del mercado, en cuanto a los operadores ¿hacia qué modelo van, ¿vamos hacia muchos operadores de nicho, pocos grandes, hacia pocos operadores**



**"Creo en la convergencia, apostamos por ella y estamos haciendo un gran esfuerzo por posicionarnos tanto en España como en América"**

**nacionales, autonómicos? ¿qué te dice la bola de cristal?**

**L. M. de Bustamante:** En este momento extraordinariamente interesante, donde tantas cosas están ocurriendo a la vez y en tantos campos —regulatorio, tecnológico, comercial—, no es prudente hacer previsiones. En determinados foros, parece que hay cierta coincidencia en que vamos hacia un modelo de sector donde grandes mega carriers

se ocuparían de las grandes rutas y operadores muy especializados actuarían localmente. Observando el mercado norteamericano —y hay que decir que no siempre es asimilable al europeo—, se ve que se está produciendo una ruptura del paradigma tradicional de operador que da servicios sobre su red, y han aparecido compañías que venden solamente red, otras que dan poca red y muchos servicios, etc. En definitiva, no es fácil adivinar cómo será el dibujo final para posicionarse con tiempo.

**BIT: ¿Estas de acuerdo en que hay convergencia? por tus palabras parece que sí, pero ¿cómo lo ves desde el punto de vista estratégico?**

**L. M. de Bustamante:** Es una realidad y hay que reconocerlo así. Hay muchas evidencias de ello, por ejemplo, en los operadores de televisión por cable, que cuando aparece el mundo de Internet inmediatamente pasan a dar ese servicio, incluso a más alta velocidad que en el tradicional par de cobre. Ahí se ve ya la convergencia. Y se puede seguir extrapolando a la compra electrónica, al correo electrónico o cualquier otro tipo de transferencia o comunicación bi-direccional. Creemos en la convergencia, apostamos por ella y estamos haciendo un gran esfuerzo por posicionarnos en servicios convergentes, tanto en España como en América. Y estamos repitiendo este modelo a los dos lados del Atlántico, por nuestra condición de operador global.

**BIT: Vamos a hablar ahora un poco del entorno. Por ejemplo en el mercado se ha visto hace algunos meses un proceso de sustitución de la telefonía fija por la móvil. Estais basados en unos dieciseis millones de telefonía fija, ¿qué alternativa tiene este negocio cuando la telefonía móvil avanza imparable?**

**L. M. de Bustamante:** Tenemos el reto inmediato de incrementar el consumo en la telefonía fija, que en Telefónica hoy es de casi doce minutos por día y línea. Nuestra obligación es no resignarnos a un futuro tan negro como puede parecer por algunas previsiones y seguir explorando todas las posibilidades que ofrecen los nuevos servicios, Internet incluido, para conseguir unos consumos todavía mayores. Si bien es cierto que la telefonía móvil avanza mucho más rápidamente, disponemos aún de una enorme gama de recursos asociados a la fija para seguir dando la batalla. En el tiempo, no hay duda de que las curvas de volumen de negocio se terminarán cruzando, de hecho en los países nórdicos ya lo hacen, pero en España faltan unos años.

**BIT:** En cuanto a vuestra presencia en Internet, con Infovia teneis solucionado el acceso a los usuarios, tráfico que luego ofreceis a los proveedores de acceso a Internet (ISP) ¿teneis la misma intención en cuanto al desarrollo de nuevas aplicaciones, cómo crees que hay que colaborar al despegue de internet: a partir del acceso barato, promoviendo nuevas aplicaciones?

**L. M. de Bustamante:** Telefónica ha hecho un gran esfuerzo por promocionar Internet. A través de Infovia se consiguió que cualquier español pudiera acceder a Internet con tarifa metropolitana, independientemente de su lugar de residencia, lo que no se da en el resto de la Unión Europea. Nuestras tarifas son de las más baratas de los países de nuestro entorno, y además estamos invirtiendo mucho dinero y recursos en la ampliación de este servicio, cooperando con las Comunidades Autónomas para llevar Internet a colegios y escuelas. De verdad, estamos muy sensibilizados con



*Luis Martín de Bustamante y nuestro director Enrique Gutiérrez Bueno, durante la entrevista.*

la promoción de Internet, y a pesar de que recientemente hemos pasado por momentos difíciles, estoy seguro que en el futuro se reconocerá que ninguna entidad o empresa ha

**“Difícilmente podremos imaginar un entorno donde haya competidores ofreciendo servicios apoyados en nuevas tecnologías que Telefónica no ofrezca; si no lo estamos haciendo ya es por limitaciones regulatorias”**

hecho por Internet en España lo que ha hecho Telefónica.

**BIT:** ¿Qué oportunidades tiene Telefónica y en general los operadores establecidos para incorporar las nuevas tecnologías de acceso, obviando las partes de transporte? ¿Cómo puede aprovechar estas nuevas tecnologías que los operadores nuevos incorporan? Si lo hace se va a encontrar con unos costes por línea más elevados que los nuevos operadores?

**L. M. de Bustamante:** Quiero repetir que el mayor y mejor activo de esta compañía son sus clientes. Lo valoramos porque nos ha costado mucho, en términos de inversión, servicio y mantenimiento de la relación. Los clientes son nuestra principal ventaja. Difícilmente podremos imaginar un entorno donde haya competidores ofreciendo servicios apoyados en nuevas tecnologías que Telefónica no ofrezca. En todo servicio que merezca la pena darse,

Telefónica es y será pionera, y si en algo no lo estamos consiguiendo todavía, es por limitaciones regulatorias. Hay una gran sensibilidad en nuestro equipo y en la compañía para mantener la posición de liderazgo y continuar innovando nuestra oferta de servicios. Probablemente no seremos los mejores en precio, ni buscamos serlo. Pero sí apuntamos a ser líderes en cuanto a la calidad y variedad de los servicios que prestamos. Es difícil ahora, y lo será más en el futuro, igualar la oferta de servicios de Telefónica. Lo único que necesitamos es mantener una sana tensión interna para conseguirlo.

**BIT: ¿Cómo va a llegar la banda ancha, desde la solución del operador telefónico o desde la solución del operador del cable en el cual Telefónica está presente, una solución mixta...?**

**L. M. de Bustamante:** Nosotros hemos hecho pruebas con todas las soluciones tecnológicas, banda ancha incluida. Pero el asunto tiene una gran implicación regulatoria, y no ha llegado todavía el momento para tratarlo. Es importante señalar la tremenda influencia de la regulación, y su responsabilidad en la evolución del sector. El modelo de sector que la regulación defina afecta a la economía de todas las empresas. La competencia tiene que estar apoyada en el riesgo empresarial, en la inversión genuina. En todo caso, el riesgo regulatorio de Telefónica está muy dividido: disfrutamos o padecemos la regulación española o europea, y la americana. No dependemos de una sola.

**BIT: Como operador establecido con amplia cuota en el mercado ¿crees necesaria esa regulación del sector, en cuyo caso, en qué forma?**

**L. M. de Bustamante:** La regulación podría ser innecesaria en



**“Vamos a seguir el modelo europeo en regulación y en tarifas y eso Telefónica lo firma inmediatamente. Pero todo entero, no sólo una parte”**



una situación del mercado en que hubiera voluntad de interactuar. Y puede ocurrir un efecto negativo: que la regulación sirva preferentemente a empresarios que quieran acotar mucho su riesgo. Entiendo que sí es necesaria al principio, para facilitar la competencia donde ésta no se dé, en beneficio de los clientes. Pero llega un momento en que es bueno minimizarla y dejar que sean los distintos actores los que se muevan libremente en el mercado.

Telefónica ha captado sus clientes a costa de los recursos de la compañía, que son propiedad de los accionistas. Nuestro presidente, Juan Villalonga, se ha preocupado siempre de remarcar lo que debería ser obvio, pero que, por lo que parece, no lo es tanto: esta compañía es privada; sus gestores nos debemos a los dueños, los accionistas, y nuestra obligación es generar valor para ellos. Es bien conocida la extraordinaria revalorización de la capitalización bursátil que ha tenido lugar desde que Juan Villalonga accedió al cargo, de la que se han beneficiado nuestros millones de accionistas, y ello no se debe poner en riesgo con imposiciones regulatorias poco meditadas. Me parece lógico que se nos quieran imponer obligaciones sociales, por que somos los únicos que podemos cumplirlas, pero siempre que se compense al accionista. Telefónica tiene temas pendientes de mucha importancia económica, como es el déficit de acceso y el reequilibrio tarifario, que deberían ser reconocidos.

**BIT: ¿Por dónde van esas compensaciones, nivel de adaptación...?**

**L. M. de Bustamante:** Como es ampliamente conocido, hay un desequilibrio tarifario no resuelto en el servicio telefónico básico. La regulación española está siguiendo las directrices de la Unión Europea que apunta a un mercado en competencia con unas obligaciones para el

operador dominante asociadas al servicio universal, etc, pero partiendo de unos principios, el más importante de los cuales es que no haya subvenciones cruzadas entre servicios. Y no se puede seguir la directriz de la U. E. en unas cosas sí y en otras no. Una vez que se haya alcanzado el reequilibrio tarifario, se podrá hablar de competencia local. Nos gusta el modelo europeo en regulación y en tarifas, eso Telefónica lo firma inmediatamente. Pero todo entero, no tan solo una parte.

**BIT: Como consumidores, dinos ¿hasta dónde van a bajar los precios?**

**L. M. de Bustamante:** Telefónica los ha bajado. Hemos hecho una campaña para que nuestros clientes vean el interés que tenemos en ofrecerles tarifas competitivas, con planes adecuados a cada tipo de usuario. Hablando en general, las tarifas van a seguir bajando en larga distancia. Y es bueno y necesario reconocer que tendremos que subir la cuota de abono y las tarifas metropolitanas.

**BIT: En cuanto al tema de la interconexión, en breve se hará pública la oferta de referencia de Telefónica ¿qué importancia tienen las tarifas de interconexión, el alquiler del bucle de abonado, etc.?**

**L. M. de Bustamante:** De nuevo, debo tomar como referencia a la normativa europea. No tenemos inconveniente en aceptar las tarifas de interconexión de la Unión Europea, si tenemos también la cuota de abono europea. Y luego que cada operador compita libremente con sus armas comerciales. Se tiene que entender que Telefónica lleva muchos años invirtiendo para mantener a sus clientes, y parece muy duro de aceptar que un entrante quiera tener en un año lo que hemos tardado setenta en lograr nosotros.



**"Si se trata del sector, nadie mejor que un teleco para entenderlo. Tenemos la obligación de darle más prestigio a nuestra carrera"**

**BIT: En cuanto a las alianzas de Telefónica Internacional ¿cómo van a afectar al usuario español doméstico o empresarial, qué percepción va a tener de ello?**

**L. M. de Bustamante:** Nuestra alianza con WorldCom- MCI tiene diversas implicaciones e influirá positivamente en nuestra actividad; principalmente en el mercado inter-

nacional, pero también en el español. WorldCom, a diferencia de Telefónica, no es el primer operador en su país y se concentra en nichos de mercado. Apunta, por tanto, a segmentos distintos de Telefónica, con estrategias diferentes y complementarias con la nuestra. Vamos a poder beneficiarnos de su gran experiencia en soluciones para empresas y clientes especiales, donde está su mayor éxito.

**BIT: Cambiando de tema, queríamos preguntarte sobre tu apreciación de qué tal está preparado el teleco cuando sale de la escuela, cómo se le ve desde Telefónica, si hay algún aspecto que se debería resaltar.**

**L. M. de Bustamante:** Creo que si algo le falta al "teleco" es encontrar su sitio, social y empresarialmente. Parece que estuviera condenado a estar siempre en un laboratorio. Es un problema serio que tenemos que resolver, porque, por otra parte, el nivel de preparación que adquirimos es difícilmente igualable. Si se trata del sector, nadie mejor para entenderlo que un "teleco". Un ingeniero puede aprender gestión fácilmente, o cursar un master en economía. Pero un economista no se hace ingeniero por hacer un master en ingeniería. Tenemos la obligación de dar más prestigio a nuestra carrera. Es un sector cada vez más complejo, que está llegando a unos niveles elevados de especialización, y tenemos que conseguir que socialmente se reconozca nuestro papel.

Sin que se entienda como corporativismo, mi opinión es que los ingenieros de telecomunicación tienen que estar presentes, participar más, tener más protagonismo en el sector de nuestra especialidad.

Y respecto a la enseñanza que se imparte en la Escuela, echo en falta formación sobre gestión, sobre la internacionalización del sector y sobre aspectos regulatorios. ■