

El perfil de...

La influencia de una figura como Cándido Velázquez-Gaztelu en el proceso modernizador de las telecomunicaciones, como en otros ámbitos fundamentales de la economía española en el último cuarto del siglo XX, es incuestionable

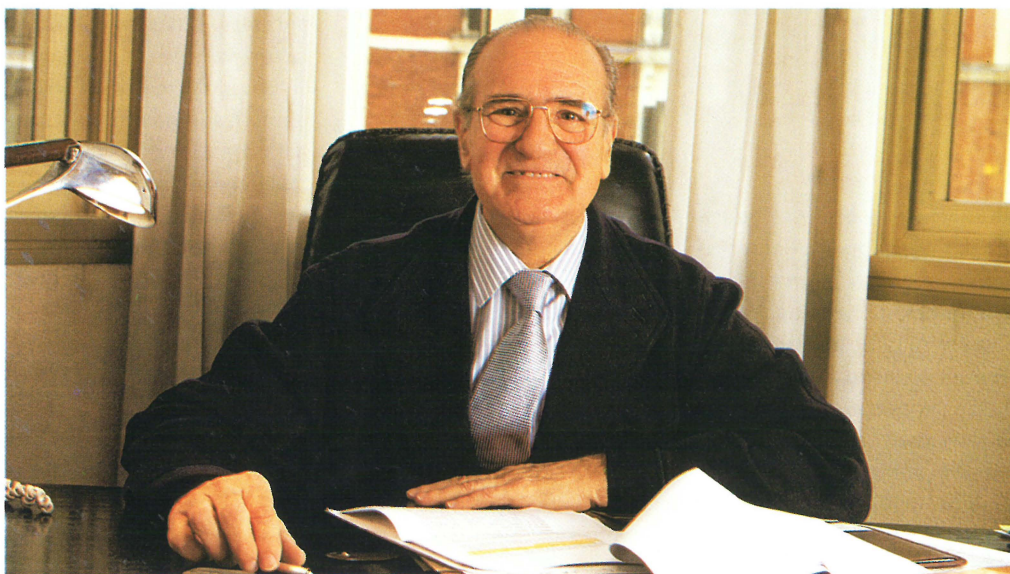
Cándido Velázquez-Gaztelu 'Telefónica sigue siendo la primera y con espíritu de durar'

Actor principal en la privatización de Tabacalera y en el desembarco de Telefónica en Latinoamérica, preparó igualmente la adaptación de esta compañía/monopolio a la liberalización del sector. Su capacidad para imaginar un entorno socioeconómico, de prever acontecimientos y afrontarlos, son algu-

nas de las virtudes que se le reconocen en su entorno. Todo ello, ha hecho de Velázquez una personalidad imprescindible para ofrecer a los lectores de BIT.

¿Por qué tras estudiar derecho eligiste la vida empresarial en tus comienzos, que no parecía la mejor en aquellos años?

Cándido Velázquez-Gaztelu. La verdad es que el mundo de la empresa siempre me gustó. Otra alternativa era hacer oposiciones, o ser corredor de comercio. Tuve la suerte de comenzar a trabajar en la Coca-Cola de Andalucía Oriental, en Málaga. Había estudiado también el profesorado mercantil, que me dió una cultura para empresa. A los tres o cuatro años, me mandaron a hacer un curso de marketing que era una novedad en los años sesenta, y pasé al área comercial. Dejé finalmente la empresa con el cargo de director comercial, luego fui director de una empresa de aguas medicinales. Entonces surgieron unos problemas familiares que me obligaron a trasladarme a Madrid, y encontré empleo en Tabacalera, como director de ventas. Pío Cabanillas estaba como presidente y la orientaba hacia una empresa comercial. Llegué a director comercial en los tiempos del cambio, la desaparición de los



monopolios, la aparición de la competencia. Fui luego director de Tabacanaria, y después, presidente de Tabacalera, siete años muy interesantes en la compañía tabacalera más antigua del mundo, porque nació en 1636. En 1885, se convirtió en la Compañía Arrendataria de Tabacos, pasaron la sede de Sevilla donde había estado desde principios del siglo XVII a Madrid. En los años cuarenta se llamó Tabacalera.

En el 85, volviendo a mi época, se privatizó. La empresa tabacalera hizo una ampliación de capital, con aportación en especie de las fábricas, la organización comercial. El Estado llegó a tener el 87.5 por ciento de las acciones que fue vendiendo en bolsa hasta quedarse con el 51 por ciento. Bien es verdad que el proyecto era privatizar totalmente, como de hecho se hizo, pero ya estaba yo fuera de allí.

¿Cómo fue tu llegada a Telefónica?

Cándido Velázquez-Gaztelu. Estando en Tabacalera, Carlos Solchaga, ministro de Economía, me pidió que pasara a Telefónica, me sorprendió porque lo mío había sido los productos de gran consumo. Siempre he dicho que la industria agroalimentaria, de consumo, con una cultura diferente de una compañía de servicios como Telefónica.

El momento era muy importante, los factores del entorno del negocio empezaban a cambiar, con un avance tecnológico importantísimo en las telecomunicaciones y la informática, al converger. Estaba el factor externo que hizo privatizar a Tabacalera, la sustitución de la economía



La liberalización era una gran posibilidad de mejorar los resultados

keynesiana y la desaparición de los monopolios con la globalización de la economía. Todo ello supuso iniciar una estrategia diferente en una compañía tan importante como Telefónica. Al llegar, me encuentro una demanda creciente en España, con 630.000 líneas pendientes. Había que resolver problemas de calidad y servicio y cambiar la cultural de la compañía. Era absolutamente necesario cambiar la forma de trabajo, no es lo mismo gestionar un monopolio que un mercado de libre concurrencia. Podría parecer que una compañía de estas características tuviera una alta rentabilidad pero no era así. Por un lado, el Estado determinaba los precios que estaban protegidos y por otro, los controlaba. La liberalización era una gran posibilidad de mejorar los resultados. Para ello había que cambiar la cultura: siempre decía a mis compañeros que íbamos a dejar de ser los únicos pero nunca debíamos dejar de ser los primeros.

¿Cómo ves la compañía ahora?

Cándido Velázquez-Gaztelu. Se mantiene esa regla, no hay duda. Una compañía que se precie tiene que tener dos vocaciones: ser la primera y tener vocación de eternidad. Tiene que tener vocación de tener la mayor participación del mercado que pueda. En cuanto a la eternidad, para eso hay que modernizarse y nos vino estupendamente la aparición de la fibra óptica, que permitió actualizar las infraestructuras. La explotación de nuevos negocios, la aparición de la telefonía móvil también fue importante. Y en un tercer ámbito, la globalización de la economía nos dio la gran oportunidad de ampliar el espacio geográfico, lógicamente el más cercano desde el punto de vista del idioma, de la cultura. Empezamos nuestra aventura de desarrollo en otras áreas. Empezamos con Chile, luego Argentina, Puerto Rico, Venezuela una pequeña parte; per-

dimos Méjico, que es una pequeña espina clavada que todavía tengo. Afortunadamente, está empezando a recuperarse. Luego vino Perú y por fin Brasil con todo su potencial. En Telefónica había un altísimo nivel profesional que ofrecer. Y en estos países no se correspondía su nivel económico con la calidad de sus telecomunicaciones. Las expectativas de crecimiento eran muy fuertes y así resultó.

Ha sido un valor añadido el que Telefónica funcionara tan bien, porque mostró su imagen de empresa tecnológica de calidad. Y eso ha abierto las puertas a otros negocios españoles.

Cándido Velázquez-Gaztelu. En Argentina el impacto del desarrollo de los servicios fue muy alto. Cuando estaba en Tabacalera y queríamos hacer un acuerdo en Buenos Aires, que difícil encontrar una oficina y la que encontramos llevaba seis años esperando un teléfono. Al llegar a Telefónica, me acordé. Atendimos la demanda creciente y creo que nos congraciarnos con la sociedad argentina. Nos pasó igual en Perú. Cuando llegamos tenía cuatrocientas mil líneas y en ocho meses llegamos a la línea un millón. Fue una inyección de optimismo. España empezó a tener imagen tecnológica y ha venido bien para posteriores inversiones de otros campos de tecnología española. El Banco Exterior y la Agencia EFE estaban de siempre, pero llegaron muchas empresas, como un desarrollo natural de España. En Chile, la situación era muy diferente. Un empresario aus-

traliano quería vender sus acciones de CTC y entramos comprándonoslas. El mercado chileno estaba mucho más liberalizado que el nuestro. Al entrar en Puerto Rico encontramos una autoridad reguladora, la norteamericana, muy diferente. Fue bueno conocerlo a fondo para la liberalización del sector que sabíamos que vendría. El tener la red de cajeros automáticos que tenía España era ejemplar para Iberoamérica. Era un cambio cultural importante, cada vez que alguien entra en un cajero, utiliza las líneas. Esto se debió a la decisión de penetrar en un segmento de mercado básico.

¿Cómo te manejaste en Telefónica al principio, fue muy diferente a tus anteriores empresas?

Cándido Velázquez -Gaztelu. Me encontré con un equipo profesional muy bueno y lo que hice fue utilizarlo. Necesitaban motivación, asumir que se iba a privatizar la compañía y que el entorno sería otro con la liberalización. Me gusta analizar la historia de las compañías en las que he estado, en este caso Antonio Barreira de Irimo tuvo mucha visión de futuro y tomó decisiones muy rentables, en su momento. Por ejemplo, entró en la transmisión de datos, comunicaciones de empresas, esto fue fundamental. Previó la confluencia de la informática y las telecomunicaciones, lo que en su época de presidente fue decisivo. Las operadoras europeas tardaron mucho en hacerlo. Incluso inició la implantación de la televisión por cable. No pudo llegar a hacerlo por el monopolio de TVE, seguramente. Pero hay mucho cable enterrado todavía por Madrid.

La globalización de la economía nos dio la gran oportunidad de ampliar el espacio geográfico, lógicamente el más cercano

Sabemos que a las reuniones del Consejo Asesor del Plan de Telecomunicaciones acudías siempre, lo que era significativo de tu interés por todo ello. No es frecuente que asistan el Presidente de Telefónica.

Cándido Velázquez -Gaztelu. He de confesar que en gran parte iba a aprender, era muy fructífero para mí. A los telecos de la compañía cuando me explicaban determinados tecnicismos les avisaba que yo era de letras. Las siglas, por ejemplo, me volvían loco al principio, porque tenéis mucha costumbre de utilizarlas. Recuerdo con afecto el aprendizaje elemental de mi entrada en Telefónica. En el fondo, todos los negocios son iguales. En todos hay épocas de influencia estacional. La Coca-Cola se bebe más en verano que en invierno, pero se fuma igual en invierno que en verano. En Telefónica, la fábrica funcionaba sólo seis minutos al día, mi obsesión era que las redes se utilizaran más. Ahora con internet, están saturadas, el problema es otro. Pero en aquel momento el tráfico era muy bajo.

¿Cómo ves el negocio de las telecomunicaciones, ahora?

Cándido Velázquez -Gaztelu. Con la liberalización, lo veo apasionante. Ha habido una explosión de la telefonía móvil que se esperaba, más que por con-

vicción propia, por lo que veías en los países desarrollados del norte de Europa. Tuvimos la ventaja de que el bajo nivel de penetración de línea fija en áreas rurales como Galicia y Asturias, donde la población es dispersa, aplicamos telefonía fija por radio, con lo que resolvimos el problema del servicio universal, de la comunicación allí donde era más necesaria. El problema hoy es que todo el mundo tenga acceso a internet y con alta velocidad. El concepto de servicio universal hoy es distinto. Pero el futuro de la SI está garantizado, a pesar de los problemas coyunturales.

¿El problema de las empresas punto com en bolsa va a ser duradero, cómo va a evolucionar?

Cándido Velázquez -Gaztelu. No, es puramente coyuntural. Probablemente ha sido un problema de expectativas irreales, muy por encima de la realidad. Se creyó que el ciclo en recesión iba a desaparecer con la nueva economía. Pero el desarrollo de las empresas de nuevas tecnologías no va a cambiar un ciclo económico. Eso no tiene nada que ver con el avance del desarrollo de la SI, que es bueno para la sociedad, las personas, las empresas, los estados. No tiene vuelta atrás y va a seguir avanzando. Las empresas internet tenían una expectativa muy superior a las reales y al entrar en el ciclo recesivo

en EEUU y en Europa, ha producido este pesimismo. Pero la aplicación de internet va a ser fundamental en reducción de costes en las empresas, aumento de productividad en las empresas, la Administración pública se va a agilizar. Va a permitir el teletrabajo, que amplía las posibilidades de empleo. Internet se ha configurado como el futuro de las telecomunicaciones, es evidente.

¿Con fue tu convivencia con los telecos?

Cándido Velázquez -Gaztelu. Lo recuerdo muy agradable y en mi próxima reencarnación, quiero ser teleco. A mis hijos no los encaminé por ahí, pero a mis nietos si pienso hacerlo. El futuro de la SI no hay duda que va hacia delante. Hemos sido excesivamente optimistas con el desarrollo del comercio electrónico, pero las posibilidades del correo electrónico, el entrar en informaciones, las guías del ocio, miles de informaciones prácticas cotidianas tienen todo el futuro. La lista de las aplicaciones de internet sería interminable. Hay un problema con las empresas de telecomunicaciones móviles, los gobiernos están queriendo sacar mucho dinero de UMTS, bien por el sistema subasta, bien por el de colocación de una tasa excesiva. Hubiera sido bueno que la UE hubiera unificado el procedimiento. Una excesiva fiscalidad frena el desarrollo. Es malo para el fabricante, los instaladores y para Europa, que estaba ganando la batalla a EEUU en móviles. La idea de InfoEduca es fundamental, porque supone poner un país al día en todos sus estamentos y vamos hacia ello. 