

El perfil de...

El apretado curriculum de Ignacio Santillana incluye la participación directa en la internacionalización de Telefónica, su salida a la Bolsa de Nueva York, y mucha andadura por importantes empresas dentro y fuera de España. Actualmente está al frente de Prisa como director general de Operaciones del Grupo. Su relación con el sector convierte su experiencia en única

Iñaki 'En la internacionalización de Telefónica fue difícil convencer a todos'



Después de licenciarte en económicas en Barcelona, hiciste un "master" y el doctorado en la universidad norteamericana de Indiana ¿consideras hoy aconsejable estudiar fuera a los nuevos titulados?

Ignacio Santillana. En mi caso fue estupendo. España estaba muy cerrada entonces al exterior y era muy necesario salir a conocer mundo, otras gentes, otra manera de ver las cosas. Hoy, salir fuera es algo general. Por otro lado, en este tiempo también la universidad española ha avanzado mucho. Entonces, había bastante diferencia. Creo que siempre es bueno relacionarse con otra gente, con distintas perspectivas, otro orden de valores, culturas diferentes.

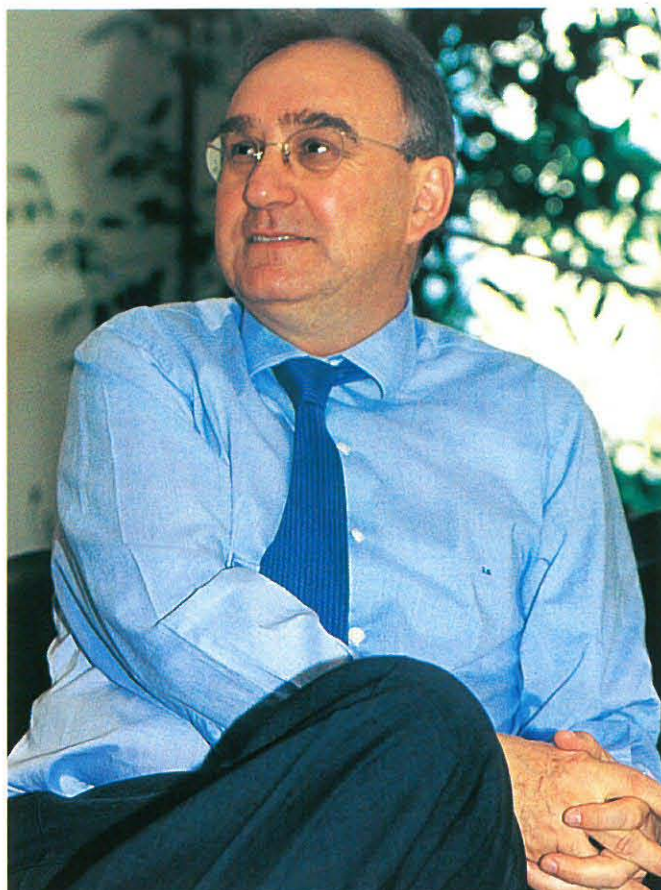
Siempre es recomendable por el saber y también por todo lo que ayuda al conocimiento.

Empezaste tu vida profesional en la banca y luego en la empresa nacional. En este período ¿te relacionaste con las telecomunicaciones?

Ignacio Santillana. No en la primera fase, el sector de las telecomunicaciones no tenía la importancia que tuvo después. Telefónica era el operador monopolístico y todo giraba a su alrededor. Más adelante, me integré en Telefónica, siendo presidente Luis Solana (1987). Me llamaron para incorporarme como Director Financiero. Fue una llamada personal de Carlos Viada, su oferta me resultó atractiva, muy interesante en aquel momento. Una empresa grande, con muchos recursos, por el tamaño, su potencial, con posibilidades de crecimiento.

La situación de Telefónica era de fuerte endeudamiento ¿cómo lo afrontaste?

Ignacio Santillana. Hubo una fase de euforia. Otra con endeudamiento, con demanda pendiente, y que requería más inversiones fuertes. Por un lado, vivimos la euforia de las salidas a los mercados internacionales. Por otro, el endeudamiento. Estuve en la parte estratégica. Buscábamos cómo hacer inversiones, sin deteriorar nada. Estudiábamos cómo afrontar programas de crecimiento. Muy interesante, ver la financiación de proyectos importantes, colocar los bonos con una prima de convertibilidad, que era algo nuevo aquí, pero normal en Estados Unidos. Era interesante y difícil, con la com-



Fue importante demostrar que una empresa española podía salir al mercado internacional con fuerza y buena posición

plicación añadida de las divisas. Y desde el punto de vista financiero, como decía, el inicio de las salidas a las bolsas. Fuimos pioneros en la salida en Nueva York. (1984). Previamente habíamos hecho colocaciones en Europa, en Japón. Como colofón a la salida en Nueva York, ayudamos a colocar paquetes importantes prove-

nientes del Banco de España, sin tensionar la cotización de la acción. Fue también importante introducir la cultura de que una empresa española podía salir al mercado internacional con fuerza, con buena posición, porque ayudó también a que otras lo hicieran. Era una cuestión de prestigio también, y se logró aunque no fuera fácil des-

de el punto de vista financiero, con una empresa tan nacional como Telefónica.

Hay dos hitos importantes en Telefónica: cuando optó por la conmutación por paquetes y otra la del lanzamiento internacional ¿qué fue lo más significativo?

Ignacio Santillana. Hacia dentro, también fue importante. Que los directivos aprendieran a viajar, a hablar bien idiomas, a relacionarse fuera. La cultura era la contraria dentro de la compañía e hizo falta cambiarla, también.

Siendo director financiero, teníamos una filial -Telefónica Internacional- a la que estudiamos sus posibilidades. No estaba dirigida a la internacionalización de la compañía sino que ayudaba a suministradores de equipos españoles, para su venta en el extranjero. A la vez, cubría las relaciones internacionales del grupo Telefónica en distintas ferias internacionales, congresos, etc. Sin embargo, tenía unas pérdidas significativas, sin importancia dado el tamaño de Telefónica, pero obviamente, cualquier pérdida es significativa. En la época de Cándido Velázquez seguí siendo director financiero del grupo. Coincidiendo con el inicio de la liberalización de las telecomunicaciones en la Unión Europea, y pensando en las inversiones financieras y con privatizaciones ya en Latinoamérica y en la Europa del Este, se pensó en buscar una salida. Telefónica iba a perder parte del mercado doméstico cuando llegara la liberalización a España, por lo tanto debía ampliar opciones para mantener el mismo gra-

El perfil de...

do de crecimiento. Las empresas europeas y norteamericanas estaban pensando en las oportunidades de mercado y pareció interesante apuntarse.

¿Cómo se organizó la estrategia?

Ignacio Santillana. Hicimos un plan de ataque, formamos un equipo humano, asumimos la autoridad, nos dotamos de algunos recursos y orientamos Telefónica Internacional a invertir, tomar participaciones en las otras empresas. Ahí empezó la internacionalización de Telefónica, a finales de los ochenta. En Chile era el momento del cambio, aún estaba el general Pinochet, había bastantes riesgos. En Argentina era la época de Menem. Con el paso del tiempo, todo parece normal, pero entonces no sabías qué iba a pasar, hasta dónde llegaba el riesgo real. Al tomar participación en Argentina, el papel estaba tremendamente devaluado y asumimos muchos riesgos. Después, fuimos a Colombia con telefonía celular, a Venezuela, Rumanía, Estados Unidos, Puerto Rico, Perú. Competíamos con empresas europeas. Intentamos en México con GTE y no fuimos ganadores. También nos presentamos en Grecia, Hungría y otros países.

En el caso de Argentina, competíamos con France Telecom; en Colombia, Telecom Italia, Bell South, Bell Atlantic. En Argentina ganamos en el sur, donde estaban los grandes clientes. En el norte de Buenos Aires y de Argentina ganó France Telecom que iba con JP Morgan y demás. Si ves la prensa española del momento, se cuestionaba dónde iba Telefónica a invertir fuera de España cuando aquí



España por su nivel de renta y crecimiento necesita mucha más inversión en telecomunicaciones, para que las empresas sean más eficientes

no se había invertido lo necesario. Una etapa muy interesante, no fácil, incomprensida por muchos. Luego, se han recibido muchos apoyos, pero inicialmente hubo problemas dentro y fuera de la compañía.

¿Cómo lo recibían los países afectados, dado que las telefónicas siempre han sido consideradas como empresas nacionales?

Ignacio Santillana. Inicialmente, vieron un servicio de calidad que llegaba pronto. Eso nos granjeó las simpatías de todos. La buena imagen se trasladó a otras

empresas españolas que fueron desembarcando detrás de Telefónica. Si que se veía a Telefónica como una empresa estatal, de otro estado, que venía a implantarse allí. Sin embargo, nos encontrábamos con problemas de satisfacer la demanda, que habíamos resuelto en España hacía poco. Esa crisis requiere saber manejar programas de inversión en corto tiempo. Las empresas norteamericanas, excelentes por supuesto, no estaban ya acostumbradas a cablear tanto, ya habían llegado a saturación de mercado. Nosotros, con aque-

lla demanda no satisfecha de un millón de teléfonos, estábamos más preparados para afrontar medidas de choque: manejar cuadrillas, permisos de las municipalidades, etc.

En las privatizaciones, la gente espera milagros y tampoco es así. La factura tiene que subir.

En cuanto a alianzas ¿cómo fue el principio?

Ignacio Santillana. Salieron varias parciales, algunas se consolidaron. Hicimos alianzas con grupos locales, aprendimos teniendo participaciones minoritarias con grupos locales que daban la credibilidad y ayudaban a la gestión. Pensando globalmente, actuábamos localmente. En Venezuela, entramos con ATT y GTE. Estaban de moda las alianzas. Una vez posicionados en Latinoamérica, quisimos aunar nuestros esfuerzos con Estados Unidos, porque el tráfico es entre estos países y con Estados Unidos y no con Europa.

Tu salida de Telefónica se interpretó con un cierto desencuentro en los enfoques entre ambos ¿fue así?

Ignacio Santillana. Las PTTs, las grandes operadoras de toda la vida formaban como un club, todo el mundo quería pactar con ellas para entrar en ese mundo global. Entre ellas intercambiaban tráfico con reglas sobreentendidas. Las alianzas eran un mecanismo intermedio entre el club y el mercado. Con Telefónica hicimos una alianza muy complementaria, Unisource, con KPM de Holanda, Telia de Suecia y la PTT de Suiza. Era una alianza con un enfoque europeo, que se unía con los norteamericanos a través de ATT. Pero cuando llegó Juan Villalonga, no la consideró oportuna y se deshizo. Con Villalonga había diferencia de pareceres. No me pareció adecuado el modelo.

Entonces fuiste a Estados Unidos. ¿cómo resultó?

Ignacio Santillana. Fui a GTE, la empresa norteamericana por tamaño más grande de telecomunicaciones, con presencia en treinta y cuatro estados, y ayudé mucho a su internacionalización y a hacer alianzas desde ella. Estuve casi dos años en el estado de Connecticut, cerca de N. York, al cargo de las relaciones internacionales.

Luego, te recuperó PRISA, cuéntanos cuál es tu trabajo en esta casa.

Ignacio Santillana. El mundo de los medios es apasionante y tiene un gran atractivo. En una primera fase fundamentalmente ha sido el mundo de internet el de los contenidos, la infor-

Las grandes operadoras formaban como un club, intercambiaban tráfico con reglas sobreentendidas

mación, el entretenimiento, la formación. Todo ello es muy complementario con lo que estamos haciendo en el mundo analógico. Estamos viendo cómo debe posicionarse, con el campo de los portales como Inicia, el acceso, la banda ancha accesible a todos. Hemos hecho inversiones, por ejemplo, en LMDS, tenemos una licencia. Formamos un consorcio con varios, El Corte Inglés. Cajas de ahorros, Telmex. Se trata de posicionarse en un mundo nuevo y ser un punto de referencia.

BIT: ¿Qué opinas de las empresas punto com, tan debatido?

Ignacio Santillana. La ley natural se va imponiendo, ni los momentos de euforia son reales, ni los momentos de exceso de caída sin justificar tienen sentido, ni son duraderos. Internet es una nueva forma de hacer, un nuevo protocolo. Permite una mayor comunicación, más fácil. Como fenómeno tecnológico va a estar ahí, permite ser más eficiente. Otra cosa es el mundo de los negocios que

se ha formado a su alrededor. No hay que confundir internet con ello. No se estaban utilizando los parámetros adecuados para medir. Por eso han fallado. Se calificaban las empresas por el número de visitas, en vez del criterio de rentabilidad. La propia ley natural va eliminando lo que no tiene fundamento. Un exceso de expectativas.

¿Cómo ves la inmersión de España en las telecomunicaciones?

Ignacio Santillana. La modernidad de España va a depender de la modernidad de las telecomunicaciones. España por su nivel de renta y crecimiento necesita mucha más inversión en telecomunicaciones, para que las empresas sean más eficientes, más competitivas. Hay que empujar a ello. Hace falta un marco de claridad regulatoria, para poder manejarse. Estamos viviendo un momento algo complicado. Ha habido una sobre inversión, una estimación de demanda sobre dimensionada y hay que recuperar el buen sentido. Hay que prestar atención a la oferta, a los contenidos. Esa oferta hay que adecuarla bien. No es sólo la demanda el motor, también la oferta. La oferta generará la demanda.

¿Cómo ha influido tu faceta docente?

Ignacio Santillana. El dar clases, estar en contacto con los jóvenes, te ayuda a mantenerte al día, porque las demandas de los estudiantes son una puesta al día en las necesidades reales de la sociedad. Ellos te exigen unas respuestas cotidianas a lo que va surgiendo, y te da ese sentido de actualidad y de futuro de la juventud. 

