

El perfil de...

Podría decirse que Víctor Goyenechea ha celebrado este año sus bodas de plata con las telecomunicaciones. Desde su perspectiva profesional como licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, ha dividido sus esfuerzos a partir de 1974 casi a partes iguales entre Telefónica y el BBVA.

Víctor 'El sector es de los más prometedores' Goyenechea

Apunto de cambiar una vez más de despacho dentro del emblemático edificio de Saenz de Oíza en el Paseo de la Castellana, Goyenechea afronta el futuro con optimismo. Piensa que está garantizado el crecimiento del sector de las tecnologías de

la información, a pesar de las diversas crisis que se van solapando, tanto en las dos Américas, como en la Unión Europea. Su mensaje al sector es de confianza, dado que ha tenido la ventaja de ser una crisis muy definida y conocida por todos los sectores.

En la primera fase de tu vida profesional trabajaste en Telefónica, en el departamento de filiales participadas ¿cómo fue esa etapa?

Víctor Goyenechea. En aquel momento, Barrera de Irímo era presidente y Santiago Foncillas, consejero delegado. Telefónica había creado acuerdos conjuntos con diferentes empresas, como Ericsson, la antigua Intelsa, Telettra para radio y Cables de Comunicaciones o Entel en software, etc. Se creó un departamento para el seguimiento económico financiero de estas empresas participadas, con una inversión financiera ya significativa y fui a parar allí, en mis inicios en Telefónica. En la crisis de finales de los setenta, y ya con el cambio hacia la electrónica Telefónica renovó los acuerdos fundacionales intentando animarles a ampliar las inversiones en España, a plantearse desarrollos de I+D. Esto dio lugar a planes concertados y a un seguimiento en el caso concreto de Intelsa que me hicie-



ron trabajar desplazado casi un año, poniendo en marcha el acuerdo.

Luego llegaría la época en que Telefónica se autoproclamaba "la locomotora del sector". ¿Qué destacarías de aquella etapa en la que jugaste un papel importante?

Víctor Goyenechea. En efecto, llegó Luis Solana y se impuso esa fórmula. Fue una época muy innovadora, Telefónica por primera vez elaboró una sistemática de planificación a cuatro años, lo que permitió planificar las necesidades de la red en tiempo y a poder concertar con la industria compromisos industriales y de I+D, y a planificar la demanda. Los llamábamos planes concertados. Fue una buena idea en un momento en que la oferta no estaba tan diversificada como hoy en día. Telefónica colaboró en el desarrollo sectorial gracias a ello.

Por aquellos años tuvo lugar también la adquisición de Amper; te tocó negociarlo ¿se cumplieron las expectativas que teníais en la empresa?

Víctor Goyenechea. Creo que sí, la adquisición de Amper vino más bien precedida por una crisis previa. Dependía mucho de Telefónica y no fue una adquisición buscada, pero sí que permitió desarrollar una planta de terminales con agilidad y proximidad y proporcionó una oferta competitiva. Dejó de tener sentido el que Telefónica siguiera activa en este tipo de compañías. La oferta se enriqueció, maduró mucho y por tanto Telefónica volvió a sus orígenes y se concentró en ofrecer los mejores servicios como operador; des-



La eficiencia de la compañía en Brasil es superior a la que tiene en España en un mercado tan importante

pués de haber colaborado al desarrollo del sector industrial en España.

También se ha considerado fundamental el apoyo de Telefónica a las empresas españolas en Iberoamérica, les ha abierto aquellos mercados al contar con ellas como suministradoras.

Víctor Goyenechea. Es importante, ha llegado a representar un 25 y un 30 por ciento el total de las actividades de estas compañías en los últimos años. Y a su vez Telefónica ha podido globalizar su relación con las grandes multinacionales por su capacidad de comprar y disponer de suministros en condiciones más ventajosas. Ha sido beneficioso por ambos lados.

Justo cuando comenzaba la liberalización del sector en el 87 el

banco, el BBV, pensaba competir con Telefónica. Os presentasteis al concurso de obtención de la licencia de GSM. ¿El no conseguirlo dio un giro a los planteamientos?

Víctor Goyenechea. El banco dentro de su política industrial valoraba mucho el sector de las telecomunicaciones por sus volúmenes de crecimiento y su carácter estratégico, su volumen económico y como sustrato también de la propia oferta de servicios financieros y la telefonía móvil era uno de los subsectores con mayor futuro. Se planteó la telefonía móvil y el banco formó parte de un consorcio acompañando precisamente a Vodafone, que luego ha aparecido en Airtel vía la adquisición de Airtouch. Perdida la segunda licencia, el banco reorientó su posicionamiento

hacia Telefónica y ha sido un gran acierto.

¿Y en el caso de las eléctricas y, específicamente, de Iberdrola y su débil posición en telecomunicaciones?

Víctor Goyenechea. Las compañías eléctricas mostraron un interés inicial en el negocio del cable, por razones obvias de infraestructuras ya existentes. También en la telefonía móvil y, posteriormente, en Internet, por sus amplias bases de clientela. No estar en el cable puede acabar siendo un acierto para Iberdrola. Las sinergias en infraestructuras no son tales; el satélite, con un más rápido despliegue, le ha restado mucho mercado y se trata de un negocio de lenta maduración. Además, el ADSL ya es comercialmente viable.

Por tanto, no tener que digerir inversiones pesadas y de lenta maduración en el cable puede ser una gran ventaja en un momento en el que, además, el sector eléctrico se enfrenta a un nuevo ciclo inversor en capacidad de generación.

Si habéis seguido juntos es en la Corporación IBV.

Víctor Goyenechea. La Corporación IBV es un acierto del año 92, donde poníamos en común nuestra diversificación. El desarrollo del grupo Gamesa ha sido importante. Igualmente, el grupo de tecnologías de la información Azertia Landata-Payma ingeniería y distribución. En electrónica industrial hay empresas bonitas de tamaño moderado, con tecnologías propias del segmento "high tech", Ryma en el mundo de las ante-

El perfil de...

nas, Teltronic en el mundo de los terminales, o Elbasa en circuitos impresos.

Volviendo al banco ¿cómo se quiere implicar tanto como usuario como desde el punto de vista de negocio?

Víctor Goyenechea. En mi opinión, lo que está pasando con la banda ancha y con el móvil es que están apareciendo nuevos canales de distribución de servicios y productos hacia el mercado, hay que integrar los nuevos canales con los tradicionales y conseguir que esa convergencia sea la mejor es en lo que estamos. Al final, el cliente lo que percibe es la misma oferta, le venga por uno u otro sistema más tradicional.

Entonces ¿la banca por internet sería un canal más, que sería escogido por un tipo de cliente y la tradicional se mantendría para otro?

Víctor Goyenechea. Básicamente, internet es un sistema más eficiente de acceso al cliente. Para que internet fuera un sistema alternativo y rentable requeriría unos niveles de uso que, hoy por hoy, están lejos de alcanzarse en el mercado. Los bancos mientras han creado sus propios canales de Internet, abaratando mucho el coste de las transacciones.

Para que se desarrolle el B2C ¿lo ves posible a corto plazo?

Víctor Goyenechea. Va creciendo de forma continuada, no obstante queda un capítulo importante el desarrollo de la banda ancha, que es necesario para alcanzar la rentabilidad. Lue-



El 11 de septiembre ha acentuado el cambio económico, que todo el mundo asuma la crisis ya y tome medidas

go está el desarrollo de la seguridad, necesaria para dar fiabilidad a las transacciones comerciales, los pagos y, en tercer lugar, el desarrollo de contenidos y servicios. Todo ello puede llegar a alcanzarse en cuatro o cinco años, pero no antes. El crecimiento será constante y continuado.

El desarrollo de las nuevas tecnologías ha contado desde sus inicios con un apoyo financiero importante. Sorprende lo mucho que se respaldó, sin embargo, hoy cualquier planteamiento que se refiera a telecomunicaciones tiene muy difícil contar con créditos ¿cómo lo interpretas?

Víctor Goyenechea. No lo referiría a la banca, sino a los grupos financieros. La irracionalidad

que se produjo tuvo que ver con el exceso de liquidez en los mercados financieros. Hoy el ahorro es importante, hay liquidez, tipos bajos y una revolución tecnológica Internet, con la que se contaba lograr unos plazos de penetración mucho más rápidos. Ello dio lugar a unas inversiones financieras poco medidas. La banca, sin embargo, ha sido cauta. Para conocer el medio, hemos desarrollado diversos vehículos de inversión arriesgando poco. Lo hemos empleado como mecanismo interno y canal de distribución propio. No hemos tenido que variar posiciones a la vista de los últimos datos. Si hemos redimensionado el proyecto UNO-e, pero no hemos adquirido compromisos ni inversiones desproporcionadas. Se ha

pasado del concepto "time to market" al de "timing the market", buscando la adecuación a los tiempos de maduración. En los proyectos de "e business", tanto B2C, como B2B, hemos sido prudentes. En B2B, aunque crece a buen ritmo, está por demostrar la generación de valor como plataforma. Se orienta más para compradores y vendedores y ahí sí que somos activos, adaptando nuestros sistemas de ERPs internos para poder comprar a través de estas plataformas. En los B2C hemos ido a desarrollar algunos portales propios de la actividad financiera, tales como coches o inmobiliarios, que tienen como complemento importante la captación de fuentes de financiación y créditos.

El sector de telecomunicaciones a corto y medio plazo ¿cómo lo ves?

Víctor Goyenechea. Bastante rápidamente se liberalizó el mercado, con un descenso impor-

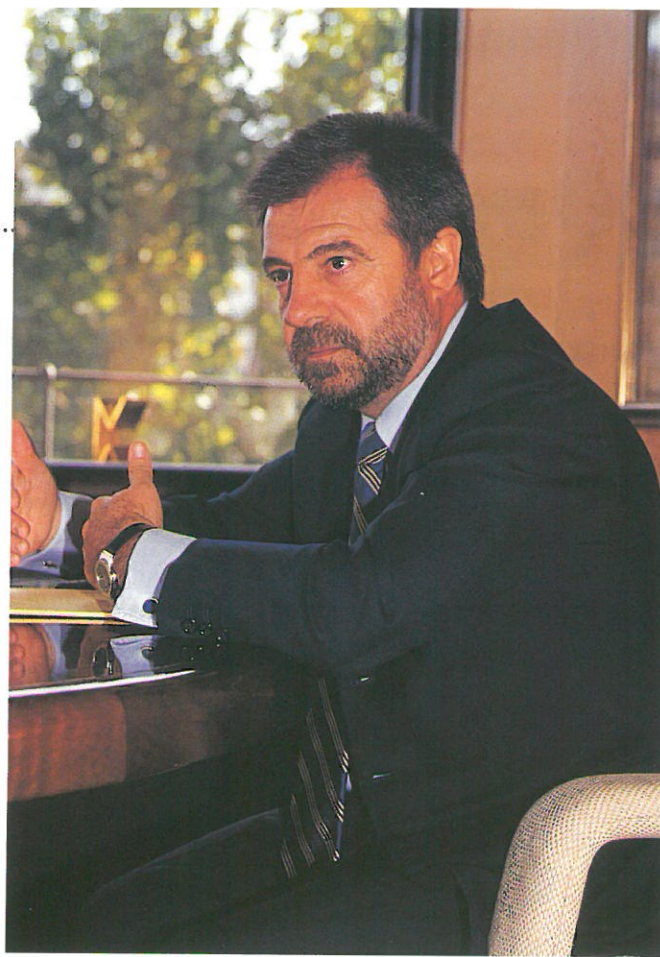
tante de precios y un aumento importante de oferta. Siendo los precios por minuto una media de un 50 por ciento real por debajo de lo que eran hace cinco años, el recibo en concepto de telecomunicaciones es mayor. Tenemos más instrumentos de acceso. Telefónica mantiene un nivel importante y eso puede deberse a que los nuevos entrantes se han encontrado una compañía básica en muy buenas condiciones. Telefónica hoy día tiene una productividad que es el doble de cualquiera de sus equivalentes en Europa, ya era una compañía privada cuando los demás eran PPTs. Y eso ha hecho que la cuota que ha perdido frente a los nuevos entrantes no lo sea tanto como en otros países.

En el tema del cable al potenciar el ADSL puede tener problemas para algunos desde el punto de vista de negocio, pero a ellos les conviene.

Víctor Goyenechea. Claro, porque al final lo que cuenta es que haya estructuras abiertas a las que se desvíen con rapidez para atender a la industria de los contenidos, y eso puede ser vía cable, vía ADSL, compartido por otros si quieren. No hay por qué aferrarse a una tecnología y a conceptos regulatorios sensu strictu, retrasando el desarrollo de otras posibilidades.

¿Cómo afronta el banco estas posibilidades?

Víctor Goyenechea. Como Área de Participaciones Industriales, más del 50% de nuestra cartera está invertido en sectores relacionados con las telecomuni-



caciones, tecnologías de la información e Internet. No sólo está nuestro 6% en Telefónica; también la Corporación IBV, Hispasat, Sogecable, E.Ventures, ... Como banco está nuestro proyecto E-evolution en el que Internet transforma no sólo nuestros procesos internos sino también nuestra forma de acceso a los clientes.

Somos un grupo que vive la transformación como un reto permanente, y ello es tanto más importante cuanto mayor es el ritmo de innovación tecnológica. Y para nosotros, Internet es una auténtica revolución, aún con un tiempo de maduración superior al previsto hace un año. Respecto a las telecomunicaciones y la convergencia inter-sectorial, ahí está nuestra alianza con Telefónica y sus avances en medios de pago con móviles (Movilpago), los proyectos B2B (Adquirar) y B2C (coches, inmobiliario, ...), el acuerdo Terra-Uno-e, ... etc.

¿Cómo ves el futuro enfocado al sector?

Víctor Goyenechea. Quisiera transmitir a los ingenieros de telecomunicación y al sector en general que hay que tener ánimo, ser optimista porque es cierto que se han frenado las expectativas de crecimiento que había en el despliegue de internet y la banda ancha. Pero en cualquier caso estamos hablando de crecimientos importantes, lo que no ocurre en otros sectores. Ha habido un atracón del pago de las licencias UMTS y su retraso ha frenado el mercado, pero creo que el sector es de los más viables en cuanto al futuro, volverá a la senda del crecimiento por encima de los actuales, que no obstante siguen creciendo al ritmo del diez por ciento. Diría que en 2001 y más en el 2002, una vez atravesada la transición de esta crisis se va a volver a valores de crecimiento muy elevados.

Por último ¿cómo se lleva la crisis Iberoamericana desde el banco?

Víctor Goyenechea. Es una de las inversiones más bonitas que se han hecho desde España (Telefónica, BBVA, Endesa, Repsol, Iberdrola...) y mejor llevadas, está resultando un éxito importante importante. Cuando se invierte en Iberoamérica se hace de forma estable y a largo plazo, son economías con mayor volatilidad que las europeas y de cuando en cuando sufren ajustes presupuestarios y de balanza de pagos que provocan ajustes internos. Son países que van a dar muchas satisfacciones a largo plazo y hay que confiar en ellos: compañías eléctricas, petróleos, servicios financieros. Hay mucho por desarrollar, son rentables, en un momento de ajuste aportan menos, pero siempre son valores seguros a largo plazo. Nos afecta en un porcentaje, pero se compensa con el resultado de otros. Hay que ajustar la demanda a la situación de un ciclo negativo pero nada más. Son economías de enorme potencial.

Las consecuencias del 11 de septiembre ¿cómo las valoras?

Víctor Goyenechea. El 11 de septiembre ha acentuado el cambio económico, que todo el mundo asuma la crisis ya y tome medidas. Se entra en recesión, pero la ventaja es que los ajustes han empezado antes y en unos meses, cinco o seis podemos empezar a entrar en resultados más estables y afianzados. Se están tomando medidas de políticas fiscales, monetarias y demás, con valentía y rapidez. Los atentados han tenido el efecto de que se acepten por parte de todos y se suavice la crisis.

