



Tomás Blázquez de la Cruz

Director de Aplicaciones de ENDESA y Consejero de SADI EL

“La principal cualidad para cursar una carrera técnica es la curiosidad”



Tomás Blázquez lleva media vida trabajando para el sector eléctrico. Como él mismo dice, estudió Ciencias Físicas con especialidad en Electrónica porque “en aquella época no se impartía Teleco” en su Sevilla natal. Dentro de En- des- (antes, en Sevillana de Electricidad) ha desempeñado responsabilidades de Subdirector de Explotación e Infraestructuras, Responsable de Telecomunicaciones, Director de Sistemas Comerciales y, actualmente, Director de Aplicaciones. Desde esa privilegiada posición nos cuenta su visión sobre la evolución del sector en los últimos años y la creciente importancia de las telecomunicaciones y los sistemas en esta evolución.

bit Eres licenciado en Ciencias Físicas, especialidad Electrónica, por la Universidad de Sevilla en 1998. ¿Qué cualidades se requieren para cursar una carrera técnica?

En mi opinión, la principal cualidad que tienes que tener, es la curiosidad, es decir, el afán por tratar de razonar las cosas y no aceptarlas tal y como son. En mi caso me decidí por Ciencias porque siempre me he considerado una persona curiosa, que no se conforma con saber simplemente que algo ocurre, sino que trata de entender además cual es la causa de que eso ocurra. Estudié Físicas, con especialidad Electrónica, porque en aquel momento no se im-

partía Teleco en Sevilla. Málaga se creó más tarde, en 1988. Recuerdo bien esa fecha porque en ese año - cuando estaba haciendo la tesis- me ofrecieron ir a dar clases.

bit Siguiendo con tu formación, eres Diplomado en Alta Dirección por el Instituto San Telmo. Desde una especialización técnica ¿Qué formación complementaria se requiere para desenvolverse en la dirección de una empresa?

Creo que una carrera técnica debe estar combinada con una formación en recursos humanos y en administración de empresas. Pero no hay que olvidar la formación que te da la propia vida, porque es

imprescindible para saber por dónde te estás moviendo. Tu trabajo no consiste en dar soluciones técnicas sino soluciones viables en términos de eficiencia y siempre acorde con la política de la empresa. Otro pilar fundamental es comprender que lo que haces, pides y necesitas, lo ejecutas con recursos escasos a los que hay que cuidar y motivar al máximo.

En mi caso, en el 98, tuve la suerte de tener la responsabilidad de una compañía que trabajaba precisamente para empresas del sector de las telecomunicaciones (como Supercable o Retevisión...). Me estoy refiriendo a la empresa UTE Nuse, que facturó alrededor

de 90 millones de euros en tres años, pero que comenzó siendo una pequeña empresa. Un buen día me dijeron: "mira, que hemos conseguido entrar en el negocio de las Telecomunicaciones y que tú eres el gerente". Y entonces yo pregunté: ¿Cuál es el equipo? Y me contestaron: "bueno, estás tú...". A mí me tocó desde negociar la parte financiera con el banco o tratar con proveedores hasta contratar a la gente o montar la minidirección de recursos humanos.

Desde la óptica de la formación, el tener que gestionar una actividad desde el punto de vista global -sea la que fuere- es una oportuni-



blecida- me hizo aprender muchísimo. Yo venía de hacer la tesis en robótica pero no quería quedarme para siempre en la universidad, así que me incorporé a Andersen y 10 días después de empezar me ven-

La consultora me dio una base de racionalidad, de orientación a resultados, de orientación a clientes, de gestión del cambio, de desarrollo de personas... valores que luego han permanecido conmigo a lo largo de toda mi vida.

.....

“La principal cualidad que tienes que tener para cursar una carrera técnica es la curiosidad, es decir, el afán por tratar de razonar las cosas y no aceptarlas tal y como son”

.....

bit Uno de los primeros proyectos, cuando te incorporaste a Sevillana de Electricidad en el 90, fue la implantación de SAP ¿no?

dad única para que un técnico se convierta en directivo, ya que la experiencia de esa gestión global complementa perfectamente la capacidad y la formación técnica que se tiene. Se dice que la mejor escuela es la vida y en este caso se cumple.

bit Llevas prácticamente toda tu vida en el sector eléctrico pero también pasaste por el mundo de la consultoría. En Andersen Consulting estuviste dos años, ¿cómo valoras esta experiencia?

Muy positivamente. Estoy muy satisfecho de esa experiencia. Me fui de allí con pena, por una serie de decisiones, más bien personales, pero es algo que recomendaría. Porque empezar con una consultora del estilo de ésta -muy esta-

dieron como experto en *utilities* en el sector financiero. Eso es lanzarse sin paracaídas y con el sobre peso añadido de no poder dejar mal ni a la empresa ni al equipo, pero fue una experiencia muy interesante. Además entré muy joven, con sólo veintidós años. Sobre todo fue muy positivo estar en un sitio en el que se le presta tanta atención a la formación. Ya no sólo a la formación teórica en sí, sino también a la práctica. Estoy hablando de la experiencia que te aporta, por ejemplo, el irte a Chicago a un centro donde te encuentran, como a mí me ocurrió, con un proyecto en el que participan tres sudafricanos, un tejano, una neoyorquina, un italiano... La oportunidad de poder convivir con gente diferente y culturas tan diferentes es algo muy enriquecedor.

Yo empecé trabajando con los sistemas de información, estaba en la consultora haciendo un proyecto sobre ellos y el coordinador del proyecto me ofreció un puesto en Sevillana de Electricidad. Me fui, como ya he mencionado, por temas personales. Pensaba en Sevilla, en mi entorno, en hacer algo por mi tierra... y me quedé allí. ¡Y luego mira dónde he acabado! A todo ello se unió el hecho de que esta oportunidad coincidiera con un nuevo proyecto de dos años para el que tenía que volver a EEUU, así que preferí quedarme en mi tierra, con mi familia, haciendo cosas por mi entorno... Así empecé a trabajar en los sistemas de información de Sevillana. Comencé con los sistemas SAP. Ahora hablar de SAP es muy sencillo, pero en aquella época estaban empezando. Fue una decisión arriesgada apostar por SAP entonces pero lo hicimos. En realidad, la he-

ramienta era muy buena. Confía-
ba tanto en SAP que fuimos funda-
dores en España de la asociación
de usuarios de SAP.

bit Ya en Sevillana te has ido mo-
viendo por distintos puestos, cada
dos o tres años. Desde 1993 hasta
2001 asumiste el puesto de respon-
sable del Área de Telecomunicacio-
nes. ¿Cómo valoras ese periodo?

El 93 fue un año clave. Por esa
época se empezaba a hablar de la
liberalización de las telecomunica-

Sí, era responsable de Teleco-
municaciones de Sevillana y en-
tonces vino la compra de Endesa y
acabé por distintos motivos como
responsable de Telecomunicacio-
nes de Endesa. De la situación ini-
cial a la situación final se cambió
muchísimo. La eléctrica tenía la
posibilidad de tener redes en auto-
prestación de servicios, pero tenías
que mensurar muy bien en qué
momentos utilizabas una red pro-
pia o utilizabas redes públicas de
operador. Y lo que sí fuimos es do-
tando de cierta inteligencia y sen-

fructífera con Netco y con Retevi-
sión, aparte de otros operadores,
porque también hicimos trabajos
para Ono, que era competencia en
aquel momento de Retevisión.

bit Después de esta etapa de Tele-
comunicaciones vuelves al mundo
de operaciones en la etapa de
2002 a 2004, como Director de
Operaciones

En ese momento yo gestionaba
las Telecomunicaciones, y además
de las mismas empezamos a llevar
también las infraestructuras aso-
ciadas a los Sistemas de Informa-
ción. Lo que ocurrió fue que se
agruparon las infraestructuras de
telecomunicaciones, de sistemas
de control y de sistemas de infor-
mación.

.....

**“La mejor universidad que puede tener un técnico
es encontrarse con la responsabilidad de dirigir
una pequeña empresa”**

.....

ciones, y se comenzaba a intuir el
papel que podía ejercer la eléctrica
dentro de este mundo. En Sevillana
decidieron crear un área única de
Telecomunicaciones, ya que hasta
entonces estaba disgregada. Enton-
ces me cambié de sistemas para
empezar desde cero en telecomu-
nicaciones. La red evolucionó mu-
chísimo. En aquel momento existí-
an radioenlaces digitales, radioen-
laces analógicos, alguna fibra ópti-
ca... Y desarrollamos una red muy
potente, basada fundamentalmente
en la fibra óptica. Sevillana daba
servicio a toda Andalucía y a la
mitad de Extremadura, hasta Bada-
joz. Era, junto con FENOSA, la más
grande de las distribuidoras.

bit En 2001 pasas a ser Subdirec-
tor de Telecomunicaciones del
Grupo Endesa. En esta etapa tenías
responsabilidad sobre planifica-
ción, ingeniería, operación y man-
tenimiento de la red de Telecomu-
nicaciones ¿Cómo valoras las in-
fraestructuras propias? ¿Era muy
compleja su gestión?

tido al sistema. Así creamos, en el
2001, un centro único de opera-
ción de telecomunicaciones, inte-
grando la supervisión y Operación
de las redes de los 7 territorios en
los que Endesa tenía presencia.
Previamente, entre el 97 y el 98,
fuimos centralizando los criterios
de diseño y construcción de redes
así como el equipamiento, y aca-
bamos centralizando los criterios
de operación y monitorización de
las redes de Telecomunicación.

bit ¿Llegasteis a ofrecer la capaci-
dad en exceso de vuestra red a
terceros, igual que otras eléctricas
hicieron?

Sí, lo que hicimos exactamente
fue vender el derecho de uso de la
capacidad excedentaria de fibra
que teníamos, y también construir
tramos exclusivamente para el ope-
rador, siempre buscando las siner-
gias entre lo que pedía el operador
y algún uso que podíamos dar a
nuestros sistemas. De hecho, fue
una etapa de colaboración muy

bit ¿Cómo ves la integración
entre las telecomunicaciones y los
sistemas de información, la con-
vergencia de la que tanto se viene
hablando?

Fundamental. Muy importante.
Nosotros tenemos una muy impor-
tante convergencia del mundo de
las Telecomunicaciones con el
mundo de los Sistemas de Informa-
ción y las ventajas de ellos son
fundamentales para la empresa. El
saber que tienes distintas vías para
llegar a soluciones y que la renta-
bilidad proviene del uso adecuado
de ambas tecnologías de la misma
rama de la ciencia es fundamental.
Y lo estamos viendo. Hoy tenemos
soluciones que vienen de sistemas
o del área de las comunicaciones
que tanto mejoran el ancho de
banda, la rapidez, la calidad, la
eficiencia de las aplicaciones
como te ayudan a mejorarlas con-
teniendo los costes. Por lógica que
introduzcas o por mejora de infra-
estructuras. El límite cada vez es
más difuso.



rifas, los últimos dos o tres años, han subido, pero los cinco anteriores habían bajado en términos de costes monetarios reales un 20%.

bit De hecho, las tarifas eléctricas en España, en comparación con otros países, son mucho más bajas.

Tengo la sensación de que a la gente dentro de su cuota de gastos lo que le preocupa más no es la electricidad, lo que más le preocupa es que el servicio esté disponible (y eso sí es importante) pero nadie decide apagar o encender algo hoy en día porque suponga un coste mayor o menor. En todo caso por sostenibilidad, pero no por coste. Todavía hay gente que decide llamar o no llamar por el móvil porque se plantea la factura que tiene que pagar, pero nadie se plantea apagar la luz por ahorrar costes.

bit Ahora de todas formas se está concienciando mucho sobre el ahorro de energía, los buenos hábitos de consumo, las energías limpias, las energías renovables...

Se fomenta mucho tanto el uso eficiente de energías renovables como, no menos importante, el ser

Por ejemplo, si no hubiéramos desarrollado el Plan de Telecomunicaciones que hicimos a partir del año 97, hubiera sido prácticamente imposible disponer del ancho de banda que las aplicaciones precisaban para que la información fluyera por toda Endesa. Si lo comparamos con el cuerpo humano, las Telecomunicaciones son el Sistema Circulatorio y las aplicaciones son los órganos que se alimentan a través de las arterias.

bit En el periodo 2004-2007 pasas a ser Director de Sistemas Comerciales con responsabilidad sobre desarrollo, mantenimiento y soporte de producción ¿Cómo ves la evolución del sistema eléctrico en los últimos años?

Los cambios en el sector eléctrico en los últimos años tienen que ver con la competencia. Se pasó del abonado al cliente. Antes existía un abonado que se había "apuntado" contigo y los criterios de calidad, de suministro y de costes eran muy determinados. En el año 95-96 había un lema en Sevilla que recuerdo perfectamente

y decía textualmente: "El cliente nuestra razón de ser". Se fue moviendo el escenario hacia el cliente, éste se convirtió en el objetivo de la empresa. Ese fue un cambio muy intenso, que tiene que ver con tu negocio, tiene que ver con que necesitas invertir más en sistemas para conocer al cliente, tener información del mismo, darle cumplida respuesta a sus necesidades... Luego la regulación ha ido muy en esa línea con el tiempo y prueba de ello es el fomento de la libre competencia (algo parecido a

.....

"Nosotros tenemos una muy importante convergencia del mundo de las Telecomunicaciones con el mundo de los Sistemas de Información y las ventajas de ellos son fundamentales para la empresa"

.....

lo que pasó con las telecomunicaciones). Ha sido muy abierta en ese sentido, ha sido también muy clara promoviendo el fomento de la calidad y la contención de costes para el cliente eléctrico. Las ta-

más responsable con tu entorno con el resto de energías convencionales. Y eso es importante porque debería estar presente en cada una de las actuaciones que hacemos, sea cual sea nuestro ámbito de actuación.



bit Siguiendo con tu trayectoria, en 2007 eres nombrado Director de Aplicaciones, ¿cuál es tu responsabilidad y cómo la abordas?

Después de cerrar el paréntesis en infraestructuras y telecomunicaciones, me llegó el momento de involucrarme más en el negocio, en temas de sistemas comerciales. Lo que la empresa tuvo a bien fue que llevara no sólo sistemas comerciales, sino también el resto de sistemas. La empresa estaba dividida en tres grupos: sistemas comerciales, sistemas técnicos (que cubrían la Generación y la Distribución Eléctrica) y sistemas de gestión (que cubrían la Gestión Económico Financiera, los RRHH, Auditoría, Aprovisionamientos). Como se puede imaginar no sólo desde el punto de vista de que haya suministro, como también de operación, mantenimiento y planificación, los sistemas en las *utilities* son fundamentales. No sólo una red controlada, monitorizada y balanceada, sino también tener alter-

nativas de control remoto para poder despejar problemas y defectos de la red, por no hablar de la necesidad de soportar de manera fiable y eficiente todo el flujo monetario de Endesa o la gestión de sus más de 26.000 empleados. Esto es fundamental para mejorar la calidad de servicio, tanto con el cliente eléctrico como con nuestros clientes internos.

bit ¿Y cómo os está afectando la OPA?

Como en toda OPA, hay un cambio accionarial. Han entrado dos accionistas de referencia muy potentes, uno del mundo de la construcción, que era un líder en renovables (que es Acciona) y luego una *utility* europea que es Enel que es una de las cinco grandes de Europa. Pero Endesa, pese al cambio de accionistas, sigue con un funcionamiento bastante

cuerdo muy bueno de mucha gente muy variopinta con la que trabajé. En Teletrunk Andalucía estuve no mucho tiempo y la verdad es que me tocó una decisión importante y difícil, que fue la del cierre de la empresa. Sevillana entonces y ahora Endesa (y esto es una opinión) suele invertir en aquellas cosas que sabe hacer bien y en las que tiene sinergias con las actividades que realiza y en aquel momento, aunque la idea de Teletrunk era muy buena, no teníamos una cualidad diferencial que nos distinguiera de Radiored o de Telefónica. Y me tocó la difícil misión de cerrar la empresa. Creo que era lo más razonable en aquel momento.

Y como consejero de Sadiel, te diré que es una empresa que tiene 1.200 personas y como accionistas a la Junta de Andalucía, Endesa, Cajasol e Indra, con sede en Sevi-

.....
“Nadie decide apagar o encender algo hoy en día porque suponga un coste mayor o menor. En todo caso por sostenibilidad, pero no por coste”
.....

independiente. Imagino que con el tiempo habrá sinergias derivadas de un socio o de otro. Endesa tiene un cambio accionarial, pero mantiene una identidad propia.

bit Tengo entendido que además de tu desarrollo profesional en Endesa has sido Director General de Teletrunk Andalucía y, como nos contabas, Director General de UTE Nuse, y ahora eres Consejero de Sadiel.

El tema de la UTE fue una experiencia muy enriquecedora como te he comentado y guardo un re-

lla y oficinas en Madrid y Barcelona. Endesa es una empresa que invierte muchísimo dinero en sistemas, y conocer desde la óptica de Consejero una empresa especializada en sistemas, que trabaja para nosotros pero también con otros clientes, es fundamental para estar en el mercado y hacerte autocrítica de si se están haciendo las cosas bien o no. Y luego, por otra parte, es una empresa andaluza y ayudarla a crecer ya no es sólo ayudar a crecer al entorno de Endesa, sino también a mi propio entorno, que eso también es importante. ♦