

A full-page portrait of Jaime Bustillo Velasco, a middle-aged man with dark, wavy hair, wearing a dark pinstriped suit jacket over a blue and white striped shirt. He has his arms crossed and is wearing a silver watch on his left wrist and a ring on his right hand. The background is a colorful, abstract mural with green foliage and a large, stylized face on the left.

**“Es el momento
de que la
Administración
deje un marco
estable de
regulación que
nos permita
invertir”**

Jaime Bustillo Velasco

Director de Tecnología de Vodafone

La interesantísima charla con Jaime Bustillo recuerda a tantos telecos jóvenes que, incluso desde estas páginas, se debaten a la hora de encaminar su carrera profesional hacia la técnica pura o hacia tareas más comerciales o de gestión. El Director de Tecnología de Vodafone se ha labrado paso a paso una trayectoria envidiable para cualquier teleco, a caballo entre la investigación, la tecnología, el marketing y en definitiva, la estrategia, que le confiere una autoridad incuestionada a la hora de hablar del negocio de la telefonía móvil.

Su carrera profesional comienza en Telettra en el año 1978, aunque hoy todos le identificamos con Vodafone, compañía que ha construido desde los cimientos, siendo además uno de los responsables de la consecución de la segunda licencia de telefonía móvil en España, cuyo original conserva, como un tesoro en su despacho. En esta charla repasamos su periplo profesional y las tendencias más importantes de este sector marcado como pocos por la innovación.

BIT. Eres ingeniero de Telecomunicación por la UPM y fuiste número 1 de tu promoción. ¿Qué te empujó a estudiar teleco y qué recuerdos conservas de la Escuela de Madrid?

Yo de pequeño quería ser médico y luego cambié de opinión con catorce años, porque me regalaron unas Navidades un juguete que se llamaba "Ingeniero electrónico Philips". Contenía componentes electrónicos y podías montarte una radio o una alarma y pensé que me gustaba aquello. De hecho me decidí por las telecomunicaciones en el último minuto. Durante un tiempo estuve pensando en que quería hacer psicología y me gustaba también la sociología. Creo que me planteé demasiadas cosas a la vez. Algo que le pasa a mucha gente. Soy una persona que me siento más tranquila cuando hago o pienso cuatro cosas a la vez. Tiene que ver con mi trayectoria también. Estoy muy acostumbrado a cambiar. Si permanezco mucho tiempo en lo mismo, no funciona, me aburro.

BIT. Esa variedad es evidente consultando tu CV. Empezaste en laboratorios de I+D y tu carrera ha pasado de las responsabilidades técnicas a las de marketing y clientes, pura gestión...

Cuando empecé a ejercer yo tenía claro que quería hacer I+D. Me dieron una beca bastante buena en Telettra. Yo quería quedarme en la Universidad, pero era una gran oportunidad. Le pregunté a mi tutor, Vicente Ortega, porque me ofrecieron además trabajar para una Cátedra de otra Escuela y estaba dudoso. Él me dijo una de esas cosas que se te quedan grabadas en la vida: "has conseguido trabajar en lo que has estudiado, eres un ingeniero de telecomunicación y te ofrecen trabajar en investigación, en diseño de circui-

tos de radio, sería un fracaso que volvieras a la Universidad". Y pensé, no puedo decepcionar a Vicente. Yo aprecio mucho a Vicente y quiero mucho a la Escuela de Madrid, de la que tengo muy buenos recuerdos.

BIT. Comenzaste entonces en Telettra en el 1978 y desde 1986 hasta el 1990 fuiste Jefe de Departamento de I+D en comunicaciones móviles. ¿Es una buena escuela para un teleco comenzar por la investigación?

A mi me gustaba resolver problemas. Jamás habría pensado en meterme en ventas o en atención al cliente, como luego hice. En aquel momento me parecía que aquello no era ingeniería. Creo que ahora los recién titulados son más abiertos, son más variados de lo que éramos entonces. El sector ha evolucionado mucho y está integrado en la sociedad. Entonces éramos casi pioneros y hemos vivido cambios que ni imaginábamos.

Empecé haciendo diseño de circuitos, recuerdo que era muy chapucero en el laboratorio. Cuando Ortega me dio mi primer transistor y se me quemó en unas pruebas yo me quedé preocupadísimo, porque aquel transistor valía cinco mil pesetas (y de esto hace treinta años). Él me dijo: ya tienes un nuevo pin para la chaqueta y así puedes ir de auténtico ingeniero de I+D.

BIT. Fuiste además en aquellos años miembro del System Group de UMTS (un grupo de doce miembros en el que eras el único español) ¿A qué se dedicaba este grupo y cuál fue tu contribución en él?

En 1986, yo estaba en Londres en un seminario y me llamó el director de I+D para decirme que tenía que estar el día siguiente por la mañana



Jaime Bustillo y Amaia Pesqueira junto con el original de la Segunda Licencia de telefonía móvil en España.

en Bruselas, en una reunión en el edificio de las Comunidades Europeas sobre los móviles del futuro. Me quedé impresionado. Fue una experiencia interesantísima tener la perspectiva de algo que se está iniciando. ¡Hay que pensar que en aquella época se empezaba a utilizar el fax!. Y en aquel grupo, nosotros mientras, hablando de conexiones a 2Mbps. No existían los mensajes cortos, ni la mensajería instantánea, que es algo que ahora tenemos muy asimilado. El objetivo que se planteaba con el UMTS era conseguir dar capacidad de tráfico, porque el GSM iba a agotar su capacidad. Finalmente se introdujo entre ese año y el año 1992 el GPRS.

BIT. En el año 1991, pasaste al área Comercial de Telettra. De hecho fuiste Jefe de Dpto Comercial de Siste-

mas móviles y por tanto responsable de la venta y entrega a Telefónica del controlador de “paging” y “trunking” para el servicio de la Expo 92 y los JJOO de Barcelona. ¿Cómo resultó ese primer contacto con el área más comercial y de venta?

Yo recomiendo a todo el mundo pasar por áreas comerciales y se lo digo a los que trabajan conmigo, porque se aprende muchísimo. El ver al cliente y tener que vender es una experiencia buenísima. En Telettra hicimos los sistemas de “trunking” y telefonía interna para los voluntarios de los Juegos y trabajadores de la Expo. Fue la primera implantación en España del “trunking” multicanal. Luego había una parte de radio búsqueda que se instaló también en ambos proyectos e hicimos un demostrador de GSM. El enorme

grupo de ventas de móviles, éramos cuatro personas y los productos que teníamos eran los productos que podíamos tener, los que habían diseñado un equipo de veinticinco personas en Madrid y claro, había muchas cosas que tenías que integrar de otros.

BIT. En ese momento os compra Alcatel

Y yo fui de los primeros que pasaron a trabajar bajo la estructura de Alcatel en el área de Marketing. Lo más interesante que aprendí en aquella época fue hacer planes de negocio. Yo trabajaba en la planificación de producto, sobre todo en la parte primera de la planificación: el diseño de las características que tenía que tener el producto para el mercado. Y aprendí una cosa muy

importante: que los precios bajan en telecomunicaciones y en tecnología. Aprendí que lo que diseñes tiene que durar cinco o seis años en el mercado y los planes tienen que contemplar una bajada de precios del cinco o el diez por ciento anual. Por tanto, tienes que saber dónde empezar y conseguir abaratar los costes una vez que esté maduro.

En Alcatel competíamos además entre España y Alemania para ver quién diseñaba un sistema, por tanto no sólo tenías que hacer un plan de negocio, tenías que ser mejor que el otro departamento de Alcatel que podía diseñarlo. Estas cosas ahora están al orden del día, así que son el tipo de experiencias que también te valen para siempre. El de enfrente es tu amigo, salvo durante el periodo de tres meses que compites para llevarte el proyecto, durante ese periodo es el enemigo más fiero.

BIT. Del 1992 al 1995 te conviertes te integras en la *start-up* de la red de “paging” de Sistelcom Telemensaje Airtouch. En ese momento ya te habías convertido en un especialista en la puesta en marcha de proyectos de manera casi integral.

Me gustaba el proyecto porque era una posibilidad de entrar en telefonía móvil, un campo en el que había trabajado desde que acabé la carrera, y este proyecto me permitía entrar desde el principio. Mi aspiración era ser director técnico, algo que me ha costado muchísimos años. Entonces yo tenía treinta y cinco años y pensaba que el mundo era injusto si yo no era director técnico (*risas*). Además, me gustaba mucho trabajar con personas de otros países y yo creía que si alguien tenía la posibilidad de construir un operador europeo eran ellos. Ya tenían Portugal, Alemania e Italia,

“ Soy una persona que me siento más tranquila cuando hago o pienso cuatro cosas a la vez. Tiene que ver con mi trayectoria también. Estoy muy acostumbrado a cambiar. Si permanezco mucho tiempo en lo mismo, no funciona, me aburro ”

y hay que pensar que entonces era mucho más difícil que los operadores nacionales se movieran de sus fronteras. Parece que fui un buen visionario.

Pacific Telesis se divide en la parte móvil y fija; Airtouch, que es la parte móvil, se fusiona con Vodafone y aquí estamos. Creo que somos bastante europeos. Telefónica, pasado el tiempo, es también bastante europea, pero yo creo que Vodafone es más europeo que Telefónica ahora mismo.

BIT. Y ahí empieza quizá una de las etapas más interesantes de tu carrera, o por lo menos vista desde fuera. La preparación para la licencia.

En aquella época creamos dos *start-ups*, porque pensábamos que tenían que conocerte en el país para que pudieran darte una licencia para operar como operador de telefonía. Era un reto complicado y había que ganárselo. Se dieron tres licencias de radiobúsqueda, una a Telefónica y otras dos a Pacific Telesis y Vodafone. En nueve meses preparamos el *start-up* de radiobúsqueda y la preparación de la licencia de Airtel, la fusión de los consorcios y el *start-up* de Airtel. Ahora este tipo de operaciones se puede hacer en menos tiempo, pero entonces fue record mundial.

Nos comunicaron que nos daban la licencia el 28 de diciembre. En ese momento en realidad estábamos cuatro españoles únicamente embarcados en el proyecto, porque todos los americanos estaban en Estados Uni-

dos para pasar la Navidad. En enero éramos quince españoles embarcados en el consorcio a los que en poco tiempo se nos unió el equipo de americanos que tenían experiencia en estos temas. El primer mes éramos 40 personas.

BIT. Quizá una de las referencias más curiosas de tu CV es la que dice “Negociación para la fusión del plan técnico y plan industrial de empleo de los consorcios Airtel y Reditel tras su fusión y preparación de la oferta fusionada resultante (en dos días)”. ¡Eso sí que es un tiempo récord! ¿Cómo fue aquello, te importaría contárnoslo?

Airtouch estaba en Sistelcom, entonces llegó también a un acuerdo con BT, que estaba en Airtel. Iba a haber dos ofertas, pero entonces Airtel y Sistelcom decidieron fusionarse, por lo que empezamos a trabajar en una sola oferta. Pero cuando faltaban tres o cuatro días para entregarla se firmó la fusión con Reditel. En ese momento, fusionados los tres consorcios estábamos a dos días de presentar la oferta, y contábamos con dos ofertas completas que había que unificar.

Nosotros teníamos el derecho y la obligación de hacer la parte técnica, pero en la vida nunca hay nada tan claro, así que tuvimos reuniones maratónicas en las que nos juntábamos tres o cuatro personas de cada consorcio para diseñar la oferta. Hay que pensar que era el año 1994, no

“ Siempre debes hacer algo que te puedan comprar, en vez de hacer algo que sea perfecto porque, no te preocupes, todos somos ingenieros, todo el mundo tiene una opinión de lo que es perfecto y es diferente para cada uno”

teníamos los sistemas de edición y de impresión tan avanzados como ahora, la impresión en color se hacía en Estados Unidos. Había que fusionar las dos ofertas, pero la nuestra ya estaba maquettata. Así que otro compañero español y yo tuvimos que hacer de mediadores entre unos y otros. Estaba claro que la oferta que primaba era la nuestra y fuimos incluyendo mejoras y cambios que íbamos negociando, pero no podíamos cambiar el número de página en el que venían las figuras en color. Ahora todo esto puede sonar absurdo pero entonces se funcionaba así todavía. Trabajamos intensamente pero lo conseguimos, incluimos algunas pocas cosas que convencían a Reditel usando nuestra base y mejorándola.

Aquello siempre me ha parecido un triunfo enorme. Muchas de las cosas que aprendí en aquellos tiempos las uso todavía como aprender que no te puedes empeñar en hacer todo de golpe, porque no se acaba el mundo el año que viene o que siempre debes hacer algo que te puedan comprar, en vez de hacer algo que sea perfecto porque, no te preocupes, todos somos ingenieros, todo el mundo tiene una opinión de lo que es perfecto y es diferente para cada uno.

BIT. Y ahí comienza tu andadura en la compañía (entonces Airtel) incorporándote en el año 1995 en el puesto de Director de Radiofrecuencia al mando de un equipo de 90 ingenieros y con el encargo de sentar las bases para el diseño de la red de

radio, selección de emplazamientos y puesta en marcha del servicio. Imagino que esos años de arranque debieron ser apasionantes.

Lo primero que tenía que hacer era conseguir gente. Yo necesitaba en concreto ingenieros de radio. No era sencillo porque para cada oferta, tenías que conseguir contratar a gente de todo el ecosistema del grupo. Entonces decidí traer un manager de radio extranjero con experiencia, que supiera diseñar redes GSM de radio para cada una de las 5 regiones en que habíamos dividido España. Y en cada uno de los cinco equipos contraté españoles que acababan de terminar la carrera, y uno que tuviera tres o cuatro años más de experiencia, que era el que tenía que aprender del manager para, a la larga, desempeñar ese puesto. De esa forma evitaba que el equipo comenzara a competir entre sí aspirando al puesto de manager, porque desde el principio estaba claro quien lo heredaría.

Me llevé la enhorabuena del Consejo de Administración al cabo de un año de obtener la licencia, porque éramos el único área de Airtel que se había lanzado sólo con españoles. En el fondo no era del todo justo, porque lo habíamos lanzado con la ayuda de unos americanos que vinieron a enseñar y que enseñaron muy bien, y con un equipo de españoles con muchísimas ganas. De los treinta que seleccioné entonces, quince siguen formando parte de la empresa como directivos.

BIT. La capacidad para crear equipo y para seleccionar bien a las personas de las que uno se rodea son dos aspectos básicos en las áreas de dirección. ¿Qué tiene que tener la gente que trabaja para ti?

Ahora la gente que trabaja para mí es más diversa, pero yo siempre he querido rodearme de gente optimista, sobre todo en los últimos años, gente que piense que se pueden hacer las cosas y que van a salir bien.

En cuanto a la selección de personas para trabajar en I+D utilizo un criterio que me enseñó un psicólogo de Telettra: hay que buscar gente que al cabo de seis años siga en I+D. Los laboratorios de I+D son lugares de trabajo más estresantes de lo que se cree, hay que pensar que es el único área que no tiene a quien echar la culpa si algo falla (risas).

BIT. Y una vez que cuentas con el equipo ¿cuál es el siguiente paso?

Lo que tienes que hacer primero es decidir cómo vas a hacer las cosas. En una visión americana (y yo entonces era un español que funcionaba como un americano) tú te rodeas de gente con experiencia, con talento y los pones a trabajar, y ellos definen en cada país la estrategia. Reunimos, codificamos y grapamos una serie de instrucciones sobre qué tipo de antenas íbamos a usar, cómo hacer los diseños, cómo hacer las pruebas, etc. y lo compilamos en un Radio Frequency Book. Este documento (*lo conserva en su despacho*) definía cómo había que hacer las cosas. También conservo el original de la licencia. Ha costado retenerla durante todos estos años. Al principio tenía una fotocopia y el original de la licencia lo conseguí según fue perdiendo valor y ganando valor sentimental.



Lo único que no puedes tener cuando estás arrancando un proyecto son peleas, discusiones y desacuerdos. El tiempo demuestra que es mejor poner las antenas equivocadas, siempre y cuando no sean aberrantes, porque siempre tienes tiempo de cambiarlas o mejorarlas. Tenía muy claro que había que garantizar al cliente el servicio y luego, si en algún punto se caían las llamadas se solucionaba, pero era fundamental que el usuario encendiera el teléfono en cualquier punto y hablara.

BIT. Tras dos años como director técnico en Cataluña y Aragón y después en la zona Centro, poniendo al día el despliegue de las estaciones base proyectadas, pasas en el 1996 a desempeñar el puesto de Director de Ingeniería Central, responsabi-

zándote de toda la ingeniería de la red de Airtel, diseñando las arquitecturas completas de la red y el equipo que tenía que sustentarlas. Debió ser vertiginoso proyectar una red que saltaba en apenas dos años de los 200.000 clientes a varios millones. ¿Cómo recuerdas aquella etapa y cuáles fueron los retos más difíciles?

Para poner al día el despliegue en algunas zonas nos hicieron responsables de función y además, en mi caso, me tocó actualizar el despliegue en Cataluña y luego en Madrid. Pero fue una etapa breve. Los siguientes fueron años muy intensos: desplegamos toda la red básica, pusimos en marcha el despliegue de las redes IP, ATM, la red de fibra óptica a larga distancia y también acometi-

mos la sustitución de las centrales de conmutación Siemens, por Ericsson... En el año 2000 ya teníamos seis millones de clientes.

BIT. Y fue entonces, con el profundo conocimiento acumulado de las “tripas” de la compañía, cuando te encomiendan la puesta en marcha de la División de Innovación y Desarrollo de Productos. Se hace imperioso en ese momento ofrecer más y mejores productos y servicios y reforzar ese contacto con el cliente. ¿Se imprime entonces un cambio de rumbo en la política comercial de Vodafone?

Fíjate que entonces pensábamos que esto de la telefonía ya era un mercado maduro... Se pensaba que la red ya no era la clave, que iniciábamos la etapa en la que había que empezar a competir por productos. Se empezaba a hablar de Internet móvil y se pensó que había que empezar a trabajar de otra forma porque ya no creceríamos en clientes. En conclusión, estábamos hablando de lo mismo que ahora pero diez años antes. De hecho, muchos de los argumentos de aquella época valen y muchas de las cosas que quebraron y no funcionaron en aquella burbuja han funcionado después.

El puesto, en principio, era una cosa híbrida entre marketing y técnico y luego fue adquiriendo más peso técnico, pero a mí me permitió aprender mucho de esa óptica de cliente. Lanzamos “Qtal” que permitía aumentar en número de clientes sin coste por subvención de terminal, fue un invento mío que funcionó muy bien, no porque lo pensase yo, porque yo pensé muchas otras cosas que funcionaron mal (risas), pero Qtal estaba pensado para que fuera viral, así que se convirtió en el producto de oro en esa etapa.

BIT. Tras brillantes resultados en esa área se te encomienda en 2002 (y hasta 2006) la dirección de Gestión de Cliente y pasas a formar parte del Comité Ejecutivo de Vodafone España (donde sigues hasta la actualidad). Cambias la óptica y pasas a desempeñar un puesto en el que el acento es el cliente y la profesionalización de la atención que se le ofrece, además integrado en el consejo de CRM del grupo. ¿Qué supuso para ti profesionalmente ese cambio de órbita?

Clientes era una oportunidad. Yo quería cambiar de área y RRHH estaba también planteando una reordenación de los departamentos. Planteé que era un momento idóneo para cambiar el enfoque, porque teníamos muy baja satisfacción de clientes y además teníamos una percepción de marca en el mercado terrible. Coincidió con el cambio de CEO y la entrada de Paco (Román), que apoyó la

idea. Funcionó, y fue toda una experiencia. Yo decía que era un general romano, porque tenía quinientos empleados y cinco mil personas en *call centers*. ¿Cómo influyes en cinco mil personas para que las cosas vayan mejor si ni trabajan en tu empresa, ni están en tu ciudad, ni conoces a sus jefes en muchos casos?. Pero salió bien y en año y medio nos habíamos puesto los primeros en satisfacción de clientes. Aprendí mucho de comunicación interna también, y de cómo trabajar con mucha gente, porque además hicimos un plan de mejora de la satisfacción de empleados. Fue muy interesante pero al cabo de cuatro años me di cuenta de que variaba poco porque aquello no era como la tecnología, que cambiaba a toda velocidad, así que hablé con Paco (Román) y volví al área técnica.

BIT. Actualmente vivimos tiempos de cierta incertidumbre: crisis económica, nuevos modelos de negocio,

necesidad de inversiones fuertes para el despliegue de las NGN, guerra tarifaria. ¿Cómo describiría la situación actual? ¿es un momento de transición, de cambio? ¿Qué marcará el éxito futuro los terminales, los servicios, las aplicaciones?

Han pasado más de diez años desde el año 2000 y creo que se puede decir que el sector es maduro, un sector muy bueno pero que no está en el momento de crecimiento exponencial en el que hemos vivido todos estos años desde que se dieron las licencias en España. Ahora la competencia es mucho mayor. No sólo tenemos los cuatro operadores con red, contamos con muchos operadores móviles virtuales y vamos a ver como acaba la subasta de frecuencias y si hay más actores, o al final los cablecos (como los llamamos todos cariñosamente) entran en este sector. Por tanto es un periodo de una competencia mucho más fuerte. En un principio fueron importantes las redes, la parte técnica. Ahora estamos en un momento en que lo importante son los productos, el marketing, la capacidad de adaptarte al cliente. Ahora hay una cierta vuelta al ciclo de las redes por la irrupción de los Smartphones y la importancia de los datos. España además está en una crisis económica, que no es una crisis de sector, así que estamos en un momento en el que tenemos que pasar de unos creci-

“ Me llevé la enhorabuena del Consejo de Administración al cabo de un año de obtener la licencia, porque éramos el único área de Airtel que se había lanzado sólo con españoles ”



mientos que se multiplicaban cada año, a ser un sector que crece de una forma más estable, que se seguirá consolidando, y en el que es posible que aparezcan nuevos actores, aunque seguirá habiendo consolidación, porque cuando el crecimiento se queda en ese entorno siempre hay consolidación.

BIT. ¿Qué solicita una operadora como Vodafone en una situación de crisis como la que estamos para garantizar ese despliegue de la 4G que supone tan grandes inversiones?

En la parte regulatoria está claro que una de las prioridades que tenía este sector era el reparto de frecuencias, ésta era una de las condiciones ineludibles, porque eran necesarias para poder extender Internet móvil en el cien por cien del territorio. En Vodafone pensamos que tiene que haber datos donde haya voz, algo que todavía no pasa y era imposible que pasara sin las nuevas frecuencias.

Por otro lado, probablemente no es el momento de apretar en la regulación, que tiene dos enfoques posibles: hacia más inversiones o hacia bajadas de precios. Ahora mismo los precios están bajando por la crisis (y se mantendrán bajos durante el tiempo que tarde en recuperarse la economía), y no se puede extraer más del sector, así que creo que es el momento de que la Administración deje un marco estable de regulación que nos permita invertir.

Hay una reflexión que es necesaria y se está dando en todo el mundo, y es la diferencia de trato entre los operadores y lo que llamamos *"over the top"* (empresas tipo Google o Facebook). Los operadores de telecomunicaciones estamos muy regulados en todos los aspectos. No sé si la



solución pasa por regular menos o más, pero si estamos convergiendo a un terreno similar, lo que no puede ser es que estemos unos regulados y otros no, porque entonces lo que estás haciendo, es mover el sector de un sitio a otro y esto está vinculado a la posición Europea frente a Estados Unidos. Los grandes *"over the top"*, son americanos y la regulación americana vista desde aquí resulta muy *"liberal"* pero con un claro objetivo: proteger a sus empresas y su status en el mundo. La regulación Europea es más estricta y a nosotros nos ocasiona dificultades si queremos dar servicio, por ejemplo, a tres países desde un mismo centro, porque hay mil factores que un Google o un Skype no tienen que cumplir. Yo no puedo poner en mis contratos que el servi-

“ Europa ha tenido un éxito enorme, y yo he tenido la suerte de vivirlo, creando estándares y consiguiendo que se impusieran en todo el mundo (GSM era muy bueno, nuestro 3G está en una buena parte del mundo y LTE va a conseguir casi una convergencia mundial). Para mantener esa industria y esa capacidad de innovación en Europa, hay que apoyar a la industria”

cio no es válido para llamadas de emergencia, como dice Skype en sus condiciones de uso, porque a mí se me exige.

Tener las mismas normas de juego es muy importante para los próximos años. Europa ha tenido un éxito enorme, y yo he tenido la suerte de vivirlo, creando estándares y consiguiendo que se impusieran en todo el mundo (GSM era muy bueno, nuestro 3G está en una buena parte del mundo y LTE va a conseguir casi una convergencia mundial). Para mantener esa industria y esa capacidad de innovación en Europa, hay que apoyarla, y eso es lo más importante. Estamos en crisis y es más importante para nosotros y para el país que invirtamos en el futuro y eso

“El precio tiene una importancia aumentada por la crisis económica. Una vez superada esa etapa, primará la calidad del servicio y los usos o aplicaciones de que el usuario pueda disponer”

sólo puede ser así si tenemos un trato igual.

BIT. *Vuestra óptica es que se están beneficiando de unas infraestructuras que no contribuyen a crear y que son costosas. ¿no es así?*

Por un lado es cierto que se están aprovechando de unas infraestructuras que no contribuyen a crear. Además, habría que analizar la facturación de estos “over the top” y enfrentarla con aspectos como el empleo que generan o el retorno económico que producen en el país, que es escaso. No olvidemos que estos over the top no pagan sus impuestos aquí, no emplean a gente en España. Es lícito que lo hagan, pero no sé si es lo más conveniente que se vean favorecidos por unas condiciones menos exigentes.

Si no tenemos igualdad de trato, lo que estás haciendo es reconvertir el sistema en otra cosa totalmente distinta: no creo que sea bueno volver ahora a los tiempos de una red pública en la que sencillamente haya empresas globales de este tipo que den los servicios sobre esta red.

BIT. *Está claro que esos usuarios están cambiando sus pautas de conducta con la irrupción de Internet móvil y la rápida extensión de su uso ¿qué consideras que va a tirar del consumidor: precio, ancho de banda, terminales, aplicaciones?*

Creo que ahora mismo lo que va a seguir tirando más de los crecimientos son las aplicaciones, o lo que es

lo mismo, contar con más usos para el teléfono. Es lógico que en los años de crisis el precio tenga un peso importante. Creo que hace tres o cuatro años los consumidores no tomaban tantas decisiones basadas en precio, sino en prestaciones del terminal o en los servicios. Por supuesto el precio siempre es importante, pero ahora mismo tiene una importancia aumentada por la crisis económica. A partir de ahí y una vez superada esa etapa, primará la calidad del servicio y los usos o aplicaciones de que el usuario pueda disponer.

BIT. *Estamos viviendo una etapa de guerra de tarifas que claramente está afectando negativamente a las dos operadoras con mayor volumen de negocio. ¿Ves sostenibles las políticas de tarifa plana?*

Las tarifas planas no son sostenibles con cualquier nivel de consumo. Al margen la tecnología va mejorando y cada vez tenemos más ancho de banda. En dos años LTE estará funcionando en algunas ciudades y eso nos va a permitir ofrecer un servicio más barato, pero la realidad es que la tarifa plana no es sostenible con cualquier nivel de crecimiento de consumo porque no puedes garantizar inversiones que te permitan ofrecer el servicio. La tarifa plana como concepto no existe, tú en esta sociedad pagas por algo: en un seguro de vida pagas por una serie de parámetros, un plan de pensiones se paga según tu probabilidad de vida, pues las comunicaciones móviles deben pagarse por probabilidad de uso. Si



aplicamos la misma tarifa a todo el mundo, finalmente haremos que mucha gente pague de más. En Estados Unidos Netflix es el primer consumidor de ancho de banda en móvil y en fijo. En horas punta tienen un veinte por ciento del tráfico de Internet. Es un claro ejemplo de que quien pone en marcha este tipo de servicios debe contribuir para que el gasto extraordinario no lo tenga que pagar el cliente. Es un modelo parecido al de subvención de terminal. (los operadores contribuimos a pagar los terminales para que no los tenga que pagar el cliente). A lo mejor el siguiente tiene que hacer lo mismo en el mismo ecosistema, o tendremos dos conclusiones lógicas: el cliente tendrá que pagar más, o no podremos dar tantos servicios. ☺