

A portrait of Johan Andsjö, a middle-aged man with short brown hair, wearing a white button-down shirt. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is dark with large, stylized green and yellow letters, possibly part of a logo.

Johan Andsjö

Consejero Delegado de Yoigo

“Creo que los precios van a bajar todavía un treinta por ciento los próximos dos años”

La primera impresión que produce Johan Andsjö es de cercanía y desenfado. Acompaña esta impresión los carteles que adornan todo el edificio, como el que cuelga tras la mesa de su asistente: “Si pides un aumento de sueldo y tu jefe se hace el sueco...”. Y es que da la impresión de que ha trasladado a la cuarta operadora con red propia del país algo de su propia personalidad. Ha desarrollado su carrera casi por completo en el negocio móvil y en el año 2006 aterriza en España para poner en marcha el proyecto “Yoigo”, que permanecía estancado ni más ni menos que seis años, que fueron los transcurridos entre la concesión de la licencia UMTS a Xfera y la puesta en marcha de la operadora, una vez que Telia Sonera se hizo con el setenta y cinco por ciento de las acciones. Cinco años después Yoigo puede convertirse en el activo más interesante para el grupo.

En esta entrevista nos ofrece su visión sobre la guerra de precios emprendida por las operadoras con red propia, sobre su apuesta por la banda de 1800 MHz y su renuncia a las frecuencias de 900 MHz en las recientes subastas del espectro, el despliegue de nuevas infraestructuras y, en conclusión, su propia panorámica sobre este sector cambiante, en perspectiva con su experiencia al frente del negocio móvil de Telia Sonera en Suecia.

BIT. Eres ingeniero de telecomunicación por el Instituto Real de Tecnología de Estocolmo ¿Qué te impulsó a estudiar telecomunicaciones? ¿Qué diferencias aprecias entre el perfil de los ingenieros en tu país y el de los ingenieros españoles?

No tenía claro qué estudiar. Mi padre era ingeniero de la rama de electricidad y mientras seguía pensando qué quería hacer, empecé a estudiar ingeniería. Luego decidí que quería estudiar para ser médico pero entré a trabajar como ingeniero rápidamente y no comencé medicina. Pero en realidad a mí me habría gustado ser médico.

Siempre he pensado que hay más diferencias entre las distintas personalidades que entre diferentes países. Teniendo en cuenta eso, me parece que en España se centran más en la parte técnica y en aprender cómo funcionan las diferentes especificaciones y en Suecia hay un enfoque más acentuado hacia el cliente final. Por vincular la solución a la funcionalidad de la misma y al uso que le dará el cliente.

BIT. No estudiaste medicina, pero sí trabajaste varios años como voluntario para Cruz Roja ¿no es así?

Sí, estuve en Cruz Roja casi cinco años, trabajando noches y fines de semana. Fue una experiencia magnífica. Creo que te ayuda muchísimo a entender cómo funcionan las personas, las emociones, las diferentes realidades, porque no todo en esta vida son unos y ceros.

BIT. Has desarrollado tu carrera casi por completo en el negocio móvil, eso sí, en diferentes países. Entre 1998 y 2000 fuiste responsable del desarrollo técnico del lanzamiento de las operaciones móviles de Tess en

Brasil, así como director general de la compañía durante el establecimiento de los servicios para Internet de Tess ¿Cómo fue tu experiencia en Brasil?

Se puede decir que a mi me llaman cuando hay que arrancar algo o cambiar algo radicalmente, pero siempre son retos fuertes normalmente. No sé por qué, pero siempre ha sido así. Supongo que una de las cosas que aprendí en Cruz Roja es a no ponerme en estrés, a no bloquear la cabeza simplemente porque haya un poquito de ruido.

Brasil es un país maravilloso, un país creciente y además una gran experiencia, porque implementamos el segundo operador de telefonía, así que te sientes como si estuvieras contribuyendo al crecimiento del país incorporando nueva tecnología. Me sentí muy cómodo allí.

“ Cuando llegué al proyecto de Yoigo, casi nadie creía en él, y era un reto demostrar que se habían equivocado ”





BIT. Previamente a tu nombramiento como Consejero Delegado de Yoigo, eras el máximo responsable del negocio móvil de Telia Sonera en Suecia.

Cuando regresé a Suecia estuve involucrado en un proyecto de ".com" ligado a telefonía. Fue en el año 2000, consistía en lanzar un portal global sobre una curiosa base de lo que llamaban "tecnología social", un método para que los usuarios compartieran emociones vía web. Querían que evaluara si valía la pena intentar ponerlo en marcha. Después de nueve meses decidí que no estábamos preparados para manejar un negocio así, que no era nuestro negocio, y lo cerramos. Así que, una vez que consolidamos todos los portales y servicios de Internet, volví otra vez a móviles.

BIT. ¿Qué grandes diferencias encuentras en el paso de uno a otro mercado? ¿Qué características tiene el mercado español que lo hagan peculiar respecto a sus vecinos europeos?

No hay tantas diferencias. En general los consumidores en España tienen más miedo a la hora de probar nuevos servicios, pero eso tiene que ver con la letra pequeña en las ofertas de algunas empresas de telefonía, que han conseguido que la gente tenga cierto miedo de probar nuevos servicios porque no saben cómo se va a traducir eso en su factura. Eso provoca miedo a probar. Yo creo que esto va a cambiar. En términos de precios, Suecia está cinco años antes que España. Y la trayectoria será bastante parecida, pero en ese proceso en España nos vamos a saltar fácilmente dos o tres años por la incorporación de la banda ancha móvil. La entrada de nuevos terminales va a precipitar ese cambio en los precios. Creo que lo que sí va a cambiar mucho en España en los próximos dos o tres años es la facilidad y la simplicidad para empezar a utilizar la banda ancha en los Smartphones o en los dispositivos portátiles, sean los que sean. Por ejemplo, en España la conectividad a través de "pinchos" USB tiene sólo un cuatro por ciento de penetración y en todo el norte de

Europa está por encima del veinte por ciento. Tenemos que hacer ahí todavía un cambio rápido para acercarnos a esas cotas.

BIT. ¿Podemos esperar que esa guerra de precios que está arrancando, se intensifique?

Sí, va a intensificarse. Yo creo que los precios van a bajar todavía un treinta por ciento los próximos dos años.

Nosotros siempre hemos sido innovadores en este aspecto, no hemos tenido que reaccionar porque los competidores no han querido jugar con nosotros en la guerra de precios. Tenemos un plan desde hace años que seguimos manteniendo: bajamos el precio cuando podemos y cuando nos lo permiten los márgenes.

BIT. Se te encomienda a finales de 2006 venir a España y poner en marcha Yoigo ¿Qué te atrajo profesionalmente del proyecto? Has comentado en alguna ocasión que se puso en marcha en tiempo récord ¿Cómo fueron esos primeros meses?

Primero, a mí me encanta arrancar proyectos, poner una empresa nueva en marcha, crear una marca, crear unos valores con los que te sientes bien, me parece lo más divertido de trabajar en telefonía móvil. En segundo lugar, a nivel personal poder aprender español era una oportunidad para mí fantástica. Tengo familia en América de Sur y aprender español me ha ayudado a empezar a comunicarme realmente con ellos.

BIT. ¿Es tu quinto idioma no?

Es mi quinto idioma. Hablo sueco, inglés, portugués, alemán y me voy defendiendo con el español. Lo estoy intentando al menos.

“ La idea es, si conseguimos seguir haciendo nuestro plan de negocio sin contratiempos, conseguir el diez por ciento del mercado en 2015. Esto supondría ser el país con mayor facturación de toda Europa para Telia Sonera”

BIT. El proyecto venía de seis años de “atasco” desde que en 2000 se había conseguido la codiciada licencia de UMTS y una vez que Telia Sonera se hace con más del 75% de la participación. Eso imprimía cierta presión ¿no es así?

Cuando llegué al proyecto de Yoigo, casi nadie creía en él, y era un reto demostrar que se habían equivocado y que poco a poco hemos ido haciendo lo correcto. Enseñamos a todo el mundo que sí se puede entrar como cuarto operador si trabajas de forma diferente. Aterrizábamos en un mercado difícil, pero hemos demostrado que se podía montar este negocio y eso es satisfactorio.

Además, si recordamos, de los nuevos operadores que entraban en Europa durante la histeria de la 3G en el año 2000, muy pocos desde mi punto de vista lo han hecho bien, porque han copiado modelos de un operador incumbente: han contratado miles de empleados, han puesto un montón de infraestructura, sin pensar que si entramos como un fuer-

te operador hay que hacer algo diferente para asegurar el negocio.

Nuestra financiación máxima es de mil millones de euros, pero si vemos a Hutchison en Italia, por ejemplo, un país un poquito más grande en términos de población, han puesto dieciséis mil millones de euros encima de la mesa. Hay un factor dieciséis veces menor en este proyecto que en el suyo, y claro, es muchísimo más fácil empezar a cobrar el dinero si no has invertido tanto para empezar.

BIT. Desde el punto de vista de cliente, habéis basado la imagen de la compañía en esas tarifas reducidas y en la simplicidad. ¿Necesitaba el usuario un agente que tradujera la complejidad?

Cuanto entramos, lo hicimos en un mercado atorado pero no maduro. Maduro en el sentido de que la gente no había entendido lo que estaba pagando, o cual era el precio de los diferentes servicios. No entendían su factura mensual. Más de un sesenta y seis por ciento de los clientes no tenían ninguna idea de qué precio pagaban por minuto. Para madurar el mercado, hacía falta poner tarifas más sencillas que la gente pudiera entender. Tenemos una regla en Yoigo que es: si no puedes explicar la tarifa en diez segundos, no la lanzamos. Todas cumplen este requisito.

BIT. Destacas en tus intervenciones a veces que la compañía estuvo operativa casi en tiempo récord. ¿Cómo fue esa experiencia?

Me tocó hacer lo mismo en Brasil, así que estaba entrenado a lo que me venía encima, pero fue durísimo. En dos meses no duermes, no puedes pensar, pasan mil cosas rapidísimo y hay que estar muy atento para poder

conseguir el objetivo. Después del lanzamiento, comienza la etapa en la que descubres que hay cosas que no has pensado bien o hay algún sistema que no estaba totalmente optimizado, entonces no puedes descansar sino que hay que poner más energía para corregir lo que no hemos hecho bien. Es duro, porque tardas más o menos un año en poder relajarte un poquito.

BIT. Arrancasteis con el equipo de Xfera ¿no es así?

Teníamos cuarenta empleados de Xfera cuando empezamos el proyecto. Trajimos veinte personas de los países nórdicos y contratamos otras quince personas aquí. No fue muy difícil, en España hemos tenido mucha suerte para poder conseguir muy buena gente.

BIT. Casi cinco años después podemos decir ciertamente que Yoigo ha ocupado su espacio en un mercado que ya contaba con una consolidada oferta ¿Estáis satisfechos de este recorrido?

Claro, sobre todo porque en 2006 dijimos que queríamos estar en beneficios a finales de 2010 y lo hemos conseguido. Conseguir hacer lo que has prometido está muy bien, especialmente pensando en todas las dudas que ha habido sobre el proyecto. Piensa que cuando se lanzó el proyecto, el primer día, cayó en la bolsa un seis por ciento, mil doscientos millones de euros de valor para los accionistas, que habían desaparecido simplemente por anunciar el proyecto.

BIT. Paulatinamente Yoigo ha conseguido tomar posiciones como un importante activo del grupo Telia Sonera. De hecho, supone ya el 8% de sus ingresos y el 60% de su creci-

“ Por supuesto que nosotros también seguimos queriendo estas frecuencias de 900 MHz, pero es que invertir en algo que tiene un tiempo de recuperación de más de diez años es un mal negocio”

miento. ¿Puede convertirse España en uno de los principales mercados de la compañía?

La idea es, si conseguimos seguir haciendo nuestro plan de negocio sin contratiempos, conseguir el diez por ciento del mercado en 2015. Esto supondría ser el país con mayor facturación de toda Europa para Telia Sonera, lo cual no estaría nada mal. Yo estoy contento.

BIT. Y además nos encontramos en un momento en el que hay una cierta incertidumbre sobre cómo se están modificando las pautas de consumo en telefonía móvil, con la puesta en el mercado de los smartphones. Un escenario, en fin, de oportunidades, pero en el que es difícil prever a qué velocidad van a producirse estos cambios.

Sí, y además en España hay tres factores importantes. La crisis económica en España, desde mi punto de vista en el consumo, introduce un factor psicológico. Si hay rumores o discurso de crisis, baja el consumo de todos los servicios, no solamente voz, “sms” o datos también disminuyen. En general el clima de crisis económica reduce el consumo un cinco por ciento. Es un factor macroeconómico: si no hay un discurso constante de crisis, la gente vuelve a consumir.

Otra tendencia importante hoy en día es la incorporación de nuevos dispositivos, no solamente smartpho-

nes sino también los tablets. Estos nuevos dispositivos modifican las pautas de consumo de los usuarios. Nosotros estamos a favor de un Internet abierto, no queremos hacer como alguno de nuestros competidores, que quieren cerrar un montón de servicios en sus propios portales o cerrar las cadenas de valor para no permitir algunos servicios.

BIT. Lo que afirman las empresas que son competencia de Yoigo es que el hecho de desplegar la red es algo excesivamente caro como para que haya terceros agentes que quizás se incorporen a esta cadena de valor, que son proveedores de contenidos, obteniendo grandes beneficios sin participar en esas inversiones.

Este es el tercer reto: cómo podemos cambiar nuestro modelo de negocio. En nuestro modelo el sesenta por ciento de los ingresos vienen de voz, el veinte por ciento de datos. Un modelo donde voz y datos juntos representan un ochenta por ciento y por encima están lo que nosotros llamamos los servicios de valor añadido. En nuestro caso, por ejemplo, poder cobrar a un cliente por disfrutar de más capacidad si ha llegado a su límite de 500 MB en su smartphone, o poder llamar con llamadas de voz sobre IP. Este tipo de servicios sencillos, que no implican que vayamos a entrar a defender nuestras propias aplicaciones, ni nada por el estilo, pero que nos permiten cobrar por el valor añadido que damos como

operadores es un reto estratégico. Tenemos la suerte de que podemos trabajar junto al grupo Telia Sonera y participar en sus decisiones y aportar nuestra visión para empezar a dar pasos para cambiar el modelo de negocio.

BIT. ¿Qué será prioritario para el usuario a la hora de decidirse por una compañía: el precio, las aplicaciones, el terminal, los servicios de valor añadido que comentabas?

Todo ese conjunto de factores. Vamos a seguir siendo operadores, lo que significa que vamos a poner tecnología, invertir, intentar buscar los mejores terminales y a esto le vamos a sumar una buena tarifa y una buena atención al cliente. Nuestro modelo de negocio no va a cambiar mucho, nuestro trabajo es juntar todo esto en un paquete final al cliente que funcione en todos los aspectos. Yo creo que al final el cliente siempre va a elegir la empresa que le da confianza.

BIT. Lo comentabas antes, en el Mobile World Congress de este año, hablabas de un objetivo de tres millones de clientes a final de año. En una situación como has comentado de crisis económica y cuando los tres primeros operadores se han embarcado en esa guerra de precios ¿mantenéis ese objetivo para final de año?

Sí, no quiero cambiar objetivos, no es mi forma de trabajar.

BIT. A finales de mayo, Yoigo se hizo con 15 MHz en la banda de 1800 MHz y se comprometió a invertir 300 millones de euros en ampliar su red. Sin embargo se retiraron de la subasta de las frecuencias de 900 MHz, que habían reclamado incensablemente ¿Puedes especificarnos los motivos de esa renuncia?



Nosotros siempre hemos dicho que España como mercado necesitaba el refarming 900, el UMTS 900, para poder dar servicios en cualquier lugar con velocidad suficiente. Siempre hemos defendido que era muy importante. Por supuesto que nosotros también seguimos queriendo estas frecuencias de 900 MHz pero es que invertir en algo que tiene un tiempo de recuperación de más de diez años es un mal negocio. No podemos invertir tanto dinero en algo que tarda tanto tiempo en recuperar la inversión. Hemos ido primero a 1800 MHz, para conseguir espectro suficiente para poder lanzar 4G y bueno, en 900 MHz ya tenemos acceso en el sector mayorista para UMTS 900. Podemos seguir dando servicios a nuestros clientes. Claro que quiero esas frecuencias, pero a este precio no, porque no lo puedo pagar.

BIT. Hay quien dice que es una muestra de la falta de compromiso de Telia Sonera con el negocio de Yoigo en España.

No, yo creo que todo el mundo puede entender que para una empresa que ya ha acabado por fin de conseguir beneficios, poner tanto dinero en algo que no puedes recuperar hasta dentro de diez años es un mal negocio.

BIT. En todo caso Yoigo prevé hacer una inversión fuerte en sus infraestructuras. ¿En qué estado se encuentra el despliegue de infraestructuras propias?

A finales de este año vamos a cubrir con red propia el setenta y cuatro por ciento de la población. Seguimos invirtiendo bastante dinero para desplegar red propia, pero siempre de una manera suficientemente rentable y con ideas claras sobre qué tipo de inversiones queremos hacer y qué tipos de inversiones no vamos a hacer. No podemos permitirnos el lujo de poner antenas en cualquier lugar en España si esa inversión no es rentable dentro de cinco años, cuando ya tenemos acceso a la red de Telefónica.

BIT. Además es preciso actualizar las instalaciones para el despliegue de LTE. Parece que este nuevo escenario de atribución de frecuencias os lo permite ¿no es así?

Poner 4G sobre 1800 MHz es algo que ya hemos hecho en dos países dentro del grupo Telia Sonera. Actualmente hay trece o catorce redes de 4G en el mundo y nosotros tenemos ocho de ellas y, entre esas ocho, dos son de LTE 1800. La ventaja con 1800 MHz es que tenemos una estación de base de 4G que tiene más o menos la misma cobertura que ya tenemos con UMTS en la frecuencia 2,1 GHz. Entonces se pueden reutilizar todas las estaciones de base que tenemos y conseguimos tener una red homogénea de 4G.

BIT. De hecho habéis renovado recientemente vuestro acuerdo con Ericsson para la actualización de las instalaciones.

Hemos corrido el riesgo previo al concurso de frecuencias que nos

“ Yo estoy convencido de que la demanda de más capacidad es infinita, porque la gente va a encontrar fórmulas o servicios que hoy en día ni imaginamos y que siempre van a irse comiendo la capacidad que nosotros podamos dar al cliente final”



garantiza el despliegue de 4G, ahora falta sólo la decisión sobre cuándo lo queremos hacer.

BIT. ¿Todavía no hay un calendario?

Hay un montón de calendarios.

BIT. ¿Y cómo va a influir en el mercado la puesta en marcha de estas conexiones ultrarrápidas a través del móvil?

No solamente a través del móvil, sino también es importante ver todo lo que va a venir con la fibra óptica en este mercado. Yo estoy convencido de que la demanda de más capacidad es infinita, porque la gente va a encontrar fórmulas o servicios que hoy en día ni imaginamos y que siempre van a irse comiendo la capacidad que nosotros podamos dar al cliente final. En banda ancha fija viene toda la parte de televisión que se va a empezar a retransmitir sobre las redes fijas de fibra. La parte móvil también va a desarrollarse mucho en

ese entorno multimedia, el video va a ser crucial. Y no nos olvidemos de los juegos, jugar online con 4G es una maravilla.

BIT. En España hemos vivido desde hace bastantes años una alarma social (con mayor o menor intensidad) sobre los supuestos efectos nocivos de la telefonía móvil sobre la salud. Tema que volvió a estar en los medios recientemente a raíz del informe emitido por la OMS en el que clasificaba a los móviles como posible elemento cancerígeno. Tú que tienes una trayectoria internacional y que has vivido estas barreras en otros países ¿Qué valoración haces de esta polémica en la que el Colegio ha estado tan intensamente implicado?

Es una preocupación que existe en otros países también la única diferencia en España en comparación con otros países es que aquí cada Ayuntamiento se permite tomar sus propias decisiones sobre esto, en

muchos casos sin escuchar lo que dicen los profesionales. En otros países estas políticas se definen a nivel nacional, nunca local. Confío mucho en la gente que sabe de este tema que dicen reiteradamente que no es un problema. Se produjo la comunicación de la OMS hace tres semanas y el día después ha habido una gran cantidad de personas argumentando que es un estudio viejo, con conclusiones antiguas,... En realidad es un proceso más emocional que científico si quieres. Lo que es importante en estos procesos es ser muy objetivo y muy estricto con lo que se dice.

BIT. Tienes fama de ser una persona muy divertida y parece que has impregnado ese carácter en la compañía

No, yo soy muy aburrido (risas) Tenemos un valor en Yoigo, que en inglés se define con la palabra “witty” y cuya traducción más aproximada es “ocurrente” en español. Me cuesta definirlo bien, pero de

forma resumida sería: la fórmula mágica que nos permite divertirnos en la oficina y ser divertidos. Es uno de esos factores que no te explican en la escuela de ingeniería, un valor que no se puede definir en unos y ceros, pero que contribuye mucho a esta empresa.

Aquí, por ejemplo, nunca llevamos corbatas, porque impiden que la sangre llegue a la cabeza. Una vez, charlando con un alto ejecutivo de una empresa del sector, me comentaba que le sorprendería que nunca lleváramos corbata. Él me decía que cuando probó a ir sin corbata a la oficina, su superior le había dicho directamente “¿estamos de vacaciones?”. A mí me sorprende tantas reacciones por una prenda tan pequeña. Yo creo que somos una empresa moderna, y en una empresa moderna es importante que la gente de verdad disfrute del trabajo, entienda su aportación a la empresa, es importante que comprenda los objetivos, etc. Es mucho más divertido trabajar si tu te sientes cómodo incluso vistiéndote como quieras, si tu entiendes bien tu parte en la imagen global y esto es lo que queremos.

BIT. Y el sentido del humor es importante también en tiempos de crisis. Vuestras campañas han sido siempre agresivas en la utilización del sentido del humor.

El sentido del humor está conectado con otra idea muy importante dentro de la empresa: permitir que la gente a veces se equivoque. Si no puedes permitir que la gente se equivoque nunca van a aprender algo nuevo, o probar algo nuevo. Van a hacer lo que dice exactamente el jefe y nada más. Si tu puedes permitir a tu gente experimentar con sentido del humor pues estás fomentando un nivel de creatividad mayor, no sola-



mente en la parte de publicidad, sino en toda la empresa.

BIT. He leído que eres corredor de maratones. ¿Imprime carácter lo de correr maratón o es al revés, es porque tienes un carácter muy luchador?

A mí me gusta hacer cosas que supongan un reto personal. Cuando corres un maratón los treinta primeros kilómetros siempre son fáciles y los últimos doce kilómetros son cien por cien mentales, no tienen nada que ver con el cuerpo. El cuerpo va a seguir siempre que puedas responder a la pregunta “¿por qué?”. Yo suelo responderme: he dicho que lo voy a hacer y hay que hacerlo.

BIT. ¿Ves España como un lugar para quedarte?

Estamos muy cómodos aquí. Estoy encantado en España, el país es fantástico, y se come demasiado bien. Yo cocino, me gusta cocinar. Bueno y también me gusta mucho esquiar y los Pirineos son fantásticos.

BIT. ¿Quieres añadir alguna cosa más?

Yo quisiera añadir algo más, sobre todo de cara a los más jóvenes, yo creo que es importante para cualquier profesional no centrarse exclusivamente en la tecnología, porque si no puedes entender como funciona la psicología de la gente, nunca vas a tener éxito. Si no puedes entender como funciona la gente, tampoco puedes liderarles en el futuro. Si simplificas cómo son las personas, o lo que necesitan te darás cuenta de que no es así, que la gente siempre te sorprende, siempre es diferente a como lo habías planeado.

BIT. Es lo bonito de este negocio, que se hacen muchas previsiones pero siempre hay sorpresas. Como el caso paradigmático de los SMS, que se introducen como un servicio casi residual dentro de los teléfonos y de repente tienen un éxito arrollador.

Yo creo que es la única aplicación de verdad que hemos inventado en el sector de la telefonía móvil, porque lo de voz ya se había inventado hacía cien años y los datos nos vienen de la parte fija. El SMS, que fue inventado casi por casualidad, ha sido un gran éxito pero creo que es la única invención que realmente hemos hecho en el sector de telefonía móvil, lo que dice algo sobre el nivel de innovación que hemos tenido hasta hoy en cuanto a servicios y esto hay que cambiarlo. ☺