

## **DON ANTONIO CANTÓN (B). LOS PROBLEMAS <sup>1</sup>**

### **INTRODUCCIÓN**

El lanzamiento comercial del servicio UMTS de Xfera estaba establecido para el día primero de agosto de 2001, pero la fecha fue retrasada hasta junio de 2002 por Resolución de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones en razón de no estar disponibles los equipos necesarios para la prestación del servicio. La inversión realizada por Xfera en aquellos momentos ascendía a 520 millones de euros y, por otra parte, se había intentado lanzar el servicio utilizando GPRS (desarrollo de la tecnología GSM que permite ofrecer algunos servicios interactivos) llegando a un acuerdo con Vodafone para usar su red.

El consejo de administración de Xfera, celebrado el 17 de octubre de 2001, decidió dejar a la compañía durmiente hasta que las condiciones y la tecnología permitiesen relanzar el proyecto.

(Los antecedentes de la situación vienen recogidos en el caso “DGI- Don Antonio Cantón (A). Las Oportunidades” y, por lo tanto, es conveniente su utilización sucesiva desde un punto de vista docente).

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. Preparado por D. José M<sup>a</sup> de la Villa Riviere y el Profesor D. José Luis Lucas Tomás, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

## ENTREVISTA CON DON ANTONIO CANTÓN

### *P. ¿Cómo interpreta los acontecimientos recientes?*

R. Las empresas de telecomunicaciones son empresas de creación de infraestructuras y, por lo tanto, grandes inversoras; la decisión de seguir adelante con las inversiones o esperar a la llegada de la nueva tecnología UMTS era lógicamente la decisión crítica. La ventaja de Xfera era que no había realizado el lanzamiento comercial por lo que la hibernación del proyecto no tenía consecuencias drásticas.

Evidentemente el compás de espera implicaba adaptar el proyecto y la dimensión de la compañía. Esto al principio fue de difícil comprensión por parte de los proveedores y del personal, a pesar de que ya entonces el sector estaba en una profunda crisis y más de una treintena de operadoras habían desaparecido.

### *P. ¿Cuál fue la respuesta del equipo?*

R. El plan de ajuste laboral ha sido un asunto difícil. Lo primero es que habíamos estado contratando profesionales para un proyecto ilusionante y al cabo de unos meses les tenías que decir que había crisis, que iba a ser larga y que les afectaba. Hubo un primer ajuste, a través de un expediente de regulación de empleo con ofertas alternativas para que las personas pudiesen optar según sus necesidades; muchas personas dudaron si era mejor salir o quedarse (las situaciones personales eran diversas, desde los que tenían hipotecas y otros compromisos financieros hasta los que no veían posibilidades de encontrar trabajo fuera).

Fue dramático el problema de los que se iban, y no menor el de los que se quedaban, pues tras unas semanas de calma les asaltaba la duda sobre la profundidad de la crisis y las consecuencias sobre ellos. En 2001 los afectados fueron 480 y en julio de 2002 hubo que afrontar otro reajuste, que llevará la plantilla a mínimos. La idea siempre fue retener el talento, aunque todos entendían que si el sector no reacciona no había magia posible.

He sentido rabia y pena por ver salir al equipo que formamos; en cualquier caso hay que entender que las cosas son como son: entramos en una operación brillante y de riesgo, y como profesionales hay que entender que esto duró mientras duró. (El Anexo 1 contiene información sobre la repercusión en el empleo de la crisis de las telecomunicaciones en España). He procurado estar al frente de la operación, haciendo profesionalmente lo que había que hacer. El aspecto actual de las oficinas es desolador. Hace sólo unos meses el problema de los especialistas era conocer cual era el coste que había que pagar por irse de una empresa a otra, mientras que ahora es el qué pueden conseguir al irse y saber adónde podrán ir.

**P. *¿Cuál fue la respuesta de los accionistas?***

- R. Conforme han ido pasando los meses los accionistas han comprobado el acierto de la decisión de quedar a la espera pues, aunque esta situación les ha afectado en sus propias valoraciones, como proyecto en sí no les ha forzado a utilizar recursos importantes. Los acuerdos entre los accionistas se han mantenido, a pesar de los problemas que se han ido acumulando y que han llegado a afectar a algunas cúpulas dirigentes.

Las compañías que cotizan en las bolsas han sufrido la crisis del sector y las ha llevado a valores muy bajos; de hecho casi merecería la pena comprar valores de operadoras tradicionales más que abordar nuevos proyectos, dado los niveles de precios. (El Anexo 2 muestra la evolución de la capitalización bursátil de las principales compañías europeas). Seguramente algunos grupos inversores que no cotizan en bolsa puedan estar asumiendo riesgos llevando adelante estrategias anticíclicas; aunque en Europa los ajustes son menos rápidos que en EE.UU. parece obvio que en el proceso de redefinición de las compañías y los proyectos el sector se va a reconfigurar de manera muy importante, tanto en lo operativo como en lo financiero, y habrá movimientos corporativos.

**P. *¿Cuál es su perspectiva actual?***

- R. Sigo teniendo esperanza en las posibilidades de la tercera generación de móviles; la clave radica en encontrar nuevos servicios para los consumidores, pero lo cierto es que con la falta de financiación y el repliegue de los proveedores no se avanza suficientemente en el desarrollo del producto. Los fabricantes se han centrado en el suministro de móviles a los mercados chino e indio, con tasas de crecimiento espectaculares.

Considero que nuestros accionistas están dispuestos a invertir, aunque el momento va a depender de la evolución del sector. La clave es encontrar la nueva doctrina del negocio, el nuevo paradigma.

**P. *¿Cuánto puede durar esta situación?***

- R. No se puede esperar siempre, y el oxígeno se acaba; tras el ajuste laboral y el de los activos, no queda mucho por hacer. La licencia está ahí, también los proyectos de los competidores y los planes de las Administraciones Públicas españolas y europeas, que tanto tienen que decir y hacer ante el número de operadores móviles existentes y los compromisos ligados a las licencias. Hay que tomar perspectiva pues el sector saldrá adelante; el tema es quién lo pilotará. Desde luego, la decisión tomada por Telefónica, en julio de este mismo año, de provisionar sus inversiones (5.500 millones de euros) en la compra de licencias de telefonía móvil digital UMTS en Alemania, fue una toma de posición valiente, recibida positivamente en las bolsas de valores. (El Anexo 3 muestra la situación del despliegue de UMTS en mayo de 2002).