



ENRIQUE USED

Presidente de Amper

Conocimiento e intuición en su justa medida



Enrique Used (Zaragoza, 1941) llegó a Amper en uno de los peores momentos de la historia de la compañía. Una OPA no amistosa sobre la mesa y un negocio centrado exclusivamente en las telecomunicaciones justo antes del estallido de la burbuja tecnológica. Used salvó a la compañía de la OPA y dedicó sus esfuerzos a reorientar el negocio. La acción de Amper llegó a valer 1,80 euros a finales de 2002 y hoy la cotización supera los 12 euros. La empresa ya reparte dividendos y Enrique Used es, en gran medida, responsable de una transformación que ha venido de la mano de una gestión guiada por amplios conocimientos, importantes dotes de sagacidad y el convencimiento de que la diversificación de actividades era la clave de éxito a futuro. Hoy las aguas corren más tranquilas pero Used no baja la guardia, quiere dar el salto internacional, una pirueta más en la carrera de retos de este peculiar "teleco" consolidado ya como un brillante gestor.

Carlos Humanes y Rafael Alba, *PERIODISTAS*

A pesar de haberse convertido casi por casualidad en ingeniero de Telecomunicaciones -dudó entre esta opción y Caminos-, el presidente de Amper, Enrique Used, ha tenido el privilegio de participar como actor destacado en los principales acontecimientos relacionados con el desarrollo tecnológico español durante más de cuatro décadas: tanto en el pasado, a lo largo de su dilatada carrera en Telefónica, como después cuando accedió a su cargo actual para imprimir un cambio radical en el modelo de negocio de la compañía que hoy regenta. Sin embargo, Used no se considera un innovador, ni un pionero. Se conforma con decir que "estaba en el sitio adecuado en el momento oportuno" y, si acaso, se concede una cierta capacidad para intuir cuál iba a ser la evolución del negocio en cada momento concreto.

¿Cómo se vive el haber sido actor privilegiado en el desarrollo espectacular que ha tenido la tecnología en España desde mediados del siglo XX hasta hoy?

Desde dentro vives todo lo que pasa con naturalidad. En los momentos concretos, no eres consciente de la trascendencia de lo que está pasando. En primer lugar, porque uno no hace nunca las cosas por sí sólo, si no que forma parte de un entorno tecnológico, empresarial, de personas y de organización, propia y aje-

na, que te lleva arropado. Además, en el fondo, tú, lo único que puedes elegir, es quizá el momento preciso en el que van a pasar las cosas que tienen que pasar indefectiblemente, o el ritmo al que irán sucediendo. Y también, si me apuras, discernir quién será el proveedor con el que trabajarás. Uno tiene que ser consciente de que si no hubiese estado allí, hubiese estado otro. Y ese otro habría acabado haciendo lo mismo que uno. Aunque quizá de lo que uno se puede sentir orgulloso es de haber sido capaz, antes que los demás, de anticipar lo que iba a pasar.

Usted fue uno de los primeros responsables de Telefónica Móviles...

Sí. Fue entre 1992 y 1994. Pero yo creo que los móviles aquellos, eran, como mucho, portátiles, no eran móviles.

Y, ¿esperaba entonces que la telefonía móvil consiguiese en España el grado de desarrollo que ha llegado a alcanzar?

No teníamos idea, ni de casualidad, de lo que iba a acabar pasando. Hombre, yo estaba convencido de que iba a haber crecimiento. En aquellos años, encargamos a McKinsey un estudio sobre las perspectivas de futuro del sector y la previsión más optimista igualaba el parque de teléfonos móviles con el de ordenadores personales (PCs). Creíamos que el móvil sería un elemen-

to de comunicación para quienes tuvieran PCs, casi como un periférico. Sin embargo, yo sí creía en que había una demanda latente, aunque los números no lo demostraban. Quizá porque, en contra de lo habitual, en EEUU, tampoco había explotado aún el móvil. En realidad, sólo había tenido un desarrollo notable en los países nórdicos.

Pero esa explosión final, ¿por qué se produjo? ¿Fue la propia tecnología o hubo una necesidad social detrás?

Yo creo que las razones económicas y las técnicas han ido en este caso, por detrás de los motivos puramente sociales. La prueba está en que en Italia, antes del despegue definitivo, llegaron a venderse móviles de madera. Una especie de juguetes para que la gente aparentase que tenía un teléfono móvil, aunque no lo tuviera. Para mí eso demostraba que existía en la sociedad una necesidad insatisfecha. El público lo quería, pero no lo tenía. Tal vez porque era caro. Y la culpa quizá fuera de que la red no era buena.

¿Cómo afrontó esas dificultades en aquel momento?

En Telefónica Móviles hicimos dos cosas para favorecer el crecimiento del parque de móviles en España. O mejor, hicimos una e intentamos otra. Primero, dirigimos la publicidad del producto a unos sectores concretos, no a los ingenieros ni a los arquitectos. Fuimos a por los fontaneros, por ejemplo. Pensábamos que nuestros clientes potenciales eran los colectivos de trabajadores que desarrollaban su labor en la calle, no las élites económicas o sociales. Y nuestras campañas de publicidad no mostraban restaurantes de lujo, mostraban mecánicos trabajando. Además, yo intenté convencer a Javier Nadal, quién entonces era el director General de Telecomunicaciones y ahora es el presidente de la Fundación Telefónica, para que redujese la cuota de conexión de los móviles. Creo recordar que la del fijo eran 10.000 pesetas y la del móvil 15.000 o 20.000 y yo le propuse que dejase la del móvil en 6.000. Pero me dijo que el teléfono de los ricos no podía ser más barato que el de las personas de a pie. Hoy, ya no hay cuotas de conexión.

Pero antes de ese episodio, Enrique Used ya había pasado por muchos otros puestos dentro de Telefónica, todos ellos caracterizados por su dimensión internacional y su relación con las tecnologías punta de cada momento. Una empresa, en la que reali-

zó todo su aprendizaje, tanto en el campo de la ingeniería, en el que dio sus primeros pasos profesionales, como en la gestión empresarial que marca la parte posterior de su carrera. "Yo siempre he dicho que he hecho tres carreras: la de la escuela, como estudiante; la de ingeniero, en Telefónica, y la de gestor, también en Telefónica. Y no tiene casi nada que ver lo uno con lo otro", afirma.

“Una empresa es algo vivo, que nunca puede decir ¡ya está!. Hace seis años hicimos lo que era necesario y salió bien, porque recuperamos la senda de los beneficios y hemos vuelto a repartir dividendo. Amper tiene que seguir creciendo para atender mejor a sus clientes, y tenemos que diversificar la oferta de servicios, incorporar nuevas tecnologías y crecer internacionalmente.”



la compañía buscaba ingenieros para completar la organización provincial. Yo había oído que había alguna posibilidad de ir a Zaragoza y estaba interesado. De modo que se lo planteé. Pero, casualmente, el único ingeniero que había en provincias estaba en Zaragoza, un tal Miranda, que era canario y tenía una tienda de electrodomésticos. Yo conseguí una plaza en Canarias, muy buena y muy bien pagada como jefe de la Estación de Comunicaciones por Satélite de Mas Palomas a la que accedí el 1 de junio de 1966. Desde allí se llevaba el servicio de comunicaciones para el rastreo de la NASA con la captación de las señales de Cabo Ca-

¿Qué fue lo que le impulsó a la hora de estudiar Telecomunicaciones? ¿Quizá existía una cierta tradición familiar?

No, no había tradición familiar. Mi familia tenía una industria de carpintería, relativamente pequeña, que venía de mis abuelos. Mi hermano mayor, no el mayor de todos, el que me precedía a mí, que era el segundo, había estudiado Ingeniero Técnico Industrial, una carrera que podía hacerse en Zaragoza. Y yo quizá quisiera haber hecho arquitectura, pero cuando eras bueno en matemáticas, y yo lo era, tú destino era ser ingeniero. Además, para ser arquitecto, me faltaba destreza en el dibujo artístico. Aún así, antes de optar por las Telecomunicaciones casi me había decidido por la Ingeniería de Caminos. Pero cuando estaba haciendo el selectivo, un amigo mío, Alfonso Villanueva, me dijo que iba a hacerse "teleco" y me explicó en qué consistía. Yo le expliqué lo de Caminos. Y ambos debimos ser muy persuasivos, porque el acabó haciendo Caminos y yo Telecomunicaciones, curiosamente.

¿Cómo llegó a Telefónica?

Estaba en quinto de carrera y ejercía como profesor ayudante de prácticas en Matemáticas, Álgebra y Cálculo. Entonces el catedrático era Mariano Ros que era el director de Ingeniería de Telefónica, empresa de la que llegaría a ser subdirector general. Y la

EJEMPLO DE CONFIANZA EN UN PROYECTO

Al poco tiempo de hacerse con los mandos de Amper en 1999, Enrique Used revisó en profundidad la estrategia de la compañía y para demostrar su implicación personal con el nuevo proyecto adquirió más de 130.000 acciones de Amper, con lo que se convertía en uno de los principales accionistas individuales de la empresa. Después de los grandes inversores institucionales (Telefónica y Lucent, entonces) Used era el primer inversor a título particular. "Era necesario mandar un mensaje de esas características a los empleados, a los mercados y a los suministradores. Estábamos pasando por un momento muy difícil y el mensaje de compromiso personal fue muy bien recibido. También es cierto que algo después se produjo la crisis bursátil de 2001, coincidente con la burbuja tecnológica, y el precio de los títulos se derrumbó. Menudo susto. Pero, gracias a Dios, el valor se ha recuperado y la apuesta ya tiene otro color. Además de haber entrado, de nuevo, en beneficios sólidos y recurrentes, Amper ha vuelto a repartir dividendos y eso es lo que los inversores estaban esperando".

El otro empeño de Used, a lo largo de estos últimos años, ha sido la búsqueda de socios financieros estables que aporten estabilidad a un valor que al tener un free float importante, por encima del 85%, está muy expuesto a los avatares bursátiles. Primero fue la entrada de Arlington y más recientemente un grupo de Cajas de

Ahorro andaluzas, agrupadas en torno a la sociedad de inversiones Carisa, han sido algunos de los inversores que han apostado por Amper. Pero todavía no es suficiente para Used: "seguimos interesados en incorporar a nuestro accionariado a algún inversor institucional con voluntad de permanencia a largo plazo. Ese tipo de partner nos aportaría un mayor grado de confianza, lo que nos permitiría plantearnos proyectos a largo plazo; proyectos que exigen invertir en I+D, sin tener que estar pendientes de los resultados inmediatos, trimestre a trimestre".

Además de los flancos estratégicos y societarios, Used está persuadido de que Amper debe duplicar su valor en un muy corto espacio de tiempo para evitar que vuelva a surgir el fantasma de la OPA, como ya ocurrió en el 2000. "El crecimiento, mezcla del orgánico y el corporativo, es nuestro reto más inmediato. El mercado está lleno de oportunidades, los clientes confían en nosotros y nos piden soluciones tecnológicas. Nuestra obligación es desarrollar esas soluciones o dar con los partners o suministradores que nos permitan incluirlas en nuestro catálogo y llevarlas al mercado. Estamos en un nicho de mercado que nos permitirá crecer significativamente los próximos años y lo vamos a hacer. Tenemos que crecer en facturación, en rentabilidad y en valor para el accionista."

ñaverall o de Cabo Kennedy. Allí estuve tres años.

¿Cómo continuó su carrera?

Tras dejar Canarias, vengo a Madrid como secretario del Departamento Internacional que el entonces presidente Barrera de Irimo acababa de crear. Desde ese puesto llevé las negociaciones para tender y que nos suministrasen, cables submarinos, estaciones de satélite y el desarrollo de los acuerdos con las USA Navy y otros grandes clientes internacionales. Era un departamento, donde había dos actividades, una puramente técnica y también otra distinta que comprendía las relaciones con los operadores de otros países. Y era muy importante porque había que acordar tarifas y número de circuitos comunes para que el tráfico fluyese adecuadamente, y también coordinar la señalización para que las redes se entendiesen. Para desempeñar ese puesto tuve que aprender inglés, porque había que negociar en inglés. Además, tuve la suerte de poder relacionarme con personas de otros países algo que, en aquel momento, tenía un gran interés porque España estaba todavía muy cerrada. También me sirvió para acercarme a los asuntos técnicos con una mirada más empresarial. Hubo que empezar a hacer proyecciones sobre el negocio relacionadas con variables macroeconómicas como la inflación, por ejemplo.

¿Cómo abordó esa diversidad de áreas de negocio?

Creé un equipo interdisciplinar, con un economista, un abogado, un ingeniero industrial y otro de telecomunicaciones. Algo que en Telefónica no se había hecho antes. Los chicos con los chicos y las chicas con las chicas. De hecho, el director de Ingeniería, se

llamaba Ingeniero Jefe. Los ingenieros eran una clase, los abogados eran otra...Y yo los mezclé, para hacer un conjunto que pudiera abordar todos los temas. Creo que fue ahí donde empecé a entender en qué consistía la gestión empresarial. Además ese fue el germen de Telefónica I+D.

Hablemos de su desembarco en Amper

Mi llegada a Amper coincidió con la entrada de Lucent en el capital de la empresa, del que llegó a tener un 12%. Lucent sugirió mi nombre a Telefónica que estuvo de acuerdo. Y fue una llegada dura. Al poco tiempo de llegar se produjo la OPA que planeó lanzar Radiotrónica sobre esta compañía, en julio de 2000. Entonces aprendí que cuando aparece una OPA, el consejo y el presidente tienen que tomar el mando para gestionar la situación. Pero no puedes gestionar la compañía, tienes que gestionar la OPA. Aún así aquella operación era la crónica de una muerte anunciada. Tallada ya estaba en Radiotrónica y es quién decide lanzar la oferta. Y también quién decide retirarla cuando Telefónica le deja claro que Amper es un proveedor suyo y que algo tendrá que decir.

¿Y qué decisiones toma, después?

En ese momento, Amper estaba en un callejón sin salida. Pero era una empresa con mucha liquidez y muchos activos inmobiliarios que sólo valía en Bolsa poco más de lo que valían sus activos financieros e inmobiliarios sumados. Una OPA que casi le salía gratis a Radiotrónica. Hubo que darle un giro a la gestión y reorientar la compañía.

¿Cuáles fueron las claves de ese proceso de reorientación?

Como a todas las empresas que estaban excesivamente centra-

das en las telecomunicaciones, en el año 2000 la crisis nos cogió de lleno. En 2001 se registraron una pérdidas importantes y fue necesario dar un giro radical a todas las actividades del Grupo. A partir de ese momento Amper se reinventó orientándose hacia sectores de mayor valor añadido, como la integración de redes y las actividades de Seguridad y Defensa, que han tomado mucho mayor peso en los ingresos y en nuestra cartera de productos. Amper, a lo largo de esos años se desprendió de algunas actividades menos rentables, vendiéndolas a distintos grupos y en el sector de operadores de telecomunicaciones aplicó un riguroso plan de ajuste que redujo sustancialmente la plantilla; con lo que el total de empleo en el grupo pasó de unas 3.000 personas, a mediados de los años noventa, a unas 700 en 2004. Con las adquisiciones de Medidata en Brasil, en el año 2000 y las compras posteriores de Epicom, Telcar y Landata el Grupo Amper ha conseguido reorientarse, volver a la rentabilidad, recuperar su valor en Bolsa y la estimación de los bancos de inversiones, que poco a poco han vuelto a interesarse por nuestra trayectoria. Y de cara a los próximos años seguimos empeñados en continuar creciendo de manera consistente, tanto por la vía orgánica, como a través de operaciones corporativas.

¿Qué se necesita, desde el punto de vista de la gestión, para ser capaz de dirigir un giro tan radical y plantear un cambio completo del modelo de negocio?

Lo primero es tener objetivos claros. Definir cliente y definir productos. Y también suerte. Yo creo en la suerte. Pero tengo que admitir, sin falsas modestias, que creo que fui de los primeros en intuir que la crisis del sector no era coyuntural, era estructural y que, por lo tanto, había que actuar en consecuencia porque no bastaba con aguantar hasta que cambiase el panorama. Quizá mi paso por Telefónica me ayudó. Yo sabía que había muchos problemas en el sector de las telecomunicaciones y, entonces, Amper tenía el 80% de su negocio en telecomunicaciones. Era un momento en el que se iniciaba la apertura del mercado e iba a llegar la competencia. Los márgenes de los operadores iban a caer y si caían los márgenes de los operadores, nuestro negocio estaba en peligro. Para mí estaba claro que los operadores no podían dar dinero a ganar a otras empresas si ellos lo perdían. En aquel momento, hubo quien bajó mucho los precios. Siempre hay alguien dispuesto a vender por menos dinero. Pero Amper no podía entrar en ese juego, había que reposicionarse y apostar por otras opciones. Y eso hicimos. Apostar por Defensa, por Seguridad y por Integración de Redes. Negocios en los que había futuro y márgenes.

Y la apuesta, ¿salió bien?

Una empresa es algo vivo, que nunca puede decir ¡ya estoy. Hace seis años hicimos lo que era necesario y salió bien, porque recuperamos la senda de los beneficios y hemos vuelto a repartir dividendo, pero en la actualidad todavía tenemos que seguir atentos a los cambios del mercado. Nunca se termina de adaptar al terreno, a la competencia, a lo que piden los



clientes. Amper tiene que seguir creciendo para atender mejor a sus clientes, y tenemos que diversificar la oferta de servicios, incorporar nuevas tecnologías y crecer internacionalmente.

¿Supuso para usted un gran cambio responsabilizarse de una empresa como Amper, de tamaño medio, tras haber estado en Telefónica?

Conceptualmente, no. Yo siempre me he visto como empresario. Incluso en Telefónica. Siempre he considerado que los negocios que dirigía eran mi empresa y he actuado, en lo posible, como si fuera un empresario. Pero, claro, en una gran empresa los medios son inagotables. Y se pueden cometer errores con la casi certeza de que se diluirán. En una empresa más pequeña un error te puede costar el cierre. En ese sentido, las empresas como Amper son más exigentes. Se vive la gestión con más intensidad. Además, eres una empresa cotizada y te desnudas cada tres meses.

¿Cómo ve el futuro de las tecnológicas? ¿Puede producirse otra gran crisis bursátil como la de 2000?

Las crisis bursátiles son crisis porque no se pueden predecir. De modo que es obvio que puede haber una crisis bursátil en cualquier momento, tanto en este sector como en cualquier otro. Lo que no creo que vuelva a producirse es la combinación fatal de 2000. Donde no sólo hubo una crisis bursátil. También hubo una crisis empresarial. Y ese segundo factor, pienso que no se daría ahora. Las empresas tecnológicas tienen modelos de negocio más realistas y sus beneficios crecen, como crecen sus ingresos. Tampoco las cotizaciones han vuelto a alcanzar aquellas cifras, que fueron desmesuradas. ▀