

ANEXO 2

DON ANTONIO CANTÓN (A). LAS OPORTUNIDADES ¹

A continuación figura la entrevista que en septiembre de 2001 realizaron los autores con don Antonio Cantón, consejero delegado de Xfera; versa sobre su trayectoria profesional y los desafíos que conlleva la gestión del proyecto del cuarto operador de telefonía móvil en España.

P. Quizás unos breves trazos sobre su persona ayuden a hacer su presentación, ¿le parece bien?

R. Nací en Almería en 1957. Mi padre es funcionario y mi madre maestra; soy el mayor de sus seis hijos. Todos conseguimos estudiar en la universidad con la ayuda de becas; me decidí por la ingeniería de telecomunicaciones, quizás porque tenía alguna habilidad con las matemáticas y la física y una buena capacidad de conceptualización.

Al terminar la carrera en 1979 pensé en hacer el doctorado y permanecer en el mundo universitario, aunque finalmente opté por incorporarme a la Compañía Telefónica Nacional de España, lo que conseguí después de seis meses, comenzando así mi carrera como ejecutivo. No olvidé la necesidad de seguir formándome y por ello realicé un Master en Dirección de Empresas en España, apoyado por el Premio a Directivos con Potencial que anualmente concedía la CTNE.

P. ¿Cómo fue su trabajo en Telefónica?

R. Tuve la oportunidad de ir desempeñando distintos puestos ejecutivos, entre ellos el de subdirector general comercial y el de consejero delegado de Telyco, filial de Telefónica, desde donde desarrollé la red nacional de distribución de la empresa.

Telefónica era una gran compañía; horarios exigentes, personas interesantes y retribuciones altas, de las mejores del país. Ya antes de la privatización era una empresa con recursos y liderazgo, aunque poco conocida; tras la liberalización de los años noventa, coincidiendo con el boom tecnológico, Telefónica se convirtió en un referente.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. Preparado por los Profesores José M^a de la Villa Riviere y José Luis Lucas Tomás, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

ANEXO 2

El ambiente interno era bueno, con la liturgia propia de las grandes organizaciones, donde haces muchas cosas y tienes posibilidad de formarte y crecer, sobre todo si estás en las áreas de mayor vitalidad. El peligro está en el proceso formal de las decisiones, que es lento y descorazona; la gente, entonces, se ve segura, con una vida bastante arreglada, y aparece con claridad el “yo me jubilaré aquí”, con el riesgo de gestionar la propia supervivencia.

En el proceso final de la privatización de la compañía llegó un equipo dirigente que provenía del mundo financiero, para los que “los telefónicos” éramos más bien una restricción; esto generó una viva inquietud interna, avivada por la puesta en marcha de una estrategia corporativa muy a medida de la personalidad de los nuevos dirigentes.

P. *¿Optó, entonces, por cambiar de aires?*

R. Por recomendación de un amigo me planteé por primera vez la posibilidad de cambiar de aires. Entonces me llegó directamente por otro amigo la oferta de colaborar con Telecom Italia como director de la Unidad de Negocio de Telecomunicaciones y me encontré receptivo; de pronto sentí que corría sangre por mis venas y que tendría que decidirme; consulté con algunos amigos y compañeros, que me desaconsejaron dejar Telefónica. En esta empresa había cinco directores generales y veinte subdirectores, yo era uno de ellos, y la compañía iba a triunfar, mientras que lo de Telecom Italia era un desembarco y no se sabía como podría terminar.

La oferta económica era interesante y el diseño profesional desdibujado; lo único que tenía claro es que la idea de quedarme en Telefónica me producía pesimismo. Tenía una retribución fija de dieciocho millones con un suplemento añadido de naturaleza variable del cincuenta por ciento, seguros, *stock options*, coche oficial y el aura de la compañía... pero quedarme me producía tristeza. Al presentar mi renuncia, la persona responsable me preguntó qué quería para quedarme, pero le dije que no era eso; al final acordamos un período de excedencia hasta el 2004, pero ya había decidido salir.

P. *¿Cómo fue el nuevo trabajo?*

R. El primer día sentí el vértigo de lo nuevo; todo estaba en el aire y tuve que empezar por montar la compañía, buscar oficinas y definir el proyecto, con su base económica. De pronto ves que no es la empresa quien hace las cosas sino que eres tú; eso me maduró con rapidez y también me hizo más joven.

A los seis meses se produjo una crisis en Telecom Italia que supuso la salida de la persona que me había contratado; y la realidad se presentó así de pura y dura. Viajé mucho a Roma y veía las alternativas que estaban considerando. Al final, la decisión fue comprar Retevisión, donde me encontré ayudando al equipo de Endesa y Unión Fenosa a montar la sede de Retevisión en Barcelona; yo era el más italiano de los españoles.

ANEXO 2

Fue nombrada consejera-delegada de Retevisión la señora Anna Virulés, que se centró en el desarrollo estratégico del proyecto y en coordinar las áreas de poder que se habían reservado los distintos socios. Viví dieciocho meses intensos, como son siempre las épocas de lanzamiento, y tomé conciencia clara de que si había una próxima vez, tendría que participar del negocio. (El Anexo 1 contiene diversas informaciones sobre Retevisión).

P. *¿Fue esta la razón por la que fue a Jazztel?*

R. La entrada en Jazztel fue una mezcla de criterio y osadía. Comprendí que viviendo en Barcelona me estaba alejando del mapa de relaciones en Madrid, en un sector que estaba cambiando muy deprisa.

Un amigo me ofreció la posibilidad de unirme a él como uno de los socios fundadores de Jazztel; la idea era aprovechar un salto tecnológico que permitía abordar rentablemente el campo de la telefonía fija, cubriendo el 70 por cien del mercado a través de una red de fibra óptica de 2.000 kilómetros. Se necesitaban 250.000 millones de ptas. para llevar adelante el proyecto, que lideraba Martín Varsavsky, y las entidades de capital riesgo estuvieron dispuestas a colaborar, ofreciendo el 40 por cien de la compañía al equipo gestor por un precio muy interesante. Era un proyecto independiente, que nacía desde cero y se apoyaba en la credibilidad del equipo dirigente; Martín Varsavsky estaba dispuesto a capitanear el proyecto y a capitalizarlo, y la sociedad comenzó a cotizar en el Nasdaq -no fue aceptada en la bolsa española- y se consiguieron 400 millones de dólares.

Conmigo se incorporaron cuatro ejecutivos provenientes de Retevisión, asunto que negocié sin mayores problemas. Comencé a trabajar en febrero de 1999 como consejero – director general, responsabilizándome del lanzamiento de la empresa, su marca comercial y el servicio de telefonía que el operador prestaba; asimismo me ocupé de introducir en el mercado Jazzfree, el servicio de Internet para clientes particulares, así como Jazznet, Internet para empresas, y el portal de contenidos Ya.com. Tenía libertad total en las decisiones de negocio, mientras que acompañaba la labor de los otros socios más centrada en la estrategia, el mundo financiero y las relaciones institucionales. (El Anexo 2 contiene diversas informaciones sobre Jazztel).

P. *¿Qué le llevó a incorporarse a Xfera?*

R. Xfera consiguió la licencia de cuarto operador de móviles del país en marzo de 2000. Desde entonces intentaron construir el equipo de dirección, pero resultó algo difícil. Xfera tendría que abrirse paso frente a Telefónica, Vodafone y Amena en el mercado de móviles, que se repartían con unas participaciones respectivas del 63, 24 y 3 por ciento; por otra parte, la tecnología UMTS era una promesa de la que todos hablaban, pero que no estaba todavía. (El Anexo 3 contiene información sobre las licencias de UMTS).

Recibí varias sugerencias para incorporarme a Xfera pero no las atendí; yo no estaba en las carteras de los head hunters y, por otra parte, no me agradaba formar parte de