



*“La crisis es una oportunidad para aquellos que estén preparados, ya que les permitirá aprovechar la demanda que, aunque decreciente, aún existe”*



**Entrevista a**  
**D. Manuel**  
**Nó Sánchez**

**Consejero Delegado de UNITRONICS**

ENTREVISTA REALIZADA POR  
**José Rivera**  
PRESIDENTE DE DINTEL  
Y EDITOR DE LA REVISTA *a+*

FOTOS  
**María Notario**



**C**onsecuencia de lo que me contaba Manuel Nó, el "hombre", mientras le hacía esta entrevista en su despacho, se me pasó por la cabeza aquel refrán machista "detrás de todo gran hombre siempre hay una gran mujer": Juliana, su esposa, en este caso. Desde luego que no pretendo aplicar la antedicha frase, ni tampoco su antítesis en cuanto a la prelación hombre-mujer, pero sí quiero destacar justo lo bonito de ese tandem Juliana – Manuel, porque eso sí que caracteriza a nuestro personaje, en lo humano. "Hombre-Proyecto" (y sobre este segundo término del binomio volveré después), el Ingeniero Nó siempre ha tenido las maletas hechas, y una familia (esposa + 3 hijas) dispuestas a saltar el Atlántico para acompañarle, en varias ocasiones. Esto es justamente lo que capté durante la entrevista al **Consejero Delegado de UNITRONICS**, y lo que en aquel momento me recordó aquella frase del inicio, que yo personalmente siempre he sublimado del siguiente modo: "Detrás de todo gran hombre (mujer), siempre hay una gran persona". Pues bien, en el caso de Manuel Nó Sánchez, ¡por supuesto! que ésta es su seña de identidad: es una gran persona, con ojillos vivaces que le delatan, transpira energía vital mientras habla (sin parar de gesticular), comenta orgulloso las pinturas de Juliana, muestra fotos y recuerdos de sus hijas, se emociona con los momentos pasados en la montaña nevada (irreconocible en las fotos, entre el anorak, el casco, las gafas de cristales oscuros, las cuerdas al hombro y los crampones calzados, ...). Siempre jovial, me pregunto si quizás, hasta su característico bigotito no lo mantendrá para resultar más próximo a su gente. Resulta entrañable y destila suficientes "feromonas laborales" como para atraer a sus colaboradores en torno a su proyecto de empresa.



O, ahora que lo pienso: igual el bigote y su alopecia, son falsos y los utiliza para ocultar un viajero del lejano oriente... en su despacho te ofrece té chino original, habla chino mandarín y portugués (su fluido inglés y español, lo usa sólo en la "intimidad" con quienes no hablamos otras lenguas), ... La próxima vez que esté con él se lo preguntaré abiertamente. Esa "energía vital" de que hablaba antes, le permitió siempre a **Manuel Nó Sánchez** triunfar académica y profesionalmente: número 1 de su Promoción de Ingenieros Industriales por la Escuela Superior de Ingeniería Industrial de Bilbao (con solo 21 años), Cum-Laude en la defensa dos años después de su Tesis Doctoral de Doctor Ingeniero Industrial por la Universidad de Navarra (con la cual obtuvo el Premio Nacional CITEMA, en 1982),... Master in Management of Technology (1991) por la Sloan School of Management del MIT- Massachussets Institute of Tehnology (Cambridge, EE.UU), donde se especializó en "Estrategia Corporativa" en el Business Executive Program. Quizás podamos hablar de un antes y un después en el devenir profesional

de **Manuel Nó**, independientemente de que habitualmente enfoque cada puesto de trabajo como un reto personal, que ejecuta cual si de un nuevo proyecto se tratase. Ese punto de inflexión en la vida del Ingeniero Nó, fue su decisión en 1991, de –apoyándose en su "roca Juliana" y, llegando incluso a pedir un préstamo personal para poder ejecutarla-: volver al MIT (ya había estado en el curso 1982/1983 como Profesor Visitante en el Departamento de Ingeniería Mecánica), para cursar su Master en Gestión Tecnológica; hasta entonces sólo era ingeniero!. Su trayectoria como consultor estratégico, e incluso emprendedor, es "de libro": Director Asociado, en **Arthur D. Little** (1991-1995); Subdirector General del **BCH** (1996 a noviembre 1999); Socio co-fundador y Presidente de **e-Netfinger** (noviembre 1999 a 2001); Presidente para España y Portugal, y Miembro del Comité de Dirección Europeo de **A.T. Kearney** (2002 a 2006); y, finalmente, Consejero Delegado desde marzo 2007 de **UNITRONICS Comunicacions, S.A.**, en cuya compañía era Consejero Independiente, desde 2003.



Además, **Manuel Nó** ha sido Consejero en diferentes empresas relacionadas con el mundo de la tecnología y las telecomunicaciones, como AVANZIT y AUNA. También, ha participado en iniciativas como Barcelona Digital, y la Dirección del Observatorio de la Telecomunicaciones (2003 a 2006). Amante también del patinaje sobre ruedas, adora la lectura de revistas de política y economía internacional, de lo que da buena cuenta su blog ("SiSoyNo") y sus numerosos artículos. Pero para terminar esta "entradilla, permítame no obstante que le cuente, amigo lector, una anécdota de **Manuel Nó**, que he leído en el libro "Nadie avanza solo", editado por **Directivosplus.com**: "cuando llegué a BCH, en 1996, le dije a mi equipo ... mi objetivo es que vosotros seáis Directores Generales". Preguntado días después al respecto, por un miembro de su equipo, Manuel Nó le aclaró: "si consigo que seáis Directores Generales, a mí como líder del equipo me nombrarán Consejero Delegado... y, a mí no me importaría serlo".

¿Cuánto tiempo más será Manuel Nó el Consejero Delegado de UNITRONICS? Muy sencillo: mientras haya "proyecto". Le gustan los retos, pero los alcanzables; como buen alpinista, le gusta decir: "no me meto por una pared que no pueda subir... tampoco me uno a compañeros de cordada en los que no pueda confiar... estudio siempre las rutas, las condiciones, miramos el tiempo... y, si hay que esperar en el refugio, no nos lanzamos hasta que haya garantías suficientes".

Y, si quiere que le filtre uno de los secretos de su éxito, le diré que el **Dr. Nó...** sabe decir ¡No! y, lleva grabada a fuego una frase: **"lo inmediato, no debe superar lo importante"**.

Manuel, ha sido un placer conocer más sobre tí: muchas gracias, por todas tus confidencias, más allá de lo profesional.



**Usted llegó a Unitronics como Consejero Delegado (CEO) en Marzo de 2007, después de ocupar varios cargos en grandes compañías, nacionales y multinacionales. ¿Qué le atrajo de Unitronics y cuál es su proyecto empresarial?**

Desde mi responsabilidad anterior tuve la posibilidad de comprobar la creciente demanda de Integradores de Conectividad en el mundo occidental y el escaso número de compañías dedicadas a esta actividad. Casi todas las compañías eran especialistas en esta o aquella tecnología, pero muy pocas veían el problema del cliente en su conjunto.

Decidí aprovechar esta oportunidad de mercado en España. Analizando alternativas, y compartiendo con varios inversores los posibles proyectos, surgió la oportunidad de Unitronics. De las alternativas, a mi modo de entender, Unitronics era la mejor semilla para hacer crecer este árbol. Fue fácil llegar a un acuerdo entre todos

**¿Y cuando llegó a Unitronics, se encontró con lo que esperaba, era**

**la semilla para hacer crecer el árbol del nuevo proyecto estratégico?**

Los fundadores, además de gestionar durante 44 años una empresa tecnológica en España y salir airoso, hicieron varias cosas muy bien: tuvieron la habilidad de traer las tecnologías punteras a España. Unitronics fue, por ejemplo la empresa que trajo a Cisco en exclusiva por tres años, introdujo los nodos ATM, inicio la Telefonía IP en España, comenzó con la videoconferencia en 1990, etc. Esa cultura de innovación y de consolidación de tecnologías que habían generado eran, efectivamente un caldo de cultivo excelente para hacer crecer la compañía. Las diferentes Tecnologías, que en otras compañías se distribuyen en Divisiones diferentes, aquí convivían, por lo que la convergencia tecnológica no era algo nuevo.

**Los que hemos seguido las noticias, en los últimos 24 meses, hemos oído hablar de crecimiento, de compras, de creación de puestos de trabajo. ¿Nos podría**



**dar algunos datos que nos permitan percibir la evolución de la semilla que usted mencionaba?**

En Marzo de 2007, cerramos nuestro ejercicio fiscal (nuestros ejercicios fiscales van de Abril a Marzo) con unos 55 Millones de Euros de facturación. En Marzo de 2008, cerramos el ejercicio con unos 75 Millones. En Julio de 2008 compramos Erictel, una empresa especializada en Soluciones de Voz, con las máximas certificaciones de Ericsson y una de las primeras en gestionar la transformación de las MD110 a la Telefonía IP. En Octubre de 2008 Unitronics compró Davinci, una de las empresas mas emblemáticas en Seguridad. Este mes de marzo de 2009 esperamos que el cierre proforma esté alrededor de los 120 Millones de Euros. Durante el 2008, además, hemos creado cerca de 100 puestos de trabajo de alto valor añadido, hecho del que nos encontramos muy satisfechos en los tiempos que corren

**Cuando los estudios hablan de un crecimiento del 6-7% de las TIC**

**en España durante el 2007 y un crecimiento cero o negativo en 2008 ¿Cómo han conseguido crecer a este ritmo?**

Nuestro incremento en facturación se debe a que, tanto las AAPP como las empresas, han estado incrementando la complejidad de sus infraestructuras tecnológicas y, al

mismo tiempo desean reducir la inversión y los gastos operativos. Unitronics ofrece un conjunto de soluciones y ofertas muy centradas en asumir la complejidad tecnológica con los más de nuestros 400 especialistas y reducir, al mismo tiempo los costes operativos año tras año. Algunas de nuestras soluciones, además, reducen el estrés, aumentan la productividad, ahorran costes en viajes, permiten tomar decisiones mas rápidamente, reducir las emisiones de CO2 y conciliar la vida laboral y personal. La estrategia, la suerte o las dos nos han puesto en el sitio adecuado con la oferta adecuada.

**¿Cuál es esa estrategia de futuro de Unitronics, qué quiere ser Unitronics en los próximos años?**

Queremos hacer de Unitronics la empresa española "líder indiscutido" en Soluciones de Conectividad y, a partir de ese punto iniciar, con la misma calidad, el salto al exterior.

**¿Qué entienden en Unitronics por Soluciones de Conectividad?**

En los años 80 y 90, la integración del Sw era compleja, se requerían





ingenieros sofisticados, porque las aplicaciones eran incompatibles. Fue cuando se crearon las grandes empresas de Integración de Sistemas. Hoy, esta labor en el campo del Sw no requiere la misma sofisticación.

En el pasado, el Sw corría sobre un mainframe y unos terminales sencillos. Hoy queremos que las aplicaciones se puedan utilizar desde cualquier dispositivo. Hay una infraestructura mucho más compleja que antes: Routers, firewalls, Servidores, redes alámbricas e inalámbricas de diferentes tecnologías, almacenamiento masivo, ordenadores en la red, interconectado todo ello por diferentes redes propias y de operadores, etc.. Queremos que nuestra información y nuestras aplicaciones residan en esta infraestructura de forma segura y eficiente. Pero las infraestructuras son "poco compatibles". Unitronics diseña y desarrolla Soluciones para integrar, de forma transparente al usuario y con la máxima seguridad desde la Telefonía IP con el video, el trabajo colaborativo o el almacenamiento masivo de video, hasta las redes propias con las redes de operadores subcontratados, el Data Center,...

#### **Podría resumir esta oferta en una frase...**

Nuestra misión es que esas infraestructuras multifabricantes estén integradas de forma segura y transparente para el usuario, y que se gestionen y mantengan para que el usuario no tenga experimentar caídas en la calidad del servicio.

#### **¿Cuáles son sus productos o servicios estrella?**

Unitronics siempre ha sido una compañía reconocida por sus capacidades en redes. Pero en los últimos años, Unitronics se ha convertido en uno de los mayores



proveedores de Soluciones de Voz y de Comunicaciones Unificadas, independientes de Operador. Tenemos el máximo nivel de homologación en fabricantes como Cisco, Aastra (Antigua Ericsson), Microsoft, Polycom, Tandberg, y otros tantos fabricantes de los que componen las Comunicaciones Unificadas. Unitronics es también, tras la compra de Davinci, la primera compañía española en integración de soluciones de Seguridad, área en la que tenemos la mayor diversidad de certificaciones y proveedores.

Pero los servicios estrella y el área de inversión de futuro está en los "Servicios Gestionados" o "Managed Services".

#### **¿Qué valor aportan los servicios gestionados y cuándo son útiles para las AAPP o las empresas?**

Unitronics tiene cuatro centros de Gestión 24x7x365 que están monitorizando las redes y sistemas de nuestros clientes. Desde estos centros, 24 horas al día, mantenemos las redes de comunicaciones, gestionamos y operamos la infraestructura de seguridad, supervisamos, operamos y administramos los sistemas de nuestros clientes, etc. Esto es fundamental, porque las empresas no pueden mantener la diversidad necesaria de especialistas en cada tecnología y mucho menos ponerlos



en turnos para garantizar el control las 24 horas del día. Acaban teniendo subcontratas y ETTs no especialistas gestionando una complejidad tecnológica cada vez mayor. Nuestros Servicios Gestionados les permiten a los Directores de TI mantener el control, al tiempo que duermen tranquilos y reducen costes.

**Pero, ¿es posible pasar de un servicio "Tradicional" a un Servicio Gestionado de una forma razonable?**

Cuando el Servicio Gestionado es, por ejemplo, el análisis permanente de vulnerabilidades o la supervisión y

gestión remota de eventos de seguridad, es relativamente sencillo implantarlo. Entre otras cosas porque en muchas compañías y AAPP esta actividad, por extraño que parezca, prácticamente no se realiza.

Cuando lo que se quiere convertir en Servicios Gestionados es un gran NOC (Network Operation Center) por ejemplo, se planifica un "Proyecto de Transformación". El día 1, Unitronics se hace cargo del personal y los servicios en casa del cliente, con los mismos procedimientos que tiene el cliente. Posteriormente, en un proceso evolutivo y planificado con el CIO del cliente, se van transformando los procesos,

definiendo los SLAs y reduciendo el número de personas in situ.

**Por qué es su Servicio estrella...**

Los Servicios Gestionados de Unitronics permiten incrementar los SLAs reduciendo entre un 15 y un 35% los costes. Y hoy casi todo el mundo quiere reducir costes, pero no quiere bajar la calidad. Con Unitronics, además de bajar costes, incrementa la calidad del servicio en 24x7.

**¿Cuáles han sido los retos a los que se ha enfrentado desde su actual cargo?**

Yo tuve la enorme suerte de poder elegir el proyecto y la empresa que me parecía más adecuada para implantarlo: Unitronics. Por tanto, al llegar los nuevos accionistas y al incorporarme como primer ejecutivo, llegaba con una estrategia de futuro y muchas ideas. Mantener la paciencia, transformar paso a paso, no acelerar más de lo debido, manteniendo la cuerda tensa pero sin que se rompa, han sido para mí los retos más importantes.

**¿Cómo ve la evolución del sector en este momento económico tan complicado?**

Estos últimos días nos hemos desayunado con noticias muy serias y negativas sobre la economía en general: España ha entrado oficialmente en recesión (2 trimestres de decrecimiento), Alemania ha decrecido en su PIB un 2,4 %, la producción interanual ha decrecido un 19,6 por ciento a final de Diciembre de 2008. Noticias para el pesimismo, para los pesimistas...

Profesionales de gran renombre, como Jesus Banegas, Presidente de Aetic, ha insistido en la necesidad de que desde las AAPP se incremente el gasto en TIC.

Casi todos nuestros competidores tienen un ERE formalmente



presentado o ejecutado, o un ERE encubierto.

Al mismo tiempo, en Unitronics hemos seguido ganando proyectos complejos y nos han dado noticias muy positivas, reconociendo la labor y el potencial de nuestros profesionales, incluyendo el premio que nos concedió DINTEL... noticias optimistas, para los optimistas...

Pero el equipo de Unitronics trata de ser realista: tenemos una magnífica oportunidad gracias al apoyo de nuestros accionistas y de nuestros bancos (algo poco frecuente estos días) para consolidar nuestra posición y alcanzar el objetivo de "líderes indiscutidos". Pero no será sin esfuerzo, profesionalidad, austeridad y tesón. El mundo no está fácil.

**El mundo no estará fácil, pero... ¿ustedes han seguido actuando y creciendo como si lo fuera?**

No. Somos muy conscientes del entorno en el que estamos. Es cierto que hemos seguido creciendo. Sin embargo hemos hecho un importante esfuerzo de re direccionamiento de nuestra oferta de servicios hacia la mejora tecnológica de las infraestructuras de nuestros clientes, con soluciones orientadas al ahorro de costes (Virtualización, Consolidación de Data Centers, Servicios Gestionados, Auditorías de Red, etc.). La cima que queremos escalar es la misma, pero nuestra táctica se adapta a los elementos, la inclemencia del tiempo y las dificultades de cada paso, como no podía ser de otra forma.

**¿Habrá más adquisiciones para seguir potenciando el crecimiento en el próximo año?**

Todo es posible. Hay que encontrar el target y el momento adecuado. Pero en los próximos meses, el objetivo es consolidar las últimas operaciones



**¿Cómo ven la evolución y las previsiones económicas de su empresa en el contexto actual?**

En Madarín "crisis" se escribe con dos símbolos, 危機 es decir, se compone de dos palabras: "peligro" y "oportunidad".

Así vemos desde Unitronics y así veo yo personalmente la Crisis que estamos viviendo. Tanto a nivel de País como a nivel del conjunto de países del mundo, la crisis es un peligro para muchas empresas, personas y naciones. Peligro en el que sin duda muchos están cayendo, quedándose sin clientes, sin empleo, sin crecimiento.

Pero también la crisis es una oportunidad en doble sentido. Es una

oportunidad para aquellos que estén preparados, ya que les permitirá aprovechar la demanda que, aunque decreciente, aun existe. Es también una oportunidad para cambiar y convertirse en una nueva empresa, en un nuevo individuo, en una nueva Nación.

Desde el punto de vista de nuestra empresa, Unitronics, soy moderadamente optimista. El portafolio de productos, soluciones y servicios de Unitronics se adecua mucho a los objetivos que tienen las empresas españolas en esta época: incremento de productividad, reducción del gasto corriente y aprovechamiento de las infraestructuras TIC que ya poseen. ♦