

**Las claves del
éxito
profesional
son estar
dispuesto a
establecer
siempre
objetivos
ambiciosos,
trabajar con un
buen equipo de
colaboradores
y disfrutar
tanto con los
retos difíciles
como con los
buenos
resultados**

zona + en el diván

Luis Álvarez Satorre

Presidente de
**EMEA y Latam
BT**

entrevista realizada por
Jesús Rivero
Presidente de
DINTEL
y editor de la revista
Dintel ALTA DIRECCIÓN

fotografía
Javier Fuentes





Este verano me comentaba un buen amigo, quien ha recibido múltiples premios y reconocimientos públicos, que él prefería recibirlos todos "en vida" porque después... Pues bien, **Luis Álvarez Satorre** no puede quejarse por ahora, sin entrar a valorar si ha recibido todos cuantos merece, me atrevería a decir que, aparecer en este DIVÁN, no deja de ser un cierto reconocimiento a su trayectoria profesional, por parte de DINTEL.

Aunque no sea habitual, el actual **Presidente de BT Global Services para EMEA y América Latina**, también ha sido "profeta en su Compañía": fue premiado como *Mejor director comercial*, en el 2000, y *Mejor director de país* en cuatro ocasiones, en el periodo 2001-2006.

Incorporado a BT en España, en 1999, dirigió su actividad de negocio desde el 2000; desde entonces hasta la fecha, BT ha experimentado una progresión espectacular que le ha permitido consolidarse como el operador de telecomunicaciones de referencia para el mercado privado y el sector público español. Asimismo, desde su incorporación a la dirección de BT España en 2000 hasta la actualidad, la filial española ha multiplicado por nueve sus ingresos, desde una facturación de 62 millones de euros hasta más de 500 millones de euros; esta brillante trayectoria profesional fue uno de los factores claves para que en 2005 fuese nombrado el máximo responsable de la expansión de BT en América Latina. De

esta forma, la organización española es la responsable de potenciar la presencia del Grupo BT en esta Región. Esta iniciativa permite acompañar a las empresas españolas y de todo el mundo en sus operaciones por el subcontinente americano. En este sentido, la adquisición de Comsat Internacional, liderada desde BT por Luis Álvarez, permitió ampliar el alcance global de la compañía en el mundo y de manera especial en América Latina.

Luis Álvarez, fue nombrado en mayo de 2007 presidente de BT para la zona de Europa Continental, Oriente Medio, África y Latinoamérica, cargo que desempeña actualmente. También, es responsable del mercado mayorista global de BT denominado Global Telecommunications Market (GTM).

Durante su gestión y –a pesar del entorno de crisis–, **Luis** ha sido capaz de convertir las pérdidas de su Región en más de 142 millones de beneficios en el último ejercicio, hito que tiene un gran mérito al haberse producido dentro de un entorno económico muy complejo.

Con todo, **Luis Álvarez Satorre** es una persona entrañable a la que no se le han "subido los cargos y reconocimientos" a la cabeza: adorado en su familia (padre de "Telecos", es esposo e hijo de "Telecos"), y querido y respetado por todos quienes compartimos su titulación –Ingeniero Superior de Telecomunicación por la

UPM–, en 2009 fue nombrado **Ingeniero del año**, premio otorgado por el Colegio Oficial y Asociación Española de Ingenieros de Telecomunicación.

Luis Álvarez Satorre, presenta el perfil de un profesional que conjuga una amplia experiencia multisectorial y global, con unos brillantes resultados de gestión tanto financieros como comerciales. Tras pasar por distintas posiciones técnicas en compañías como Ericsson e IBM, desempeñó funciones directivas durante siete años en el Grupo Santander, en el área de tecnologías de la información. Ya en Banesto, fue uno de los pioneros en la puesta en marcha de servicios bancarios por Internet para el mercado español, estando entre sus logros el lanzamiento del primer servicio de banca por Internet en España, el primer Terminal de pago virtual en la red, la implantación de Espanix y múltiples iniciativas que hicieron que Banesto fuera durante dos años consecutivos premiado por la AUI como la mejor empresa en Internet en España.

En su día, fue nombrado miembro del "Consejo Asesor para la Administración Electrónica", un grupo de trabajo creado por el Ministerio de Administraciones Públicas y compuesto por expertos de reconocido prestigio y experiencia en distintos ámbitos tecnológicos, para asesorar al Ministerio a diseñar y poner en marcha medidas para impulsar la administración electrónica en España. Por otra parte, **Luis** formó parte, recientemente, en Febrero 2010, de la representación de directivos españoles y británicos que defendieron en el parlamento británico la solidez de la economía española.

Luis Álvarez Satorre, ingeniero madrileño de referencia mundial, ha recibido formación complementaria en ESADE (Programa de Dirección General de Ventas), IMD (Programa de Formación de Empresa en Sillicon Valley), y en la Universidad de Tuck, Dartmouth, USA (Programa para directivos 2020 de nueve meses de duración).

Luis, es un orgullo para DINTEL dedicarte esta portada de septiembre 2010: gracias, amigo, por dedicarme tu tiempo... "entre avión y avión".



Tu trayectoria profesional resulta impresionante. No son muchos los directivos españoles que llegan tan alto, ¿qué nos puedes contar sobre tu vía al éxito profesional? ¿Qué ha significado para ti la llegada a BT, hace ya unos cuantos años?

El denominado éxito profesional para mí tiene una relación más directa con la satisfacción por lo realizado en tu trabajo que con el reconocimiento externo que se pueda recibir. En mi experiencia, sus claves son: estar dispuesto a establecer siempre objetivos ambiciosos, trabajar con un buen equipo de colaboradores y disfrutar tanto con los retos difíciles como con los buenos resultados. Personalmente me considero un privilegiado por la oportunidad que me proporciona mi actual puesto de conocer los diferentes sectores de nuestros clientes y la evolución de los mercados en distintos países. Por otra parte, cada vez más españoles somos reconocidos como ejecutivos del máximo nivel y, por las conversaciones que suelo mantener con ellos, nos resulta un honor representar a los directivos y empresarios de nuestro país compitiendo con los de mayor talla profesional en el ámbito internacional.

En mi evolución siempre han primado el foco en el cliente y la labor de equipo como referencias para establecer las prioridades en la gestión. Llegar a BT en 1999 cuando facturábamos 60 millones de euros y teníamos un 7% de cuota supuso afrontar con ilusión un gran reto colectivo que nos ha llevado a los más de 500 millones que hemos facturado este año superando el 20% de cuota de mercado.

Dado que tus responsabilidades abarcan dos continentes, en principio bastante distintos, me gustaría que explicaras a nuestros lectores cuál es el objetivo de BT como empresa y cómo se lleva a cabo en entornos distintos.

BT tiene como objetivo contribuir a que nuestros clientes progresen y aprovechen las oportunidades que plantea un mundo que está en permanente conexión y en continuo cambio. En ese con-





texto, la forma en que nos comunicamos es quizá el elemento que está posibilitando y, al mismo tiempo, acelerando esa transformación. Nuestros clientes conectan sus centros de desarrollo y sus fábricas en países remotos como si estuvieran en el mismo edificio, sus empleados acceden desde cualquier lugar de forma segura a sus aplicaciones y sus clientes

te es reconocida por los especialistas de mercado como Ovum o Gartner.

Un ejemplo reciente de lo anterior es el proyecto por el que BT proporciona servicios de voz y datos a las embajadas y consulados de España en más de 140 países. La complejidad del proyecto se encuentra en llegar a ofrecer el mismo

emergentes frente a las economías desarrolladas europeas. Los países emergentes tienen además en común grandes poblaciones jóvenes con la ambición y el entusiasmo necesarios por desarrollar tanto las infraestructuras como un tejido social en el que el bienestar, la sanidad y la educación sean cada vez más equiparables a las de las economías desarrolla-

En mi evolución siempre han primado el foco en el cliente y la labor de equipo para establecer las prioridades en la gestión

pueden estar siempre conectados gracias a sus servicios en red.

BT Global Services como proveedor global del grupo, proporciona los servicios integrados y de valor añadido a empresas y administraciones públicas en más de 172 países que lo hacen posible. Nuestra aportación como compañía realmente global representa la consolidación de BT como referencia del sector de las telecomunicaciones tanto en España como en el mundo.

Nuestro diferenciador está en la combinación de prestar servicios globales a compañías como Fiat, Novartis o Philips con la capacidad de liderar los mercados domésticos clave en que operamos.

Esta capacidad única de BT de dar servicios líderes homogéneos globalmen-

tipo de servicio en localizaciones cuyos contextos económicos y de infraestructuras básicas son muy diferentes. BT tiene una experiencia inigualable en este tipo de proyectos y sabe mejor que nadie cómo obtener el mejor partido de las tecnologías disponibles, así como en negociar y llegar a acuerdos con proveedores y partners de todo el mundo.

Personalmente, ello supone la ocasión de trabajar con culturas diferentes en zonas geográficas en distinta situación de desarrollo lo que resulta enormemente enriquecedor.

¿Cuáles son las grandes diferencias del negocio en países europeos y en países emergentes?

La primera y gran diferencia es el potencial de crecimiento de los países

das. En este contexto, las actividades relacionadas con las nuevas tecnologías, entre otras, están resultando estratégicas.

Europa por su parte se encuentra en un proceso de cambio estructural muy importante en el que la crisis financiera está poniendo a prueba su capacidad para afrontar situaciones complejas de forma conjunta. No obstante, en un mundo globalizado e interdependiente como el actual, las empresas europeas, y BT no es una excepción, tienen nuevas oportunidades de inversión que están aprovechando en los países que más crecen. Y estos países están pudiendo así acceder al conocimiento y experiencia de los países más desarrollados.

Para BT, se trata de una doble oportunidad porque ayuda tanto a organiza-

ciones nacionales privadas y públicas a crecer localmente como a aquellas empresas cuyo objetivo es expandirse internacionalmente. En cierta forma, hacemos posible lo que Thomas Friedman describía en su libro "The World is Flat".

¿Qué importancia tienen para BT las Administraciones Públicas en España y en otros países?

Las administraciones públicas son muy importantes para BT, tanto en España como en otros países.

Las tecnologías de la información y las telecomunicaciones se han convertido en un instrumento esencial en tres ámbitos: hacer la administración más eficiente reduciendo sus costes internos, mejorar los servicios a los ciudadanos y dinamizar la economía como agente innovador en su uso. En BT, gracias a nuestra amplia experiencia, podemos colaborar en todos ellos.

En el Reino Unido, el proyecto del servicio de salud británico es un gran ejemplo (NHS). Proyectos de inclusión digital en Colombia y Brasil, nuevos servicios a la policía en los Países Bajos o la red de la administración en Italia nos permiten compartir el conocimiento de las mejores prácticas con clientes de múltiples países.

En España, por ejemplo, presta sus servicios a organismos públicos como el Ministerio de la Presidencia, INEM, el Instituto Nacional de Meteorología, Red.es o el Ayuntamiento de Barcelona. BT es en la actualidad el segundo operador de telecomunicaciones de la Administración española. Además de las experiencias en otros países, BT provee servicios a la OTAN, el parlamento europeo y las Naciones Unidas.

¿Qué piensas de la promoción de la innovación en las TIC desde las AAPP? ¿Es posible? ¿Es conveniente? ¿Por qué?

La innovación es un factor esencial en la Administración Pública en cuanto al uso de las TIC como tal. Desde BT promovemos presupuestos más amplios en TIC para que la verdadera transformación del sector pueda basarse en su uso extensivo. Los directivos y profesionales TIC de las AAPP españolas han hecho gala siem-





pre de una actitud positiva frente a la innovación como han demostrado servicios como el de la Agencia Tributaria o la puesta en marcha del DNI electrónico.

Una política decidida para invertir en TIC en las AAPP permitirá no sólo atender mejor las necesidades de los servicios a los ciudadanos sino extender la innovación a otros ámbitos de la sociedad y el entorno privado.

En este sentido, en BT creemos que son cinco los retos principales que deben afrontar los profesionales del sector público: mejorar el servicio a los ciudadanos, incrementar la eficacia, asegurar una mejora en los servicios a las propias administraciones públicas, atraer talento y asegurar la interoperabilidad entre las diferentes administraciones públicas. En cada uno de estos retos las TIC son esenciales.

Los ciudadanos eligen a los políticos y son siempre más exigentes a la hora de pedir mejores servicios a las administraciones públicas. El acceso online es ahora un derecho en muchos países, y España ha sido un gran ejemplo en este aspecto, pero siempre quedan cosas por mejorar, como demuestra el portal de Singapur que es una referencia mundial de cómo las administraciones públicas pueden ofrecer todo tipo de servicios a través de la red.

La mejora de la eficacia también debe ser una constante en la innovación de las TIC.

Hacer más por menos también debe ser la norma en las administraciones públicas, sobre todo ahora cuando los presupuestos se reducen. Existen buenos ejemplos de esta práctica, como la red que consolida todas las actividades gubernamentales:

Red Sara. Concursos públicos que fomenten la competencia aseguran esa mejora de la eficiencia también.

Las administraciones públicas no sólo deben invertir en innovación tecnológica para prestar mejores servicios de forma más eficiente, sino también para asegurar que internamente consiguen organizarse mejor.

La atracción de talento para la administración pública sigue siendo un reto -al haber menos plazas disponibles- y una oportunidad de renovar ideas y formas diferentes de hacer las cosas.

Un último reto de la administración pública es la colaboración e interoperabilidad entre las distintas administraciones públicas: locales, autonómicas, nacionales, supranacionales e incluso entre paí-

ses. La tecnología debe poder permitir el intercambio de información para asegurar la máxima eficacia. Cualquier avance en este sentido será positivo para todos.

¿Tiene sentido para BT participar en los concursos de la Administración Pública? ¿Por qué?

Por supuesto. BT ofrece el cóctel ideal con una dosis de experiencia contrastada en España, excelentes referencias

ello, los reguladores deben asegurar que el marco es el más adecuado y que permite la continuidad de la competencia. La ausencia de concurrentes conduciría inevitablemente a un monopolio de facto en la Administración Pública y al aumento de los precios lo que representa un enorme riesgo. Afortunadamente los gestores españoles han apostado por dar cabida a nuevos jugadores como BT. Un ejemplo de cómo se ha asegurado la competencia

disminución de los costes de la Administración. La competencia lleva consigo beneficios inmediatos para la Administración ya que, si ésta es efectiva, supone una mejora de los costes en que incurre y en una mejora de la gestión y de los servicios que los organismos públicos prestan a los ciudadanos.

El efecto beneficioso de la competencia en un primer momento se pudo medir



internacionales y una capacidad de innovación que con una estructura de costes eficiente aseguran sólidas respuestas a los concursos que se convocan. Sin embargo, los poderes públicos tienen que velar por que exista competencia efectiva, planteando soluciones que tengan en cuenta la nueva realidad del sector de las TIC, de forma que la competencia se vea no sólo preservada sino estimulada. Para

ha sido la separación en lotes de los servicios que se sacan a concurso.

¿Cuáles son las ventajas de la competencia en los concursos públicos?

En la Administración Pública, la aparición de la competencia en el sector de las telecomunicaciones ha redundado directamente en una mejora de la eficacia y una

con bastante exactitud en la Administración Central donde sólo en 2005 y según el diario económico Cinco Días, fue capaz de ahorrar en telecomunicaciones un tercio de lo que tenía previsto gracias a la competencia de múltiples ofertas.

Las suma de los presupuestos de licitación de los concursos adjudicados en ese año fueron de 325 millones de euros

y la factura final fue de 219, es decir, el Estado ahorró 106 millones de euros y al mismo tiempo fue capaz de ofrecer mejores servicios a los ciudadanos.

Esto ilustra el hecho de que cuando hay una situación de competencia se producen bajadas significativas de precios que obviamente repercuten positivamente en el nivel de gasto público sin merma o incluso mejorando los servicios que se prestan.

Por el contrario, cuando se dificulta la concurrencia, los precios finales apenas sufren variación sobre el presupuesto de licitación o el que se venía pagando por el mismo servicio.

La atracción de talento para la administración pública sigue siendo un reto y una oportunidad de renovar ideas

Aunque no ha vuelto a realizarse un análisis como el de hace cuatro años, se puede decir que este abaratamiento en los servicios de telecomunicaciones ha continuado en menor proporción en los



años siguientes, debido fundamentalmente a que los importes de licitación se han ido ajustando gracias a la experiencia desarrollada en los presupuestos de los proyectos por parte de la Administración.

La segunda gran ventaja de la competencia es que nos obliga a todos a ser cada vez mejores: Mejores en tecnología, en calidad de servicio, en costes y, por supuesto, en innovación.

¿Se gasta bien el dinero de los ciudadanos en los concursos TIC de la Administración Pública? ¿Por qué?

A mí me gusta más hablar de invertir en TIC y no gastar en TIC. Incluso las partidas situadas en los epígrafes de gasto aseguran la continuidad y el desarrollo de servicios.

Un mejor uso de la tecnología facilita servicios más avanzados en educación, sanidad o justicia. Las políticas públicas deben asegurar la disposición de fondos y la existencia de planes para su inversión adecuada. Sin embargo, a veces, y me incluyo, deberíamos explicar mejor los beneficios que se obtienen gracias a los cambios tecnológicos.

Cosas tan simples como la disponibilidad del DNI entre administraciones y no tener que solicitar una fotocopia cada vez ha evitado más de 15 millones de copias al año y una significativa cantidad de tiempo se ha ahorrado.

En el área de sanidad y servicios sociales tenemos que estar concienciados de que en España el 15% de la población (la parte que tiene más de 65 años) genera un 65% del gasto sanitario, lo que es el equivalente al 8,5% del PIB nacional. Proyectos como el del NHS del Reino Unido se han convertido en una referencia por la importante reducción de costes y el incremento de la calidad de la atención al paciente conseguida.

La educación desempeña un papel fundamental en el acceso de los ciudadanos a las nuevas tecnologías. Hay que evitar que crezca una nueva brecha social bajo la forma de accesibilidad a las nuevas tecnologías y en este sentido la



En mi modesta opinión, el futuro de Internet pasa por el continuo desarrollo de la banda ancha y el incremento de los contenidos y los servicios

educación es esencial. BT tiene una experiencia muy enriquecedora en esta área, no solamente en el Reino Unido sino también en Brasil con Gesac, en Colombia con Compartel y en España con Red.es. Todos estos proyectos han incrementado la conectividad en lugares remotos para ofrecer acceso a internet en escuelas, que se han transformado en centros de Internet para la comunidad entera. En algunos lugares el acceso a internet ha contribuido a transformar la economía local: por ejemplo gracias a la visibilidad sobre los precios finales, los agricultores locales han podido negociar mejores condiciones.

La modernización de la justicia es un asunto pendiente en la mayoría de los países. Se necesita urgentemente una mejora en términos de eficiencia operativa, el almacenamiento de datos y la reducción de costes. Una vez más, existen muchos proyectos en todo el mundo que son ejemplos a seguir, como las iniciativas recientemente llevadas a cabo por BT en Malasia o Italia.

Por último, me gustaría reseñar que en España somos líderes en algunos ejemplos de Administración Electrónica como el servicio de la Agencia Tributaria, la gestión de las cuotas a la seguridad social o la puesta en marcha del DNI electrónico. Sobre estas experiencias debemos seguir construyendo.

¿De qué concurso público ganado te sientes más satisfecho y cuál lamentas más haber perdido?

Es difícil elegir alguno. Quizá por el hecho de haber sido el primer gran concurso que BT se adjudicó mencionaría el del INEM en 2001, pero en realidad todos los concursos que BT ha ganado me han producido gran satisfacción. El más reciente, el del Ministerio de Asuntos Exteriores.

Entre los concursos no ganados, no quiero lamentar ninguno en especial pero sí destacaría el hecho de que cuando se han dado condiciones de competencia efectiva BT ha sabido aprender para hacer cada vez mejores ofertas en oportunidades sucesivas. Esta determinación nos está ayudando a consolidarnos como alternativa principal en el área de servicios de telecomunicación en la Administración.

Además, y como parte del aprendizaje continuo, también estamos siendo capaces de exportar nuestras mejores prácticas en el sector público español a otros países.

Es sabido que fuiste pionero en el negocio en Internet a finales del siglo pasado y por ello me atrevo a preguntarte por el futuro. ¿Cuál crees que será el futuro de Internet?

Lo de “finales del siglo pasado” suena “terrible”. Sin embargo, es cierto que tuve la fortuna de crear el primer servicio financiero en España en 1995 así como múltiples servicios que fueron pioneros tanto en banca como cuando vine a BT. Recuerdo con especial cariño el lanzamiento de Pobladores.com (verdadero precursor de las redes sociales).

En cuanto al futuro de Internet siempre es arriesgado intentar vaticinar qué va a ocurrir. En mi modesta opinión, ese futuro pasa por el continuo desarrollo de la banda ancha (en todas sus facetas fija o móvil y con crecientes velocidades), el incremento continuo de los contenidos en la red (ya sean creados por compañías o por individuos de forma libre, en redes sociales o en webs especializados) y una oferta cada vez más amplia de servicios (telemedicina, administración electrónica, tv a la carta, compra de bienes y servicios, etc.).



Lo que sí es indudable y, al mismo tiempo, maravilloso es que Internet ha cambiado nuestras vidas. Y tener la oportunidad de no sólo asistir, sino participar en este hecho es un privilegio.

¿Sustituirán los teléfonos móviles a los ordenadores como vía mayoritaria de acceso por tanto de negocio? ¿Por qué?

Mi visión personal es que no habrá un único dispositivo. Cada vez más lo que veíamos en la televisión está en Internet y en nuestro ordenador pero al mismo tiempo pronto haremos teleconferencias de alta calidad desde el televisor. Los teléfonos móviles incluyen una gama amplia de funciones que facilitan nuestra vida cuando estamos en movimiento pero no sustituyen a un trabajo reposado y de contenido intenso que es más adecuado para un ordenador personal.

Al mismo tiempo, habrá servicios como el correo electrónico o la navegación por Internet que estarán disponibles a través de muchos dispositivos. Igualmente ocurrirá con servicios como la banca multicanal. Para nosotros en BT, estos nuevos dispositivos suponen una fantástica oportunidad ya que nuestros clientes nos piden estar conectados allá donde se encuentren de forma segura a sus entornos corporativos. Y ello consi-

tuye nuestra especialidad. Una creciente demanda de estos servicios así como los vídeo y audio conferencia de alta calidad lo constatan.

Paradójicamente, la recesión económica global, lejos de suponer un obstáculo para el desarrollo de la movilidad en las empresas, parece que lo está acelerando. Según Forrester en 2012, el 73% de los empleados de las grandes empresas se beneficiarán de las soluciones de movilidad frente al 44% en 2009. Ante la necesidad de reducir los costes y aumentar la eficiencia, algunas modalidades de trabajo flexible, están ayudando a muchas empresas a alcanzar sus objetivos

¿Si el futuro es Internet móvil, está BT preparada para competir en ese entorno?

En BT ya estamos ofreciendo todo tipo de soluciones que aumentan la movilidad, desde diferentes estilos de trabajo y servicios, que pasan por la conectividad móvil segura hasta los contratos, dispositivos y aplicaciones móviles gestionados. Nuestros servicios abarcan desde la asesoría de expertos sobre las prácticas de trabajo móvil hasta las aplicaciones de automatización de la fuerza de ventas o las soluciones que proporcionan más seguridad a los trabajadores remotos.

Creemos que con la red adecuada el personal de las grandes organizaciones puede trabajar de forma verdaderamente flexible, lo que ayudará a los empleados a trabajar de forma más colaborativa, más productiva, más motivadora y más eficiente que nunca.

El futuro móvil ya está aquí, y en BT tenemos por ejemplo soluciones avanzadas de video-conferencia que permite ahorrar costes de viajes y emisiones de CO², y desde luego servicios de Red Privada Virtual, que permite a los empleados que trabajan fuera de la oficina iniciar la sesión a través de Internet y acceder a la red de su empresa de forma remota. De esta forma pueden acceder desde cualquier lugar a los recursos internos, así como compartir archivos o información del cliente. Las redes privadas virtuales aportan a los trabajadores flexibles una gran ventaja competitiva.

Recordemos que aunque los dispositivos sean móviles, las aplicaciones y servicios a los que acceden están en redes fijas, y por tanto la movilidad es solamente una nueva forma, tremendamente útil desde luego, de conectarse a ellas. Ello exige más capacidad, más disponibilidad y más seguridad en las redes que BT gestiona. Y, por último, potencia el lanzamiento de nuevos servicios en red como los denominados "Cloud services". ➤