

**E**s de los pocos grandes empresarios que se ha quedado en el centro de Santiago. "Partí aquí, he hecho toda mi vida acá y estoy acostumbrado. No pienso irme. Además, en el subterráneo hay varias redes de fibra óptica que parten desde acá y no es factible trasladarlas", dice Juan Manuel Casanueva Préndez (82), fundador y presidente de la compañía de telecomunicaciones GTD, desde su oficina en el último piso de un señorial edificio de mediados del siglo pasado en Moneda con Matías Cousiño. Aquí está el cuartel general de la compañía, que hoy ocupa casi todos los pisos, pero que en sus inicios utilizaba sólo la oficina 401.

Es que Casanueva es de ideas fijas y en su empresa inspira tal respeto que la palabra de "don Manuel" es ley. No por nada levantó desde cero al gigante que es hoy GTD, con negocios en Chile, Perú, Colombia, Ecuador, México y España. Le costó 40 años.

Ese respeto también se lo ha ganado con una personalidad frontal, severa a veces, pero preocupada de su gente. Aunque claro, no es la misma ahora que tiene 3.500 empleados. Pero tiene gestos. Por ejemplo, cuenta que las dos actividades más importantes de este día miércoles son un almuerzo con un gerente al que invitó porque jubila después de trabajar 25 años en GTD y en la tarde, otra reunión con un ingeniero que acaba de renunciar. "Quiero saber por qué se va", explica.

#### Un boletín casi a mano

Ingeniero civil industrial de la Universidad de Chile, voluntario honorario de la Primera Compañía de Bomberos de Santiago, expresidente de la Corporación Patrimonio Cultural de Chile, Casanueva es el primogénito de quien fuera ministro de Agricultura de los expresidentes Juan Antonio Ríos y Jorge Alessandri, Juan Manuel Casanueva Ramírez.

"Estudié industrial en una época en que no había industriales. Éramos 30 y 180 civiles. Pero a mí no me interesaba construir puentes ni casas", cuenta. El tiempo le dio la razón, pues pesó un espíritu empresarial que, como dice, aparece como "ideas locas que al final se concretan".

Corría 1976, Casanueva tenía 34 años, y las tasas de interés estaban en un 20% mensual. "Se me ocurrió en un día iluminado que sería interesante hacer un boletín que saliera todos los días con las tasas de interés de captación y colocación de los bancos para informar a las empresas, a los mismos bancos y a los particulares. Entonces, en una máquina de escribir hice un boletín de muestra".

#### ¿Se dio vueltas por todo el centro anotando las tasas de las pizarras?

-Sí. Eso fue el boletín de muestra. Después, tenía una minioficina -la 121- del edificio de la Bolsa, y con una secretaria de mi papá, ella hizo el boletín a mimeógrafo e imprimimos 100 ejemplares. Le escribí una carta muy convincente a los gerentes de 100 empresas, explicándoles de este boletín y si les interesaría suscribirse, con un cupon-

# Del mimeógrafo al data center: la ascendente historia del fundador de GTD

**Con un humor ácido y plagado de anécdotas, Juan Manuel Casanueva cuenta cómo logró pasar de una pequeña oficina del centro de Santiago a comandar, desde ese mismo edificio, sus negocios en Sudamérica y España. Rememora las compras de Manquehue y Telefónica del Sur. Adelanta cómo será su sucesión y qué planes nuevos tiene para la compañía. Y se extiende sobre su mirada crítica del presente de Chile, reflejada en la permisología y la capacidad del gobierno para dirigir al país.**

Una entrevista de IGNACIO BADAL Foto JUAN FARIAS



## "La inexperiencia le ha pesado al gobierno"

### ¿Cuál es su mirada de Chile hoy?

Tengo la mirada crítica que tienen en general los empresarios, en cuanto a la capacidad de los profesionales que están administrando al país.

### ¿Capacidad de qué, exactamente?

Por la falta de experiencia, probablemente. En la vida real, las cosas se aprenden cuando uno trabaja y se las arregla día a día. Haber trabajado en alguna actividad antes de entrar a cargos en el gobierno es importante. La inexperiencia le ha pesado al gobierno. Por muy capaz

que pueda ser un presidente, es imposible administrar todo. Y así se producen los problemas de rechazo de permisos por razones menores, con gran daño para el desarrollo del país. Uno no puede echarle la culpa al presidente, pero a la estructura del gobierno le falta...

### ¿Pese a que ya lleva casi tres años?

Sí, le falta. Deben desarrollar más experiencia y formar mejores equipos.

**En lo macroeconómico, el ministro de Hacienda, Mario Marcel, quien sí tiene experiencia, ¿cómo cree que lo ha**

### hecho?

Ese manejo hay que verlo junto al trabajo del Banco Central, pues no es sólo él el que maneja las finanzas. Obviamente, él se destaca dentro del gabinete por su preparación y los buenos resultados que ha ido obteniendo. Ahora, yo creo que el gobierno está un poco dado a recurrir a impuestos para resolver todo. Los impuestos son quitarle la capacidad de inversión al sector privado, y no siempre las inversiones del sector público han sido bien administradas.



cito para que lo hicieran. Eso era febrero del 76. Me tomé una semana de vacaciones y cuando volvimos, llegó un montón de sobres de respuestas. La mitad de los sobres traía el cupón lleno y un cheque a nombre de la empresa a la que le había puesto Publicaciones Índice. Y yo no tenía la sociedad, ni facturas ni boletas, ni RUT, nada. Así que con mi amigo abogado Juan Eduardo Ibáñez hicimos toda la parte legal. Y el 1 de abril, ya con facturas y boletas, pudimos emitir facturas y cobrar los cheques.

La inversión inicial fue \$50 mil de la época. Y funcionó. Tanto que, con las ganancias, Casanueva pudo pagar su primera casa, que había comprado en unos US\$18 mil de ese tiempo con ayuda de amigos, a quienes tenía que devolverles el favor. "Si guio funcionando viento en popa", dice, hasta que en 1979 surgió otra idea. Para obtener las tasas de interés, debía llamar por teléfono a los bancos. En esa época, la telefonía estaba en manos estatales y era muy difícil conseguir línea. "Uno llamaba por teléfono y las líneas sonaban ocupadas, no había tono, era un desastre. Entonces, quizás, era una buena idea hacer una minicompañía de teléfonos que comunicara a las mesas de dinero de los bancos y financieras, que tenían el mismo problema. Ahí me metí en las telecomunicaciones".

Tuvo que pedir una concesión para una empresa telefónica privada y dedicada a los bancos, lo que no consideraba la Ley de Telecomunicaciones del momento.

"En esa época, el tema de la permisología era al revés, o sea, los funcionarios públicos tenían como misión facilitar la vida, para que el país creciera y los privados pudieran invertir. Entonces, el abogado jefe de la Subtel le buscó las cinco patas del gato y dijo: ya, podemos hacerlo de esta forma. Y me redactó una concesión que nos autorizaba a dar servicios telefónicos a una cantidad de empresas -que tenía que enumerar, así que puse a los bancos y financieras más importantes-, y a tender redes por las calles. Hoy en día eso es impensable, con los idiotas que están a cargo de los permisos, habríamos tenido que hacer una consulta indígena, seguramente. Y con todas las tapas de Coca-Cola que encontramos cuando construimos la red nos habrían parado hasta el día de hoy", reclama airado.

Sin saber de telefonía, se hizo asesorar por el en ese entonces gerente técnico de CTC, Mario Raúl Domínguez, hoy decano de los trabajadores de GTD, quien le explicó que debía contar con una centralita que conmutara la conexión entre quienes llaman y quienes contestan. Pidió cotizaciones y Domínguez las evaluó. Compró una en US\$50 mil que le prestó su "ejecutivo" del BCI, Luis Enrique Yarur, hoy presidente del banco. "Luis Enrique dice que fue la peor irresponsabilidad de su vida", cuenta entre risas, porque le prestó a sola firma, sin garantías.

"Hice otra carta muy convincente a los bancos y financieras, explicándoles el proyecto y pidiéndoles que se suscribieran. Había que tener el compromiso de 15 bancos para que valiera la pena. Los primeros cinco fueron relativamente fáciles, los segundos me costó un poquito más y con los últimos cinco estuve tres meses con male-

tín recorriendo gerencias para convencerlos. Había dudas de que no fuéramos a intervenir las líneas para escuchar lo que estaban transando. Finalmente, el Banco de Chile se suscribió y con eso llegaron todos y partimos en abril del año 80 con Comunicaciones Capítulo", rememora. Pero a poco de partir hubo un percance en el camino: tenían un acuerdo para que Entel les arrendara redes, pero esta empresa se echó para atrás, y finalmente consiguieron que CTC se las alquilara. Pero el servicio de CTC no era el mejor. Las líneas se caían y la firma tardaba hasta 15 días en repararla.

"De pura indignación, dije: ya, aprovechando que tenemos la concesión, construyamos nuestras redes subterráneas", recuerda. "Así que partimos aquí al frente por Moneda hasta Bandera, doblamos por Bandera hasta Agustinas, con una red de unos 500 metros con 4 ductos con cables de par de cobre, que conectaban a la mayoría de nuestros clientes. Los que estaban más lejos siguieron con CTC y algunos aéreos también. Así empezamos con Teleductos".

#### El pionero de la fibra

Teleductos fue la empresa que dio a Casanueva el mayor empuje y éxito empresarial.



Hace ya varios años que la empresa es de los siete hijos. Yo soy el usufructuario, yo digo la última palabra, pero los propietarios de las acciones son mis hijos".

Y fue una decisión que tomó en 1994 una de las razones. Ese año, cuando sus rivales desplegaban pares de cobre, fue el primero en instalar fibra óptica en Santiago, "que estaba cero desarrollada en el mundo".

"Un banco nos pidió conectar su casa central con sus sucursales, y le dábamos 64 kilobits de velocidad, que era como la velocidad del rayo en ese momento, le agregábamos dos pares de cobre y le dábamos 128 kb, que era el máximo. Con fibra empezamos a ofrecer 2 mega. Y ahí llegó el primer cliente institucional, que fue el Poder Judicial, luego el Cuerpo de Carabineros, pero sin licitaciones, sino que le fuimos a ofrecer y lo tomaron. Luego, vinieron licitaciones públicas, pero no había competencia, porque nadie más podía ofrecer los anchos de banda que ofrecíamos nosotros".

Así, Teleductos pasó a tener como clientes a los principales organismos públicos, entre ellos el gobierno.

"Esa bonanza duró unos 10 años y ahí empezó a crecer la empresa".

#### ¿Qué hace pasar de este negocio tan exitoso B2B al residencial a través de la compra de Manquehue?

—Surgió la oportunidad de comprar Manquehue, que fue irresistible. A mí me gusta seguir creciendo. Manquehue era residencial, pero tenía algunos clientes de empresas, así que teníamos la disculpa. Nos presentamos y el único otro postor fue Entel, que no sé por qué tenían muy poca vi-

sión, y le ganamos por US\$5 millones. Para ellos eso no era nada, porque tenían una caja gigantesca, pero la compramos nosotros. Eso fue el 2005.

#### ¿Cómo estaba el negocio de Manquehue?

—En una muy mala situación económica. Tanto, que la recibimos el 8 de agosto, y al día siguiente tuve que sacar un crédito en el BICE de \$2 mil millones para pagar sueldos y algunas facturas atrasadas. Estaban con un problema de caja enorme. Entonces, fue bien imprudente: compramos la empresa con un pasivo de US\$100 millones entre bonos y deudas.

Cinco años después, apareció otra oportunidad: Telefónica del Sur, de la que el grupo Luksic se estaba desprendiendo. "Fue distinto, porque el gerente era Jorge Atton, y él siempre me trató de convencer de que la comprara. Me invitaba cada dos años al sur, a cuerpo de rey, me pasaba hasta su auto para pasear. Y me entusiasmó, porque obviamente era muy atractivo tener una empresa en el sur".

#### Pero un tremendo desafío también. Telsur es residencial, muy rural, con condiciones climáticas adversas, muy distinto al centro, en Teleductos.

—Bueno, Manquehue también tenía algo rural, porque operaba algo en Colina, en Macul Alto, donde no había muchas casas. Pero el hecho es que se llamó a licitación de Telsur, y nos presentamos, y nuevamente le ganamos a Entel por unos US\$5 o US\$10 millones. Esa empresa estaba con buenos números, pero llevaba varios años bajando su participación en el mercado. Para los Luksic era un pelo de la cola y tenía al gerente general que vivía en Santiago, las reuniones de directorio eran en Santiago, o sea, no había ninguna mística.

#### ¿Y le dieron la vuelta?

—Se fue como gerente general Fernando Soros, estuvo ocho años y dio vuelta a la empresa. En los primeros dos años visitó 250 clientes y empresas que nunca antes habían visto al gerente general, estaban estupefactos, y así empezamos a recuperar el mercado y crecer. Además, rescatamos a muchos profesionales buenos que estaban ahí haciendo trabajos menores, pues los gerentes eran de Santiago, entonces no había carrera.

Hace unos cinco años, agruparon los negocios bajo un único paraguas llamado GTD, acrónimo de Grupo TeleDuctos.

#### ¿Le gusta esta marca?

—Es ya un poco más conocida. Si yo le digo que trabajo en GTD, lo más probable es que la gente sepa de qué le hablo, porque hace tres años no era así.

#### Hay un negocio en el que no están, que es telefonía móvil. ¿No le interesa entrar?

—No me gusta meterme en negocios que existen y ya están desarrollados. Ya tenemos un Operador Móvil Virtual (OMV), por si algún cliente lo pide, y utilizamos la infraestructura de Movistar. Es chico, porque la única forma de competir ahí es hacer publicidad y nadie está dispuesto a gastar esa cantidad de plata.

#### La sucesión

Casanueva tiene siete hijos y 28 nietos. Cinco de sus hijos tienen vinculación con

la empresa: el mayor, Manuel José Casanueva De Landa, es vicepresidente del directorio del grupo y vive en Francia, desde donde comanda como director internacional la operación de GTD en España (donde poseen redes en las principales ciudades y un cable submarino que une Europa y África); Carlos José es vicepresidente de Telsur; María Teresa es directora de Acción Social del grupo; la menor, Magdalena, es ingeniera y trabaja en la empresa, y el esposo de Pilar, Alberto Bezanilla, fue gerente general y ahora es director.

#### ¿Cómo está estructurada su sucesión?

—Hace ya varios años que la empresa es de los siete hijos. Yo soy el usufructuario, yo digo la última palabra, pero los propietarios de las acciones son mis hijos. Eso en cuanto a la herencia. En cuanto a la sucesión, Manuel José es el vicepresidente del directorio y obviamente va a ser presidente del directorio en algún momento. Manuel José vuelve a Chile en marzo para tener una presencia más activa, pero no en el día a día, porque el gerente general seguirá siendo Fernando Gana. La idea es que Manuel José vaya haciendo lo que hago yo, porque yo me sigo metiendo en casi todo. Carlos, como es vicepresidente de Telsur, seguramente le va a tocar ser presidente.

#### Y sus nietos, ¿pueden entrar a trabajar a la empresa?

—Hay acuerdos entre los hijos respecto a quiénes pueden entrar: los requisitos, que deben ser profesionales y deben hacer una carrera. Manuel trabajó 15 años y Carlos, 10 años, en la empresa, para optar a sus cargos. La mayor de las nietas está a punto de salir de Ingeniería y podría entrar como ingeniera de apoyo.

#### ¿Usted se piensa retirar?

—No. Algún día me tendré que retirar por presión, porque hay que ir delegando.

Casanueva ha dicho que no es de su interés abrir la empresa a la bolsa. "Ellos tendrán que ver cómo siguen administrando la empresa. Porque los intereses de los 28 podrían no ser los mismos. Hoy si alguno quiere vender su parte de la empresa, se la debe vender a sus hermanos".

#### ¿En cuánto valoriza la empresa?

—No tengo idea, porque depende del Ebitda (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) y este año es un muy mal año para medir. Además, me abstengo de opinar, porque no hay ninguna intención de venderla, aunque siempre hay interés de compras o de asociaciones.

#### Como lo que intentaron hacer el año pasado con Macquarie, que no resultó.

—Claro, pero ahora estamos en un proceso donde se ha invitado a otras empresas para vender el 49% de nuestras redes de data center.

#### Recién inauguraron su segundo data center en Lima. ¿Dónde sería el siguiente?

—En Barranquilla, donde tenemos el terreno. Para eso debemos tener un cliente ancla que justifique la inversión.

#### ¿Y después de Barranquilla? ¿Alguna nueva inversión en Chile?

—No vamos a hacer anuncios de data center en Chile, porque después aparece una comunidad indígena y no se puede. ●