



Un espíritu de atleta marca la filosofía de una empresa

Benito Vázquez, Consejero Delegado de Everis

Think tank

La consultoría como fábrica y depósito de ideas frente a la dura competitividad



En griego, "Athlos" significa "competición". De ahí que a los que compiten se les llame "atletas". En **Benito Vázquez**, Consejero Delegado de Everis (antes, DMR Consulting), consultora multinacional con oficinas en España, Portugal, Italia, Méjico, Brasil, Chile y Argentina, la actitud sobria, discreta oculta al atleta. Para quienes gusten de defender que el cerebro es un músculo -de potencial, agilidad y resistencia más o menos mensurables- este orensano, de austero comedimiento, ha contribuido a configurar una compañía de *corpus* atlético. Ya en la antigua Grecia, veneración y disciplina hermanaban esfuerzo intelectual y físico.

El pistoletazo de salida de la carrera profesional de Vázquez, en el sector de las telecomunicaciones, arranca en Telefónica y SITRE. En 1992 se incorpora a Andersen Consulting donde fue Gerente de Tecnología. Más adelante, formaría parte del grupo de expertos que en 1996 pondrían en marcha DMR Consulting en España.

Ingeniero de Telecomunicación por la Universidad Politécnica de Madrid, transmite la deportividad del *campus* al ámbito empresarial. Sobre la base de un concienzudo entrenamiento se fragua un tanque para pensar y trabajar: un "Think tank" o catalizador de ideas que, partiendo de la formación y experiencia multidisciplinar de un "equipo de élite", elabora análisis, recomendaciones que se enmarcan dentro de la táctica empresarial. Un grupo de personas puede llegar a concentrar una poderosa complejión mental que transforme una noción acuñada en la tradición estratégico-militar occidental para la planificación de las guerras, y un concepto político -sobre todo en el universo anglosajón- en uno tecnológico-económico. La interpretación del quehacer consultor puede tener peso en importantes decisiones de empresas y entidades de prestigio.

Los “Think tank” han solido vincularse a organizaciones destinadas a profundizar, particularmente, en la problemática militar y política de determinados ámbitos geográficos. La globalización económica y la urdimbre de intereses sobre la que se asienta, ha ampliado, de forma natural, el espectro de observación y estudio de los “Think tank”. Grandes corporaciones y conglomerados empresariales se suman cada vez más a partidos políticos, gobiernos y “lobbies” (grupos de presión), para “consultar” a estos analistas, cuya razón de ser es el ofrecer ideas y soluciones –totalizadoras a la par que específicas– para competir en un mercado en constante metamorfosis. El panorama económico se ha convertido en un auténtico campo de batalla que urge de estos nuevas estrategias –civiles– pero, al fin y al cabo, estrategias.

bit Comenzaste tu andadura profesional en el sector de las telecomunicaciones, concretamente, en Telefónica y SITRE. En 1992 te incorporaste a Andersen Consulting donde fuiste Gerente de Tecnología. Cuéntanos algo de esta primera etapa.

Soy gallego y me vine a estudiar a Madrid. Soy un ingeniero vocacional. Cuando acabé la carrera era relativamente sencillo desarrollarse como tal en un ámbito profesional. Así empecé en Telefónica I+D donde estuve aproximadamente un año. Participé en el Proyecto Tesys-B. Aprendí muchísimo. Hice I+D de verdad: en la parte de conmutación de paquetes de una central y en la de *software* básico, contribuyendo a la realización de un sistema operativo Unix en tiempo real. Me fui porque era una prolongación de un laboratorio en la Escuela. Me resultaba demasiado académico y a mi me apetecía hacer algo más práctico y cercano a la realidad.

Entré en Sitre, principal proveedor de algunos tipos de módem de Telefónica, aunque también se hacían sistemas de radiocomunicación en tiempo real. Fue un trabajo muy enriquecedor en el que pude aplicar mi aprendizaje en I+D. Desarrollamos centrales en un momento en que casi no había



centralitas. Empezaba a hablarse del concepto de PBX. No había productos estándares. Elaboramos sistemas *ad hoc*, adaptados a las necesidades de clientes como Cruz Roja, la Guardia Civil, Protección Civil... donde integrábamos multitud de facilidades capaces de cubrir sus necesidades. Hacíamos integración radiotelefonía sobre todo para este tipo de entidades que tenían que gobernar flotas dinámicas, con movilidad.

Al año y medio o dos me sentía mucho más atraído por el mundo de los negocios... valoraba la tecnología como una herramienta al servicio de éstos, orientada a un fin más global. Decidí hacerme consultor. Entré como consultor *senior* en Andersen Consulting (ahora Accenture), donde reconocieron mi experiencia como ingeniero. Cuando me marché, en el 96, lo hice como Gerente del Grupo de Tecnología. Había cumplido mi objetivo de trabajar para todo tipo de sectores: banca, “*utilities*”, seguros, administración pública, industria, etc. Me

.....
“La clave de nuestro éxito es la simplicidad del modelo. Desde un principio nos planteamos cuál iba a ser nuestro nicho en consultoría. Concluimos que sería la calidad, la principal carencia de numerosas consultoras”
.....

.....
"Nos centramos en grandes clientes que necesitan y poseen la capacidad para invertir en proyectos complejos. Somos una compañía de valor. Para que un cliente crezca hay que conocerlo a fondo, implicar al límite a todo el equipo, hacer 'coaching', establecer un continuo 'feed-back' "
.....

perfilé como un profesional donde la tecnología confluía con el mundo de los negocios.

bit Formaste parte del grupo que estableció DMR Consulting en España en 1996, donde has sido responsable de los sectores de Entidades Financieras y de Telecomunicaciones. ¿Cómo fue esa puesta en marcha?

Cuatro o cinco personas, lideradas por Fernando Francés, Presidente de la compañía y que fue compañero en Andersen Consulting, comenzamos a concebir otra forma de hacer consultoría.

Tardamos tiempo en encontrar a quien gozara de capacidad financiera para llevar a cabo nuestro proyecto y que creyera en él. Entonces, el espíritu emprendedor no contaba con tantas facilidades para concretarse en realidad empresarial: desde el entorno administrativo hasta los bancos, compañías de capital riesgo, "private equity"... Ahora existe una situación más favorable. Entre diferentes alternativas, coincidimos con DMR, una consultora de origen canadiense implantada en bastantes países pero no en España. El acuerdo no fue sencillo. DMR pretendía que utilizásemos su modelo, cuando se trataba de emprender con el nuestro y que DMR aportara su capacidad financiera, su metodología. Convenimos en que DMR detentaría la propiedad de la compañía. Nosotros disfrutaríamos de plena libertad para implantar nuestro modelo. Nuestra remuneración contemplaba una variable en función de los beneficios y ellos se llevaban un porcentaje de los mismos. DMR aportó un capital de un millón de dólares con el compromiso de que hiciésemos "break-even" (término anglosajón que hace referencia al momento en el que una compañía alcanza el punto de equilibrio entre los ingresos y los costes) en el primer año. Así estuvimos desde 1996 hasta el 2004, en que ocurrieron multitud de cosas.

Amdhal, fabricante de máquinas OS/390 compatibles, había comprado DMR para diversificar su negocio a través de los servicios, ya que los márgenes del hardware

estaban descendiendo. Éramos propiedad de Amdhal y ésta, a su vez, lo era de Fujitsu que tenía el 47% del capital. En 1997 Fujitsu retiró Amdhal de la bolsa y se hizo con el cien por cien de la compañía. En el 2004 llevamos a cabo un "Management buy-out" (compra de la parte de un socio), con la ayuda de un "private equity", APAX Partners, y la española FManagers y compramos el cien por cien de la empresa a Fujitsu.

bit Tras la salida de Fujitsu del capital, en el 2004, un elevado porcentaje del mismo –un 54,7%– quedó en manos de los empleados. ¿Tenéis previsto salir a bolsa?

Los empleados nos quedamos con un 54,7% de la propiedad, APAX Partners con el 38,3% y FManagers con el 7%, que es la actual distribución de la propiedad de la compañía.

Cuando un "private equity" invierte en una compañía como la nuestra es porque cree en el "business plan" o proyecto de negocio e invierte para desinvertir obteniendo una plusvalía. Habíamos alcanzado la madurez, teníamos una personalidad propia, distinta de DMR y Fujitsu. La idea era salir a bolsa, en un horizonte de cinco, seis años. La frontera se sitúa en el 2009-2010.

bit En abril del 2005 fuiste nombrado Consejero Delegado de DMR Consulting. ¿Qué retos estratégicos te has marcado?

Mi primer puesto de responsabilidad en la compañía fue el sector financiero. Luego, el de telecomunicaciones. El pasado año, decidimos acometer un cambio radical: impulsar la expansión internacional a través de nuestra consolidación como multinacional. Para ello evolucionamos de un modelo sectorial, en la toma de decisiones y control, a uno basado en oficinas. No obstante, seguimos manteniendo cinco sectores verticales: telecomunicaciones, entidades financieras, administración pública, "utilities" e industria. El anterior modelo garantizó la homogeneidad cultural de la compañía y nos permitió crecer.

bit Everis es una consultora multinacional con presencia en diferentes áreas geográficas. ¿Continuará su expansión? ¿Difiere el *modus operandi* de un país a otro?

El cambio de estructura del 2005 supuso la renovación de los responsables de cada oficina, (estábamos en España, Portugal, Italia y Latinoamérica). Además, disponemos de una "Oficina Internacional" con dos objetivos: desarrollar proyectos en aquellos países en los que carecemos de presencia física (Este de Europa, Centroamérica...); sondear cada país, su mercado, la competencia y necesidades de los clientes... antes de establecer nuevas oficinas.

En el 2005 nos enfrentamos también a otro reto: la capitalización de nuestra personalidad, del conocimiento adquirido en ocho años trabajando para los clientes más grandes -en España y el extranjero- como Telefónica, Vodafone, Grupo Auna, BBVA, Santander, Caja Madrid, Barclays, Repsol...

Nos encontramos en una nueva fase orientada a impulsar la compañía a partir de tres frentes: la innovación, como palanca del valor añadido; la calidad, ofreciendo perfiles más especializados, pues un riesgo de las consultoras es que tienden a ser generalistas; e incrementar la productividad a fin de hacer frente a las dos grandes amenazas del mercado -la globalización que exige poseer una masa crítica, y la unión de talento y costes más bajos, de Asia. En Latinoamérica contamos con profesionales de mucha valía, las universidades son muy buenas, los costes bastantes competitivos... Nos permite plantear determinados proyectos y ser más eficientes.

bit El pasado mes de octubre culminasteis el proceso de cambio de marca a "Everis". ¿Qué razón motivó esa decisión? ¿Subyace en ella la vocación de internacionalización?

El acrónimo DMR no reflejaba el espíritu de nuestra compañía. El nuevo rumbo -y la coincidencia con nuestro décimo aniversa-



rio- determinó el momento para rebautizar y relanzar la firma con un apelativo de distinción -Everis- que evoca: un compromiso de permanencia, "ever is" (siempre está); en latín significa "certeza", "confianza"; y alude al Everest. Es un nombre fresco que vale tanto para países latinos como anglosajones.

bit Desde su creación en 1996, DMR Consulting ha experimentado un crecimiento anual superior a la media del sector, inclusive en momentos en que la tendencia del mercado era descendente. ¿Cuáles son las claves de este éxito?

La simplicidad del modelo. Desde un principio nos planteamos cuál iba a ser nuestro nicho en consultoría. Concluimos que sería la calidad, la principal carencia de numerosas consultoras. Nuestro principal activo sería, pues, ser los mejores para lo cual había que atraer a los mejores, personal y profesionalmente hablando.

bit ¿Cómo captáis, motiváis y retenéis a los buenos profesionales?

.....
"En palabras de un compañero mío: 'Aquí, los que triunfan son los hijos de la clase media porque son los que tienen ambición y muchas ganas de trabajar' "
.....

.....
"Trabajamos con 'partners', socios tecnológicos, precisamente porque el tamaño es muy importante. Nuestro posicionamiento genera confianza, facilita las alianzas, en las que las distintas partes adquieren valor e incrementan su masa crítica"
.....

Somos una compañía de talento, lo que llamamos "*Gente buena, buena gente*". Para atraerlo aplicamos una estrategia sencillísima: ofrecer una carrera profesional dentro de un entorno de reto. Ello supone propiciar un marco que permita a la gente crecer, incrementar su valor día a día, que la compañía sea capaz de remunerar en justicia –para retener el talento y evitar agravios comparativos– lo que conlleva estar muy pendiente de cada profesional.

Pero, además, tenemos que hacer cosas complejas (y a la gente le estimula el hacer cosas complejas): si en el mercado se compete por la "*commodity*" (mercancía), que es lo mismo que decir por el precio, los márgenes se erosionan, no se remunera el talento y los profesionales válidos se marchan.

En consecuencia, nos centramos en grandes clientes que necesitan y poseen la capacidad para invertir en proyectos complejos. Somos una compañía de valor. Para que un cliente crezca hay que conocerlo a fondo, implicar al límite a todo el equipo, hacer "*coaching*", establecer un continuo "*feedback*". Nuestra compañía se asienta en esa concepción del "*mentoring*", del "*recruiting*".

bit En menos de 10 años Everis ha pasado de quince profesionales a más de 4.000, en base a un crecimiento "orgánico".

Efectivamente, no hemos comprado compañías. Hemos crecido hasta las 4.100 ó 4.200 personas, y confío en que acabemos este año con cerca de 5.000 personas y con una facturación entorno a 290 millones de euros.

Nos atenemos a los principios básicos de solidaridad, generosidad y transparencia que están vinculados a la promoción profesional. Tenemos consultores, consultores *senior*, gerentes y socios. A todos los miembros de la compañía se le asignan acciones en función de su categoría y antigüedad. La remuneración consta de: salario fijo, salario variable y acciones. Hasta la categoría de

gerente, consiste en acciones y sueldo fijo. A partir de gerente y socios, conviven acciones, salario fijo y salario variable. El sueldo variable se reparte en función de los beneficios y en proporción al sueldo fijo, el cual es bajo comparativamente con el mercado, pero establece la medida de valor, de modo que cuanto más se vale mayor es el salario fijo. Esta conjunción obliga a hacer las cosas muy bien y a los accionistas nos sirve de colchón en situaciones de crisis.

Una de las cuestiones que tenemos en cuenta a la hora de promocionar es cómo ven los demás a una persona. Los demás son los "*peers*", tus jefes, especialmente la gente a la que uno supervisa. Nadie puede tener una subida por encima de cierto porcentaje si su evaluación como supervisor no cumple una serie de condiciones.

bit A este gran crecimiento orgánico habrá contribuido la contratación de muchos recién licenciados. ¿Cómo valoras la formación universitaria actual?

Positivamente. Lo ilustro con un comentario de un compañero mío: "Aquí, los que triunfan son los hijos de la clase media porque son los que tienen ambición y muchas ganas de trabajar". Un país rico se distingue de uno pobre porque la clase media es mayoritaria, como ocurre en España. Ahora bien, al reclutar gente, uno no se puede focalizar en Madrid y Barcelona.

bit ¿Qué porcentaje de Telecom e ingenieros contratáis?

En torno al 80% de la compañía la formamos ingenieros, matemáticos y físicos. El resto corresponde a economistas, administración, gestión... El porcentaje de Telecom es muy elevado: en torno a un 50% de los ingenieros. Pero también hay numerosos ingenieros informáticos, industriales y de caminos.

Los Telecom y los informáticos estamos muy acostumbrados a la tecnología y los sistemas de información, por lo que aquí gozamos de un ambiente muy próximo a las

expectativas despertadas en la carrera. Los de industriales y de caminos suelen inclinarse más hacia los procesos, recalcar en la industria aunque luego vuelven porque la consultoría “engancha”.

bit ¿Trabajáis con “partners”, socios tecnológicos?

Sí, precisamente porque el tamaño es muy importante. Por nuestra propia naturaleza, somos una compañía con la que resulta muy fácil trabajar en todos los ámbitos. Nuestro posicionamiento genera confianza, facilita las alianzas, en las que las distintas partes adquieren valor e incrementan su masa crítica.

bit ¿Qué papel juega la Fundación Everis (antes Fundación DMR Consulting), nacida en el 2001, cuyo Presidente es Eduardo Serra?

Cumple la misión de devolver a nuestros generadores de activos –la Universidad, entidades de I+D, etc.– ese talento del que nos nutrimos. De ahí que patrocinemos cátedras, asignaturas, laboratorios en Escuelas... hayamos instituido el “Premio Emprendedores”, que era el más dotado del ámbito empresarial español –con 200.000 euros– pero cuya cuantía hemos tenido que rebajar debido a que la gente no se presentaba porque lo percibía como algo muy lejano. Está destinado a materializar las ideas de los emprendedores, a partir de un capital semilla. Asimismo, concedemos el “Premio Ensayo”, en el campo de las tecnologías y la Sociedad de la Información.

bit Dentro de la esfera personal, ¿cultivas alguna afición en particular?

Sí, practico atletismo: fondo y medio fondo. Me entusiasma porque es una metáfora de la vida privada y profesional: exige mucha ambición, autoconfianza, capacidad de sacrificio y sufrimiento. Además, no conozco a nadie en el mundo del atletismo que sea mala persona porque cuando uno sufre, se vuelve humilde, respeta al prójimo por su esfuerzo... Nuestra propia compañía



está imbuida de ese afán luchador, emprendedor y justo. Somos un modelo diferencial de gestión que perpetúa la asignación de propiedad. En el futuro, el plan de acciones se va a transformar en un “stock options plan” que remunerará el incremento de valor a partir de unos requisitos muy exigentes.

Como exigente es Benito Vázquez consigo mismo y como “coacher” de un equipo que aspira a situarse en lo más alto del ranking con el máximo espíritu deportivo y profesionalidad: “Gente buena, buena gente”. ◆

.....
“La Fundación Everis cumple la misión de devolver a nuestros generadores de activos ese talento del que nos nutrimos”
.....