

Regino Moranchel, Consejero Delegado de INDRA

“La diferenciación y el éxito se consiguen en base a la innovación”

Vanguardia tecnológica y una visión globalizadora de altura fraguan un paradigma de empresa TI

Hay veces en que los nombres, como una suerte de estandarte o bandera, trascienden su carácter de mera seña identificatoria. Así, los vocablos, fieles al significado primigenio que custodia la palabra, sugieren casualmente revelar –y condicionar– el talante y destino de sus portadores así como de sus empresas y obras.

El nombre de pila del Consejero Delegado de INDRA, define el principal atributo de **Moranchel**. Su concepción de la construcción de una compañía es grande a la par que realista, con proyección de futuro y miras elevadas. El hormigón del trabajo constante, la argamasa de la excelencia profesional, el arquitecto que proyecta un edificio para su permanencia: resistente a las inclemencias del *mercado global*, adaptable a su evolución gracias a un instinto anticipatorio que se asienta en una *Inteligencia Tecnológica Innovadora*.

Apasionado estudioso de la historia de las civilizaciones y de la ciencia, sitúa los orígenes del prodigioso avance tecnológico que estamos viviendo en las primeras décadas del siglo XX, sobre los pilares de la mecánica cuántica.

INDRA, con referencias en más de 50 países de los cinco continentes (un tercio de sus ingresos procede de mercados transnacionales) se ha convertido en la primera empresa tecnológica española y una de las primeras firmas europeas.

Moranchel definió los recientes acuerdos de integración con Soluziona y Azertia, como “Los primeros pasos de *una gran ambición* dirigida a construir una organización de tecnología que compita globalmente con las compañías internacionales”. Así es como Moranchel se ha aupado al lugar de quienes más han contribuido al desarrollo de las Tecnologías de la Información (TI) en España.



INDRA es la compañía que ocupa el liderazgo en TI y Sistemas de Defensa en España.

Sus ventas previstas para 2006 ascienden a 1950 M€. Se apoya en una base tecnológica robusta y vanguardista, una preocupación incansable por la innovación, la aplicación de rigurosos criterios de calidad en el proceso, resultado y gestión así como en la máxima y constante cualificación de sus más de 8.300 profesionales.

INDRA ha edificado una oferta completa, diferencial, de valor a través del desarrollo de soluciones propias y servicios orientados a diferentes segmentos de mercado estructurándose en tres áreas de actividad: TI, Simulación y Sistemas Automáticos de Mantenimiento y Equipos Electrónicos de Defensa. Concibe el *outsourcing* o externalización de sistemas de información y procesos de negocios desde la óptica de socio tecnológico.

Su presencia es mayor en mercados tan exigentes y complejos como Europa y Estados Unidos lo que corrobora el nivel de excelencia competitiva de INDRA.

bit Eres Licenciado en Económicas e Ingeniero Técnico de Telecomunicación. Has permanecido siempre dentro del sector de las Telecomunicaciones, concretamente en INDRA. ¿Cuál es el papel de un economista en un área con tanta componente "técnica"?

Estudié ingeniería técnica de Telecomunicación y luego Ciencias Económicas y Empresariales. En efecto, siempre he permanecido en el sector de las telecomunicaciones. Empecé a trabajar en 1972, a los 21 años, como técnico,



“Siempre me interesó la construcción de una empresa que se fundamentase en la tecnología. Mi principal objetivo en INDRA coincide con mi firme convicción de que el mayor valor añadido que se le puede proporcionar a un cliente es cuando se usa al máximo la tecnología, algo que crean esencialmente los ingenieros”

dentro de una de las empresas que dio origen a INDRA, en el radar secundario de Paracuellos del Jarama el cual suministraba los datos al Centro de Control de Tráfico Aéreo de Madrid que entonces se encontraba ahí. Por tanto, llevo 34 años en INDRA y toda mi vida dedicado a la electrónica y a la informática.

Siempre me interesó la construcción de una empresa que se fundamentase en la tecnología. Mi principal objetivo en INDRA coincide con mi firme convicción de que el mayor valor añadido que se le puede proporcionar a un cliente es cuando se usa al máximo la tec-

nología, algo que crean esencialmente los ingenieros.

bit Desgraciadamente las ingenierías no reciben el justo reconocimiento.

Dentro de la industria de las TI en nuestro país se habla mucho de funcionalidad, de que hay que elaborar sistemas. Se crean muchas aplicaciones pero no se desarrolla "ingeniería del software", base imprescindible para la calidad de las soluciones, aplicaciones y servicios.

bit Eres un caso atípico, en el sentido de que toda tu trayectoria

profesional ha estado siempre vinculada al mismo grupo de empresas. ¿Cuáles han sido las funciones y responsabilidades que has asumido a lo largo de tan dilatado período de tiempo?

He pasado por todos y cada uno de los escalones, sin saltarme ninguno: ingeniero de mantenimiento, Jefe de Proyecto, de Programa, Director de División, Director General, Consejero Delegado de algunas empresas, Director General de Operaciones hasta llegar, finalmente, a Consejero Delegado del grupo.

Todos estos años, se me han presentado oportunidades para cambiar. Pero tuve la gran suerte de que las ofertas que se me plantearon coincidieron con que ya tenía un desafío profesional e intelectual mucho más interesante dentro de mi empresa.

Independientemente del estadio de desarrollo en el que estuviera la compañía, siempre encontré compañeros con los que compartir la misma ilusión por levantar una gran empresa española de tecnología que compitiera globalmente. Además, aquí, uno se siente dueño de su I+D.

bit ¿Cómo viviste el nacimiento de INDRA tras la fusión de los Grupos CEELSA-INISEL (Empresa Nacional de Electrónica y Sistemas) en 1993?

Es de todos conocida la crisis económica que estaba padeciendo el sector. INDRA nació en circunstancias muy difíciles. En el período 92-93 hubo que llevar a cabo importantes reestructuraciones con la consiguiente reducción de fábricas, localizaciones... centrándose en determinadas tecnologías.

.....
"El cumplimiento de nuestros planes siempre ha sido un principio prioritario: los presupuestos se elaboran para cumplirse no para justificar por qué no se cumplen"
.....

Se aplicó un proceso de saneamiento a fin de reducir la deuda... Del 93 al 96 impulsamos el lanzamiento de la compañía. Del 96 al 99 se produce su consolidación. Por último, en 1999 tiene lugar su salida a bolsa.

Fuere cual fuere la dificultad de nuestra situación económica, jamás se dejó de realizar –en mayor o menor medida– una fuerte inversión en I+D, creando tecnología propia para hacerla llegar al mundo entero.

bit Prácticamente un año después de salir a bolsa, en el 99, se produjo el pinchazo de la "burbuja tecnológica". ¿Cómo os afectó?

Nos afectó a todos. Pero aunque siempre contamos con el reconocimiento de los mercados, ni tan siquiera en los momentos álgidos de la "burbuja", anunciamos que llevaríamos a cabo algo que fuera imposible. Persistimos en el cumplimiento de nuestros objetivos y compromisos: es una norma de la casa.

bit En el 2001 fuiste nombrado Consejero Delegado de INDRA que ha experimentado un aumento en recursos, personal, sobre todo, un crecimiento y expansión internacionales espectaculares. ¿Qué objetivos os marcasteis entonces?

El cumplimiento de nuestros planes siempre ha sido un principio prioritario: los presupuestos se

elaboran para cumplirse no para justificar por qué no se cumplen.

Respecto a la expansión internacional, es nuestra vocación. Resulta complicado desarrollar tecnología ciñéndose solamente al mercado doméstico. Tecnología, soluciones, nuevos servicios... se crean con la perspectiva de que tengan una acogida en el mundo: tecnología y globalidad suelen ir unidas. Durante estos años hemos crecido pero al mismo tiempo hemos mantenido y mejorado nuestra actividad internacional.

Ser global es una cualidad cada vez más imprescindible. En INDRA, sabemos que nuestro futuro depende de ser una compañía cada vez más globalizada. Ya no tiene mucho sentido distinguir entre lo nacional y lo internacional: los clientes pueden estar dentro o fuera de nuestro territorio. Somos una empresa de tecnología –tan puntera como sea posible– y de clientes, es decir: en y de cualquier lugar. *Somos una compañía global con sede en España.*

bit Respecto a las áreas que conforman INDRA –seguridad, defensa, comunicación, finanzas...– hablemos sobre la consultoría en TI. ¿Cuál es vuestro posicionamiento?

INDRA es una compañía de TI que trabaja en distintos sectores. El tipo de TI que se aplica varía según el sector en el que se trabaje (defensa, transporte, telecomuni-



caciones...). Eso es lo que plantea la actividad consultora. El nombre de "consultoría" se ha extendido a cualquier actividad de TI, donde existe una parcela de consultoría significativamente pequeña, si se compara con cuanto se desarrolla en un campo tan amplio.

bit Siempre has insistido en la trascendencia de la I+D+i. Tú acuñaste la frase: "La diferenciación y el éxito se consiguen en base a la innovación". ¿Cuál es la apuesta de INDRA en esa línea?

Los diferentes mercados de TI (banca, telecomunicaciones, Administraciones Públicas...) han evolucionado, de serlo de oferta a serlo de demanda, sobre todo desde la "burbuja tecnológica". Hoy, los departamentos de informática de los clientes poseen un profundo conocimiento de las TI, en ocasiones, similar al que pudiéramos tener nosotros.

Las TI se han enmarcado más dentro del mercado de servicios (mantenimiento de aplicaciones, operaciones de sistemas...) que de creación de soluciones verticales

para los diferentes sectores, integrándose más soluciones de terceros que soluciones creadas en el mercado nacional. Es una profunda contradicción.

Las empresas de referencia no hemos terminado de proponer una oferta de tecnología propia importante. La banca española es una de las más desarrolladas en "retail" del mundo. Sin embargo, salvo excepciones, carece de soluciones distintas a las creadas por los propios bancos. Es un déficit que las empresas oferentes no hayamos elaborado soluciones –tampoco para el ámbito de las telecomunicaciones– cuando en España existe una compañía como Telefónica.

Un proceso de globalización desde España exige desarrollar soluciones que se puedan exportar al mundo entero. Eso lleva su tiempo y requiere de clientes que apuesten por ello pero creo que estamos en el buen camino.

Hoy, después de más de dos décadas de desarrollo de soluciones y productos propios, España –a través de INDRA– compite global-

mente en el mercado de defensa y en segmentos como el transporte y tráfico, etc.

bit En la conferencia que dictaste el pasado mes de septiembre en el XX Encuentro de las Telecomunicaciones de Santander profundizaste en el "outsourcing", el "on-shore/off-shore", el mercado del software, el enorme potencial de desarrollo de la India,... ¿Cómo se va a desenvolver todo esto a corto-medio plazo?

En las TI determinados servicios se proporcionan en base a costes: se trata de "commodities" que se compran donde resulten más baratas. En España seguimos manteniendo una posición bastante competitiva, no hemos sufrido gran penetración por parte de las compañías hindúes, en comparación con el Reino Unido o los Estados Unidos.

Los servicios de más bajo nivel (cierta producción, codificación...) se pueden deslocalizar. Lo que no se deslocaliza jamás son las actividades de I+D, diseño, la comercialización y desarrollo en fases importantes... En España todavía podemos hacer "near-shore". Supone crear factorías, fábricas de producción de software en distintas Comunidades Autónomas... Si lo sabemos aprovechar, podremos mejorar nuestra competitividad y que el actual volumen de negocio no se vea amenazado por la competencia de las compañías hindúes.

bit INDRA ha crecido orgánicamente. Tras la reciente integración de Azertia y Soluzion os habéis erigido en líder del mercado en servicios TI, con 18.000 profesionales y unos ingresos conjuntos previstos para 2006 de 1.950 M€

**¿Qué os llevó a dar ese paso?
¿Cómo os percibe el mercado?**

Para nosotros, el tamaño tiene un valor estratégico. Siempre apostamos por una oferta lo más amplia posible, dirigida a numerosos clientes –especialmente a grandes clientes– para lo cual se necesita una dimensión. Desarrollo tecnológico e I+D también lo impiden.

Con Azertia y Soluziona hemos afianzado nuestro liderazgo, lo que se consigue aunando tamaño con una rica oferta tecnológica. Estas adquisiciones resultan muy complementarias para INDRA, desde el punto de vista de la oferta, servicios, productos, soluciones e implantación geográfica: ya cubrimos toda Latinoamérica y en España hemos reforzado nuestra presencia en las Comunidades Autónomas, hasta ahora muy incipiente.

bit Una compañía de tal dimensión tendrá muchos titulados superiores. ¿Qué te parece la formación de quienes salen ahora de la Universidad?

Los recién titulados que acuden a nosotros poseen la preparación suficiente para emprender una carrera en el mundo de las tecnologías. Su nivel es comparable al de otros países.

Las empresas tienen la obligación de ofrecer a estos profesionales la posibilidad de crear soluciones y productos, de hacer I+D para no reducirlos a meros mecánicos que reparen *software* desarrollado por otros, algo frustrante para sus aspiraciones. Hay que estimularles con retos tecnológicos importantes, como la creación de una solución que tenga un recorrido y

.....

“En INDRA, sabemos que nuestro futuro depende de ser una compañía cada vez más globalizada. Ya no tiene mucho sentido distinguir entre lo nacional y lo internacional. Somos una empresa de tecnología –tan puntera como sea posible– y de clientes, es decir: en y de cualquier lugar. Somos una compañía global con sede en España”

.....

repercusión global, para que sientan que su tecnología está hoy aquí y mañana en China. Otro hecho meridiano es el creciente porcentaje de mujeres profesionales. INDRA es sensible a todas estas situaciones.

bit ¿Cómo ves el papel de los Colegios Profesionales de cara al fomento de la Sociedad de la Información (SI) y la defensa de los intereses de los colegiados?

El COIT es muy activo en el fomento de las TI, la electrónica... España posee ingenieros y empresas con suficiente base como para jugar un papel dentro del mercado europeo de las TI. Los sucesivos Gobiernos de la nación, a través de diferentes planes, han realizado un gran esfuerzo por que las TI lleguen a todos los usuarios: Internet llegará a la mayoría de los hogares y éstos tendrán más ordenadores. El COIT también contribuye a potenciar la creación de una industria española de TI que favorecería considerablemente a los colegiados: no es lo mismo ser un ingeniero que realice trabajos de mantenimiento o servicios que crear nuevas aplicaciones, desarrollos y soluciones.

Esos valores coinciden con la cultura empresarial de INDRA,

entre los que cabe destacar asimismo:

- Lo mejor que se le puede ofrecer a un cliente es tecnología de máxima calidad y en el último estado del arte.
- Cualquier decisión estratégica de la empresa debe tener en cuenta cómo repercute en el profesional, entre otras razones, porque para responder a las expectativas de los clientes, se necesita a los mejores.
- Para ser una compañía global con sede en España nuestros profesionales deben compartir una visión global: mentalizarse de que un período de su trayectoria laboral debe desarrollarse en el extranjero, saber idiomas, ser los mejores.

bit Quizás las Escuelas estén demasiado enfocadas en la técnica y poco en la gestión, el marketing...

Los profesionales deben poseer una sólida formación en matemáticas, física, electrónica...: la base para el desarrollo de tecnología. Si se domina esto, las habilidades complementarias se asimilan con facilidad. También deben cultivar un espíritu emprendedor global para ser capaces de crear tecnología y comercializarla. ◆