



Regino Moranchel

Consejero Delegado INDRA

“Son las personas las que son capaces de crear nuevas soluciones y servicios, de aprender, de enseñar, de promover nuevas formas de hacer y pensar”

El nombre de Regino Moranchel está indisolublemente unido con la compañía que ha crecido junto a él y gracias a él: Indra, a la que lleva vinculada desde el año 1972. Poco tiene que ver aquella compañía con la que aterriza en el 2010 como la segunda compañía europea en capitalización bursátil de su sector y la segunda empresa española que más invierte en I+D. Con fe en el equipo que ha conformado en estos años y una agenda delirante que le mantiene más tiempo en las salas de reuniones que en su propio despacho, orquesta un equipo de 29.000 profesionales volcados en las más diversas actividades: tecnología en el sentido más amplio. Su receta: intenso compromiso con la innovación, con el desarrollo de tecnología propia, mejora continua de la eficiencia productiva y el acento en el conocimiento y en los mejores profesionales. ¿Adivinan cual es la palabra más repetida en esta charla?: Innovación.





bit Es usted Ingeniero técnico de telecomunicación y economista. ¿Hacen buen matrimonio ambas disciplinas?

Mi experiencia personal es que sí. Estudié ingeniería técnica de telecomunicación y después ciencias económicas y empresariales. La primera marcó el sector en el que he desarrollado mi carrera profesional, me preparó para afrontar los problemas con sentido práctico y despertó en mí el gusto por la ciencia y la tecnología. La segunda enriqueció mi visión del entorno empresarial y aportó modelos y herramientas muy útiles en mi carrera como directivo.

bit Ha desempeñado la práctica totalidad de su carrera profesional en Indra, con responsabilidades directivas en todas las áreas de negocio, tanto en el entorno nacional como internacional ¿Podría hacer un repaso rápido de todas ellas?

Efectivamente, empecé a trabajar a los 21 años en una de las empresas que posteriormente dio lugar a Indra. Profesionalmente he crecido al compás de la compañía empezando como Jefe de Proyecto, pasando por Director de diferentes áreas de negocio, hasta llegar a Consejero Delegado hace diez años. Mi etapa como Jefe de Proyecto marcó mi carrera. En ese momento de mi vida profesional fue cuando adquirí los conocimientos básicos del negocio: la función comercial y la gestión del cliente; la motivación y selección de los mejores profesionales; la entrega en coste y plazo; el coste de la no calidad; etc.

bit ¿De qué se siente más orgulloso en esta larga carrera profesional?

De participar activamente en un proyecto empresarial de largo recorrido y con proyección de futuro como es Indra.

Sin duda Indra es hoy la empresa líder del sector en España. Es la segunda compañía europea de servicios de TI por capitalización bursátil y la primera empresa europea de su sector que más invierte en I+D. Hay muchos motivos para que los que formamos parte de Indra nos sintamos orgullosos.

bit En la anterior entrevista que nos concedió en 2006 charlamos sobre el proceso de integración a tres con Soluziona y Azertia. Ahora, con más perspectiva temporal ¿cree que le aportó una ventaja importante para gestionar un cambio tan complejo su larga experiencia en INDRA, a la que lleva vinculado prácticamente toda su carrera?

La experiencia ayuda a afrontar cualquier situación compleja, pero en el caso de la integración, los factores determinantes del éxito

han sido: el conocimiento profundo del sector; un plan de integración detallado y ejecutado en tiempo y forma; y, sobre todo, que todos los profesionales nos hemos esforzado para consolidar el proyecto con la mayor rapidez y concentrarnos en el crecimiento y en el futuro.

bit Indra es una de las compañías con mayor alto grado de internacionalización. ¿En cuántos países está presente INDRA? ¿Se pretende aumentar ese horizonte a corto plazo?

Indra desarrolla su actividad en más de 100 países y tiene un gran potencial para continuar creciendo en los mercados internacionales. Potencial que va a permitir a la compañía seguir creciendo a tasas por encima del mercado, manteniendo elevada rentabilidad.

Indra es una compañía cada vez más global, tanto en la función comercial (contratación y ventas), en la de producción (desarrollo, ejecución y entrega de proyectos y prestación de servicios) y en la



bit Hace un año INDRA celebró su XV aniversario con la presencia de su Majestad el Rey en los actos

capaces de situarse en vanguardia de sectores que, hasta hace pocas décadas, no parecían pertenecer al ámbito de nuestras posibilidades" ¿Qué peso tiene el equipo en los triunfos de la compañía? ¿Qué parte del mismo está enfocado a I+D+i? ¿Hay peso en la plantilla de ingenieros de telecomunicación?

El valor de las soluciones y servicios de Indra se define por el valor que sus profesionales son capaces de aportar. Por eso, en Indra consideramos que nuestro principal activo son las personas, y promover el talento el objetivo primordial.

Son las personas las que son capaces de crear nuevas soluciones y servicios, de aprender, de enseñar, de promover nuevas formas de

.....
“Indra es una compañía cada vez más global, tanto en la función comercial, en la de producción y en la más difícil y la que supone el mayor reto: la gestión del talento, sabiendo atraer a los mejores profesionales allí donde se encuentren, retenerlos y motivarlos para que desarrollen su carrera profesional con nosotros”
.....

más difícil y la que supone el mayor reto: la gestión del talento, sabiendo atraer a los mejores profesionales allí donde se encuentren, retenerlos y motivarlos para que desarrollen su carrera profesional con nosotros.

de celebración. El Rey Don Juan Carlos dijo entonces que INDRA era una buena prueba del entramado empresarial de la España moderna, “que dispone de ejecutivos, profesionales, científicos, ingenieros, expertos y trabajadores

hacer y pensar. Por eso, para Indra la gestión del talento y de la diversidad son claves.

Entre un 7 y un 8% de nuestras ventas se dedica cada año a I+D+i. Esto supone un número significativo de personas especializados en tecnologías de vanguardia. Una parte muy importante son profesionales que provienen de ingenierías, especialmente telecomunicaciones, y también de otras titulaciones técnicas, como Licenciaturas en Matemáticas, Física o Química.

bit ¿Qué impresión le produce la reciente reforma del Espacio de Educación Superior? ¿Cree que la Universidad seguirá reportando a las compañías profesionales con las competencias necesarias?

La educación superior en España ha dado excelentes profesionales, con una muy buena formación académica, y capaces de enfrentarse a un entorno cada vez más competitivo. No me cabe duda de que con los necesarios ajustes continuará siendo así. Pero la formación no termina nunca a lo largo de la vida de los profesionales y lo más importante es que la universidad despierte en sus alumnos el gusto por emprender, por innovar y por el aprendizaje continuo; y, también, que las empresas facilitemos a nuestros colaboradores el regreso a la universidad a lo largo de la vida profesional.

bit El peso que la compañía da a la innovación la ha situado entre las primeras de España en cuanto a empresas españolas que realizan inversiones en I+D y la primera europea del área de las Tecnologías de la Información. ¿Puede darnos los últimos datos al respecto? ¿Es la importante orientación a la I+D de Indra el secreto de su éxito?

La innovación es la base del negocio de Indra, el eje de su sostenibilidad como compañía y la clave de la diferenciación de su oferta de soluciones y servicios. El compromiso de Indra con la innovación nos ha llevado a invertir más de 380 millones de euros en I+D+i en los últimos 3 años. Como ya he mencionado, en Indra invertimos un 7% sobre la cifra de ventas, muy por encima de la media de las compañías españolas (0,8%), europeas (2,7%) y estadounidenses (4,5%).

La constante innovación en soluciones y procesos nos ha permitido desarrollar las capacidades necesarias para competir globalmente: diferenciación de oferta, basada, de un lado, en soluciones propias altamente competitivas y, de otro, en servicios que incorporen una propuesta de elevado

.....
“Los procesos electorales desarrollados en España son, en sí mismos, un referente como pudo observarse en las recientes elecciones Europeas en las que nuestro país fue el más rápido en cuanto a escrutinio de votos”
.....

valor para nuestros clientes; excelencia en la ejecución y entrega de proyectos, que hemos contrastado con éxito en distintos mercados geográficos de la mayor exigencia; y posición en clientes de primer nivel, demandantes de soluciones y servicios innovadores y también de la mayor exigencia, con los que nos une un recorrido y compromiso de largo plazo.

bit A finales del año pasado los analistas de JP Morgan decían de Indra que “es una de las compañías top de su sector tanto por la exposición industrial del negocio

como por la diversificación geográfica”, y a la vez advertían de que el continuo crecimiento de la compañía podía ralentizarse en 2009 a causa de la crisis, aunque mantenían altas expectativas. ¿Ha sido así?

A pesar del difícil entorno macroeconómico y sectorial de este ejercicio, el negocio de Indra ha continuado evolucionando de forma positiva durante 2009.

Con motivo de la publicación de resultados del tercer trimestre 2009, hemos ratificado nuestros objetivos de crecimiento que se establecieron a comienzo del ejercicio: un crecimiento de las ventas en torno al 6% anual; una contratación superior a las ventas del presente ejercicio; manteniendo un margen EBIT del 11,4%.

Indra espera en 2010, a pesar de este entorno general no favorable, seguir obteniendo tasas positivas de crecimiento y mejorando su posición en mercados clave y grandes clientes, tanto en el ámbito nacional como internacional, esperando asimismo mantener unos elevados niveles de rentabilidad operativa.

bit Defensa y seguridad, transportes, accesibilidad, sanidad, energía, tecnología aeroespacial, voto electrónico, etc. ¿le quedan retos por asumir a Indra? ¿cómo se conjuga una actividad tan diversa e intensa con la sostenibilidad, por

la que han sido destacados en muy diferentes foros?

El pasado año Indra fue reconocida por la agencia suiza de rating SAM, en colaboración con PricewaterhouseCooper, como una de las empresas mejor posicionada para afrontar los retos de futuro y, recientemente, la compañía renovó su presencia en los índices de sostenibilidad Dow Jones World Index y Dow Jones Sustainability Index, en los que cotiza desde 2006.

La cultura de la sostenibilidad está integrada en la organización y alineada con nuestra actividad y objetivos. Estamos comprometidos con la transparencia informativa, la innovación en todas sus facetas y la reducción de nuestro impacto en el medioambiente.

En el entorno de mercado actual tenemos la oportunidad de aprovechar el potencial que ofrecen las Tecnologías de la Información



mejorar radicalmente la eficiencia de procesos y decisiones al proporcionar datos en tiempo real, optimizar la ejecución de los procesos actuales y servir de base para transformar radicalmente los modelos de negocio. Este es un

tualidad. ¿Qué recetas son necesarias en la búsqueda de este objetivo?

Trabajo duro, disciplina y tenacidad. No conozco otras recetas para alcanzar una ambición.

.....

“La educación superior en España ha dado excelentes profesionales, con una muy buena formación académica, y capaces de enfrentarse a un entorno cada vez más competitivo. No me cabe duda de que con los necesarios ajustes continuará siendo así”

.....

La senda de la globalización requiere un intenso compromiso con la innovación, con el desarrollo de tecnología propia y con la mejora continua de la eficiencia productiva; y profesionales con vocación internacional y fuerte espíritu emprendedor. Esto es lo que venimos haciendo en Indra.

bit Recientemente han anunciado a prensa la firma de un acuerdo marco con el Ministerio de Defensa para responsabilizarse del mantenimiento, durante los próximos 4 años, de los sistemas automáticos de mantenimiento (SAM) de los tres ejércitos (es la primera vez que se hace un contrato global para los tres ejércitos). ¿Qué alcance tiene este acuerdo? ¿Qué supone para la compañía?

para aumentar de modo radical la utilidad de las infraestructuras (transporte, seguridad, energía, salud,...) al dotarlas de inteligencia, creando nuevas oportunidades de crecimiento económico. Las infraestructuras inteligentes, digitalizadas, sensorizadas e interconectadas pueden reconfigurarse como respuesta a cambios en su entorno sin intervención humana. Pueden

área de liderazgo y experiencia de Indra que tendrá una importancia decisiva en la economía del futuro.

bit En su intervención en las jornadas de Santander organizadas por AETIC y Fundación Telefónica reconocía que la industria española es “menos global de lo que debería” y que ese era el principal reto de la industria TIC en la ac-

Indra se encargará del mantenimiento preventivo y correctivo, la calibración periódica de los sistemas SAM y la incorporación de modificaciones en los equipos que se requiera. Además, llevará a cabo una labor de ingeniería, investigando y desarrollando las mejoras precisas para extender la vida útil de estos equipos a medida que las propias plataformas evolucionen e incorporen mejoras o nuevas versiones. Indra procurará también un servicio logístico para proveer material y componentes y ofrecerá formación a los operadores que utilizan estos equipos.

Hoy en día, Indra es líder indiscutible en el diseño de este tipo de sistemas en el mercado de Defensa en Europa y es uno de los principales fabricantes globales de esta tecnología en el mundo. Entre sus principales clientes internacionales figura, por ejemplo, la US Navy, para el que lleva entregando sistemas automáticos de mantenimiento más de diez años.

bit En las últimas elecciones europeas, Indra fue la encargada de poner en marcha la experiencia piloto de Colegios electorales administrados electrónicamente en Lérida, Pontevedra y Salamanca. ¿Qué valoración hacen de esa experiencia y en qué ámbitos se está centrando la investigación de Indra en e-voto?

La experiencia con validez legal del CAE (Colegio Administrado Electrónicamente) en esas capitales, ha supuesto un éxito enmarcado en la modernización que las TIC facilitan. En este sentido, esta experiencia singular a nivel europeo fue gratamente recibida por parte de los votantes, las autoridades electorales y los miembros de las mesas electorales, ya que per-



mitió la informatización de las tareas que éstos últimos realizan, facilitando y haciendo más fiable, rápido y ecológico el proceso electoral.

Los procesos electorales desarrollados en España son en sí mismos un referente, como pudo observarse en las recientes elecciones Europeas en las que nuestro país fue el más rápido en cuanto a escrutinio de votos, ofreciendo el porcentaje de escrutinio más alto desde la hora oficial de publicación de resultados, además de ser el primero en conseguir el 100% de votos escrutados entre los países europeos que finalizaron su proceso electoral a la misma hora.

Indra invierte en proyectos vinculados a la modernización electoral en diversos frentes. Un ejemplo de este desarrollo continuo es el Colegio Administrado Electrónicamente, una solución que refuer-

za el concepto de gestión electrónica, reduciendo el impacto ambiental; soluciones de e-Counting; urnas electrónicas; voto por Internet, así como soluciones de Censo Online, una de nuestras líneas de trabajo más innovadoras, que permite que el elector pueda ejercer su derecho al voto desde cualquier lugar. Gracias a desarrollos como estos Indra ocupa posiciones de liderazgo en Europa, en países como Reino Unido, Francia, Noruega, etc. así como el resto de continentes.

Es un ejemplo de la innovación que llevamos a cabo en la compañía, una actividad que nos ha situado como primera empresa por innovación en el sector tecnológico europeo y en el puesto 103 del ranking que elabora la Comisión Europea sobre las 1.000 empresas que más invierten en I+D. Algo, de lo que, por supuesto, nos sentimos muy orgullosos. ◆