

STRATESYS, innovación española en las TIC

Ramón Montané es Ingeniero Superior de Telecomunicaciones por la Universidad Politécnica de Cataluña y Executive MBA por el IESE. Carlos De Pedro Guri es también Ingeniero Superior de Telecomunicaciones por la Politécnica de Madrid y PDG por el IESE.

En 1992 sus caminos se cruzaron al inicio de sus carreras profesionales. Durante tres años, ambos trabajaron realizando diversos proyectos de consultoría tecnológica SAP. Más tarde ficharon por Airtel (actual Vodafone), formando parte del equipo de lanzamiento de este operador de telefonía móvil. Posteriormente, se incorporaron a la firma de consultoría estratégica A.T. Kearney.

Cinco años después, en 1997, fundaron juntos Stratesys, una empresa líder en servicios TIC y especialista en tecnología SAP, cuya Dirección comparten en la actualidad.

A lo largo de estos 17 últimos años, Ramón Montané y Carlos De Pedro han compatibilizado las funciones de Dirección General y lanzamiento de operaciones en Europa, América y Asia con el liderazgo de múltiples proyectos de consultoría de negocio (de ámbito nacional e internacional), así como con la dirección de programas de transformación tecnológica en numerosos clientes de diversos sectores: Energía, Telco, Servicios, Construcción, Consumo, Retail, Transportes, Farma, Banca, Seguros, Sanidad, Sector Público, etc.

Con Montané descubrimos la historia y las expectativas de esta compañía española que, sin haber cumplido todavía la mayoría de edad, ya ha conseguido convertirse en un paradigma del sector, reconocido dentro y fuera de nuestras fronteras.

EXECUTIVE EXCELLENCE: Con el tiempo, Stratesys se ha forjado una gran reputación en un sector altamente competitivo e innovador. ¿Qué destacaría de estos años?

RAMÓN MONTANÉ: Cuando Carlos De Pedro y yo fundamos esta empresa en el año 1997, descubrimos un mercado con mucho potencial, teníamos el conocimiento de SAP y había un claro desequilibrio entre la oferta y la demanda.

Afrontamos entonces el reto de convertirnos en una empresa para dar cobertura a ese desequilibrio, y decidimos hacerlo sin ayuda de capital riesgo, ni asesores, ni *friends & family*, sino básicamente con un escaso capital inicial y con mucho ingenio, austeridad y trabajo.

Desde ese momento, conceptualizamos la empresa con oficina virtual, en la que la gente teletrabajaba cuando no estaba con los clientes. Hasta finales de 1999 no abrimos una oficina física. Este enfoque nos permitió disponer de más capital para hacer las siguientes inversiones y crear una cultura de flexibilidad desde el inicio.

Podemos decir que, a partir de ese instante, pasamos de ser solo fundadores a tener un verdadera empresa con un equipo, con una cultura e identidad propias, con capacidad de afrontar proyectos más ambiciosos... Encadenábamos proyectos, entrábamos en clientes estratégicos, incorporábamos talento; en definitiva, ya no estábamos solos, éramos una empresa.

Evidentemente, las reglas del juego y la forma de gestionar cambian cuando se alcanza un cierto tamaño. Sabíamos que debíamos crecer más y diversificarnos, de manera que terminamos pasando del modelo emprendedor, de ser una *startup*, a un modelo más empresarial.

En la actualidad, nuestra cifra de negocio es de 30 millones de euros, somos unos 500 expertos localizados en siete países: España, Portugal, Brasil, México, Estados Unidos, Colombia y China; y estamos ejecutando proyectos y servicios tecnológicos en más de 200 clientes.

Creemos que hemos triunfado, porque hemos creído en nuestro propio éxito. Hemos sido capaces de superar una fase de lanzamiento, de sobrevivir a la crisis de las puntocom y de afrontar este período de gran inestabilidad económica con un rendimiento mucho mejor que el de la competencia. A pesar de haber vivido uno de períodos más difíciles, hemos sabido prepararnos y ambicionar algo que veíamos en nuestras manos. Gracias a esto, hemos logrado duplicar la cifra de negocio, aumentar el equipo, incrementar el número de clientes y abrir oficinas fuera de España.

E.E.: De hecho, desde 2008 el volumen de facturación generado y el número de clientes han crecido en más de un 100%. ¿Cuáles son las claves de este ascenso?

R.M.: Además de una estrategia adecuada, creo que la diferencia ha estado en la ejecución, basada en la incorporación de talento a Stratesys. A muchos de nuestros profesionales los hemos visto crecer desde la Universidad. Creo que les hemos hecho sentirse a gusto perteneciendo a este grupo, consiguiendo que cada vez fuesen más *stratesycos*. Su motivación, esfuerzo, pasión y talento han sido esenciales para nuestro éxito. Somos un negocio de personas, ellas son las que hacen que el resultado de nuestros servicios sea diferente.

“ La motivación, esfuerzo, pasión y talento de nuestra gente han sido esenciales para el éxito ”

Otra clave ha sido activar un conocimiento en las áreas económico-financiera, tesorería, comercial, recursos humanos o logística, que nos han permitido crear soluciones específicas para dichas áreas en diversos sectores. También hemos acertado en el lanzamiento de productos innovadores y en una estrategia internacional que ha dado cobertura a las necesidades de nuestros clientes, que estaban en plena internacionalización.

Además, en un momento de reestructuraciones generalizadas, hemos creado empleo y duplicado el número de profesionales. Creo que “las épocas valle” también son buenas para generar algo diferencial si eres capaz de incorporar equipos con mucho talento que otros no han podido retener. Esto debe convivir con una política de recursos humanos adecuada y con un buen liderazgo. Es esencial que el equipo crea en los líderes de la organización y que todos tengan la sensación de estar aprendiendo, evolucionando y dedicándose a la parte más bonita de su oficio.

Ahora nos vemos con fuerza de volver a duplicar la compañía, porque tenemos el mejor talento humano y los mejores activos que hemos tenido nunca para conseguir ese objetivo.

E.E.: Entre sus clientes figuran empresas de diverso tamaño. ¿Cómo se equilibra la velocidad de vértigo a la que cambia el entorno con el hecho de trabajar para estructuras más anquilosadas, como pueden ser algunos de sus clientes del IBEX 35, y a la vez trabajar para empresas medianas de gran agilidad?

R.M.: Es cierto que lo que esperan unas y lo que necesitan las otras es completamente distinto, al igual que

los recursos que tienen unas u otras para afrontar el mismo cambio.

Cualquier trabajo, servicio o solución enfocado para una gran empresa debe estar alineado a su forma de gestión y a su política para poner en marcha proyectos. En cambio, en la empresa pequeña, hemos tratado de industrializar nuestros servicios y soluciones, es decir, empaquetar lo que vamos a hacer para repetirlo más veces, en lugar de diseñarlo a medida. De esta manera, podemos ofrecer a las pymes un precio más económico y ajustado a sus presupuestos, sin perjuicio de la eficacia de la solución, ya que evidentemente cuentan con menos recursos.

E.E.: Actualmente, son un representante sectorial con una internacionalización muy por encima de la media con respecto a vuestros competidores locales. ¿Por qué van al exterior y qué expectativas tienen?

R.M.: La salida fue algo que empezamos a visionar hace unos 10 años. Dar servicio a más de la mitad de empresas líderes del IBEX 35, la mayoría multinacionales, implicaba proyectos en el exterior, pues esas eran sus necesidades. En las primeras fases, nuestro enfoque fue acompañarlas en el proyecto y volver, sin hacer apertura de oficinas en el país. De hecho, hemos ejecutado proyectos en más de 50 países.

Sin embargo, la necesidad iba incrementándose; de hecho, años antes de empezar la crisis, ya nos percatamos de que con la internacionalización las empresas estaban anticipándose a lo que iba a pasar. Si nosotros no éramos capaces de tener presencia en otros países, estaríamos perdiendo posiciones para proyectos en esos destinos, porque realmente requerirían parte de la ejecución en local. Nos dimos cuenta de que teníamos que aventurarnos y empezamos abriendo en Portugal, nuestra primera experiencia, como si fuese una oficina periférica en un lugar cercano pero con todos los condicionantes de abrir una sociedad en otro país.

Una vez asimilada esa forma de crecimiento nos fuimos a Brasil, un mercado mucho más complicado, con una grandísima extensión, con un idioma

distinto y con un desequilibrio entre oferta y demanda similar al que existía en España cuando arrancamos la compañía. Esto representaba muchas más oportunidades, porque cuando vas a un país en el que la oferta y la demanda están equilibradas, a no ser que tengas algo muy diferencial, el espacio para el éxito es menor.

Así fuimos acompañando a nuestros clientes españoles, tratando de ofrecerles soluciones y confianza en países menos cómodos para ellos. También tenían la visión de que nuestra relación era con los *headquarters* locales, por tanto en destino no se estaban haciendo cosas que no estuviesen incluidas en su modelo de expansión.

Esto nos permitió ir diversificando y abrir en países como Estados Unidos, México, Colombia, recientemente Shanghai, y antes de finalizar 2014 también Perú, sin perder oportunidades para acompañar a las multinacionales españolas que necesitaban tener un *partner* en países en fase de expansión.

“ La flexibilidad ha sido una de nuestras armas competitivas ”

En Brasil llevamos casi dos años, y una parte de los dos millones facturados durante el último corresponde a clientes locales. Por lo tanto, no se trata solo de acompañar a las empresas españolas, sino que nuestra especialización en base al ecosistema de soluciones SAP se empieza a conocer. El boca-oreja comienza a funcionar y vamos buscando pequeños nichos de especialización con muy poca cobertura en los que ofrecer nuestros servicios, tal y como nos sucedió en el inicio de la compañía en España.

E.E.: Nos decía Francisco Reynés (Aber-tis), que cuando una empresa española pretende ser líder en algo, lo primero que le cuestionan es su nacionalidad. ¿Han percibido este acercamiento del exterior, cómo nos consideran fuera en los entornos tecnológicos?

R.M.: En el ámbito de las tecnologías de la información existe un respeto hacia lo español. Creo que, en general, tenemos un prestigio de la Marca España en el plano tecnológico suficientemente bien desarrollado, aunque también depende de la geografía. En la parte del Golfo les gusta trabajar con diferentes nacionalidades y se sienten cómodos con los españoles porque tenemos un conocimiento amplio. En Brasil acogen la tecnología procedente de España de forma favorable, incluso mejor que la de Mercosur. Evidentemente, en Estados Unidos la recepción es más difícil, porque estamos menos adaptados a su cultura; en cambio en México, es sencillo y gozamos de prestigio en conocimiento tecnológico. Incluso en China, que culturalmente es el país más distinto, diría que nos reciben bien, aunque allí tienes que buscar el socio local adecuado que te haga el acompañamiento y genere la confianza necesaria.

En mi opinión, existe una gran oportunidad para mejorar nuestra posición de crisis gracias a las tecnologías de la información. Este es un sector que necesita mucha gente especializada. Si somos capaces de exportar tecnología, generaremos muchos empleos locales. Además, contamos con un gran número de profesionales formados en tecnologías, con un nivel de preparación que nada debe envidiar al de ningún otro país europeo, asiático o americano.

Si tuviese que invertir en algún sector como país, sin duda alguna sería en aquel que generase mucho empleo, y uno de ellos es el de la tecnología. En India, por ejemplo, están localizadas muchas de las grandes tecnológicas del mundo. Han sido capaces de exportar su conocimiento a un bajo precio en el mercado. Nosotros podemos hacer exactamente lo mismo, sin ningún miedo, con una combinación calidad-conocimiento-precio más atractiva. Considero que dicha combinación tiene un hueco en el mercado global.

E.E.: Dicen de los españoles que, ante la crisis, tenemos un valor añadido: la capacidad de adaptación y agilidad. ¿Percibe esta capacidad?

R.M.: De hecho, ha sido una de las armas competitivas de Stratesys frente a la competencia. A los alemanes les cuesta trabajar con los españoles, porque nuestro método de trabajo es más informal y flexible. En cambio, en Latinoamérica es fundamental nuestra flexibilidad. Culturalmente, los equipos no se involucran tan metódicamente en los proyectos y tienes que prever lo que van a necesitar y anticiparte.

Creo que en las empresas excesivamente estructuradas, la innovación no aflora de forma espontánea. La creatividad sale cuando dejas un poco de libertad a los equipos, y en eso los españoles somos especialistas. Por ejemplo, la empresa alemana SAP se ha dado cuenta de esto y ha incorporado directivos americanos dentro de su cultura para poder afrontar esta era de cambios, generando así una estrategia ganadora que les ha permitido salir de su *core* tradicional.

E.E.: La especialización de Stratesys en tecnología SAP les ha merecido varios premios, como el galardón internacional “SAP Partner Excellence

Awards EMEA” recibido a comienzos de este año. ¿Qué supone para la compañía?

R.M.: Es un orgullo para nosotros. Llevamos 17 años colaborando estrechamente con SAP y es parte de nuestra estrategia. La especialización en ese ámbito nos ha hecho llegar a ganar este premio, como reconocimiento a haber incorporado la innovación de SAP al mercado y de contribuir al desarrollo de negocio en clientes del ámbito geográfico EMEA. Hemos incorporado a nuestra estrategia todas sus soluciones y hemos desarrollado *software*, productos y servicios alrededor de la tecnología SAP más innovadora. Esto nos ha proporcionado este galardón en un año en el que solo una empresa española ha logrado un reconocimiento en EMEA.

También hemos sido premiados en la parte de la calidad, no solo en la de desarrollo de negocio. En 2013 recibimos varios premios SAP Quality Awards, entre ellos dos gold, colaborando con clientes como Ferrovial, Fundosa y Acciona. Además también hemos recibido a comienzos de 2014 un galardón de SAP al *partner* con mayor nivel de innovación del año, que valora nuestra capacidad de incorporar esas nuevas tecnologías al mercado español.

“ Hemos sabido convertirnos en una pieza clave para SAP en el mercado español ”

Después de muchos años de trabajar duro y construir una marca de prestigio en España como especialistas en soluciones SAP, basándonos en hacer bien las cosas, es un orgullo haber sido reconocidos. Creo que hemos sabido convertirnos en una pieza clave para SAP en el mercado español, que aporta a su cadena de valor, con una cercanía que nos permite entender su estrategia y ser capaces de trasladarla. Este mismo modelo es el que estamos trasladando al resto de geografías en nuestra expansión internacional ■

