

Roger Castellón

Fotos



# MIKEL PALOMERA

Director de Seat España

## “LOS COCHES TIENEN QUE EMPEZAR A HABLAR ENTRE ELLOS”

Mikel Palomera lleva media vida en Seat. Literalmente. Se incorporó a la compañía con 25 años como responsable de planificación logística de la cadena de montaje de la planta de Martorell (Barcelona) y ha ido escalando posiciones hasta llegar a la dirección general de la compañía en España hace 4 años. Palomera ha desarrollado para el mercado español la *Estrategia 2018*, que tiene como objetivo recuperar en ese año el liderazgo de Seat en nuestro país en volumen, satisfacción del cliente y rentabilidad de la red. Con el lanzamiento del Seat Ateca –que les permite entrar a competir en el segmento de los todoterrenos, tan de moda- y una inversión de 3.300 euros en los próximos 4 años, van camino de conseguirlo.

### Paulo Morgado

Consejero Delegado de Capgemini

Paulo Morgado es consejero delegado de Capgemini España, donde llegó avalado por una exitosa carrera profesional en Portugal de más de 20 años en puestos de gestión, un profundo conocimiento del mercado tecnológico y numerosos cargos de representación en diversos organismos del país vecino. Convencido de que la estrategia es la ejecución, es un firme defensor de las buenas prácticas y de la meritocracia como modelo de desarrollo profesional.

## Mikel Palomera

DIRECTOR DE SEAT ESPAÑA

A Mikel Palomera le gusta decir que es de Seat y del Athletic; fiel a la marca a la que llegó recién licenciado en ingeniería industrial y que le ha dado la oportunidad de, sin cambiar de empresa, ver aspectos y áreas del negocio muy diferentes. Sus primeros 5 años en la compañía los pasó al frente del área de producción, diseñando la cadena de suministro (logística, taller de montaje, suministro de piezas a la línea *just in time*...). Con 30 años, aprovechando que sabía inglés, se incorporó al área comercial de exportaciones, primero como area manager para Grecia y Portugal, después de Italia, posteriormente como manager regional de ventas del para la zona Sur de Europa y finalmente el mismo cargo para la zona Norte de Europa.

En 2010, con la llegada de Paul Sevin a la vicepresidencia de Seat, se convierte en su mano derecha y se dedica casi en su totalidad a abrir nuevos mercados. Dos años más tarde es nombrado director general de Seat. En 2015 la Asociación de la Prensa del Motor de Cataluña le otorga el premio “Mejor directivo del año 2015” en reconocimiento a su trayectoria empresarial y a su excelente labor al frente del mercado español.

“No me juzguéis por lo que yo diga; juzgadme por lo que haga” suele decir Mikel Palomera a su equipo más próximo y a los concesionarios de la marca. Cercano y afable, al director de Seat España le gusta crear un clima de confianza, consenso y positividad que permita a su gente “comunicarse abiertamente y llegar a acuerdos, pactar”, algo que echa en falta en nuestra sociedad actual.



► **PAULO MORGADO. Como director general de Seat España, ¿cuáles son tus áreas de actuación?**

**MIKEL PALOMERA.** Mi posición tiene cuatro grandes ámbitos de interacción. Por una parte, me encargo de que todo el equipo de Seat España -120 personas más los servicios que tenemos subcontratados- vaya en la dirección correcta. Por otra parte, tengo una interacción importante con el *headquarter* central, que es quién marca la línea estratégica de la compañía.

El tercer ámbito es la red de concesionarios, que es básica porque somos una empresa comercial. Esta red de concesionarios la constituyen 123 pequeñas y medianas empresas, muy importantes en su ámbito de actuación, pues crean riqueza y puestos de trabajo. Y, por último, mi puesto requiere una interacción con los medios de comunicación, principalmente con la prensa especializada del motor. Seat no deja de ser la marca doméstica y nuestro mercado natural es España. Dependo directamente del vicepresidente comercial, Anthony Griffiths, que es el que marca la estrategia para todos los países, ya que Seat está presente en 75 mercados.

El equipo de Seat España del que soy responsable tiene, básicamente, dos objetivos: cumplir con las ventas y cumplir con el margen de contribución. Y un tercer objetivo, muy



**“LOS COCHES QUE PENSAMOS HOY TIENEN QUE TENER EN CUENTA LAS NECESIDADES QUE TENDRÁ UN USUARIO DENTRO DE 10 AÑOS”.**

importante para cualquier marca de coches, que es tener un nivel de satisfacción, tanto de clientes como de concesionarios, alto, porque es lo que te va a permitir poder seguir creciendo y poder desarrollar cualquier marca de automóviles.

Seat España tiene 120 personas, agrupadas, básicamente, en seis departamentos: ventas, postventa, operaciones, marketing, recursos humanos, estrategia de red o de desarrollo de red de los concesionarios y el departamento de comunicaciones.

**PM. Los años de crisis han sido críticos para el sector del automóvil.**

**MP.** Tanto el mundo del automóvil como su ámbito de influencia ha pasado por una época muy complicada. En 2007 el mercado del automóvil en España era de 1,6 millones de coches, aproximadamente, y teníamos una red de concesionarios dimensionada para atender esa demanda. La crisis, larga y profunda, rompió ese equilibrio. En 2012, año en que yo llegué a la dirección general de Seat, se vendieron 700.000 coches. Pasar de 1,6 millones a 700.000 significa reducir la facturación a menos de la mitad, algo que ha tenido consecuencias muy importantes a nivel de infraestructuras, de costes y en la red de los concesionarios, porque todos hemos tenido que adaptarnos a la nueva situación.

En esa época cada día había concursos de acreedores en la red de concesionarios. Todas las marcas de automóviles tuvimos que redimensionar la red para adaptarla a esta nueva realidad, que no tenía nada que ver con la anterior. Nuestro primer desafío como equipo fue precisamente ese: reducir la red de concesionarios un 30% y, el segundo, recapitalizar dichas compañías, ya que sus cuentas se habían erosionado tras 5 años de pérdidas continuas. Dentro del Grupo Volkswagen tenemos una financiera que nos ha ayudado durante todo este proceso. Desde Seat queremos apoyar al máximo posible a las compañías y concesionarios que durante todo este proceso han estado con nosotros y han seguido invirtiendo. Pensemos que los concesionarios son pequeñas o medianas empresas, de unos 10 millones de euros de facturación, que incluso han tenido que tirar de su patrimonio familiar y personal para tirar adelante.

**PM. ¿En qué medida se están recuperando las ventas de coches con la mejora de la economía?**

**MP.** Durante los últimos tres años el mercado se va recuperando, poco a poco. Nuestro sector es el primero en notar las crisis y también la recuperación de la economía. La compra de un coche es una decisión que fácilmente se puede retrasar. Eso nos obligó a incentivar el mercado para que el cliente volviese a tener la confianza suficiente para invertir de nuevo en la compra de un coche, una de las inversiones más importantes tras la compra de una casa. Y tuvimos también que animar al Gobierno para que nos ayudase, porque esta es una industria muy importante para el país. España es el segundo productor europeo de coches, detrás de Alemania, y el octavo a nivel mundial. Seat, además, tiene la fábrica más importante y el único centro técnico que hay en este país, siendo el primer inversor industrial en I+D.

La industria del automóvil lleva ya 3 años con márgenes positivos, pero este es un negocio que requiere de unas inversiones muy potentes por parte de los concesionarios. El retorno sobre ventas de nuestra red, por ejemplo, el año pasado fue del 1%. Por tanto, este es un negocio de mucho tiempo y mucha continuidad. Hay negocios mucho más rentables que éste. Pero el nuestro crea muchos puestos de trabajo y permite mantener en España un tejido industrial muy importante. Hay muchas fábricas y alrededor de ellas se han desarrollado empresas auxiliares importantes, como por ejemplo Gestamp o Antolín, que hoy son grandes multinacionales presentes en medio mundo. Seat da empleo directo a 14.000 trabajadores, pero de manera indirecta. Se puede decir que genera aproximadamente cinco puestos de trabajo indirectos por cada uno directo.

**PM. Los planes PIVE han sido claves en esta recuperación del sector del automóvil...**

**MP.** El plan PIVE actual empezó en octubre del 2012. Ese año se vendieron tan solo 700.000 unidades y en este momento estamos ya en 1.150.000 aproximadamente, que es la cifra con la que acabaremos este año. La recuperación ha sido paulatina, pero ya es sano que sea así. El Gobierno ha entendido que este es un sector estratégico y nos ha ayudado, pero esto también ha repercutido en las arcas públicas, pues crea puestos de trabajo. Además, el hecho de tener un mercado doméstico potente ayuda a que las multinacionales se animen a invertir en este mercado, porque ya saben que tienen una parte de su producción colocada.

**“LA CRISIS DE LAS EMISIONES MOVIÓ LOS CIMIENTOS DEL GRUPO VOLKSWAGEN Y NOS HA DEJADO GRANDES LECCIONES”.**



**PM. Durante la crisis Seat perdió su hegemonía en el mercado, en favor de Volkswagen, vuestra competencia y vuestra casa madre. ¿Qué vais a hacer para recuperar la primera posición?**

**MP.** Para nosotros, es muy importante ser líderes en España, porque nos da credibilidad en el exterior, ya que exportamos el 80% de la producción. En estos momentos, en el grado de satisfacción de los clientes, en cada uno de los epígrafes (satisfacción con el producto, con el proceso de ventas y con el servicio postventa) estamos dentro del top 4 o 5 de las marcas generalistas.

Tenemos un gran producto basado en la tecnología del Grupo Volkswagen, aunque a veces cuesta venderlo dentro y fuera de España por ser un producto *made in Spain*, desarrollado por ingenieros españoles. Hay gente que prefiere un coche alemán e incluso asiático, antes que un producto español. ¡Y España y Seat han evolucionado mucho en 40 años!



**“EN ESTE MUNDO CADA VEZ MÁS INTERCONECTADO EN EL QUE VIVIMOS CUALQUIER COSA QUE HAGAMOS TENDRÁ SUS IMPLICACIONES FUTURAS. Y MEJOR QUE SEAN BUENAS”.**

Afortunadamente, el líder del mercado, que es Volkswagen, comparte con nosotros prácticamente todo (plataformas, tecnologías, etc). Pero en este mercado la compra muchas veces es más emocional que racional. Si fuese un proceso racional posiblemente las decisiones serían otras. En este contexto nosotros tenemos que seguir trabajando para mejorar la imagen de nuestra marca, intentando cambiar los prejuicios que existen sobre ella por su origen. Nosotros estamos muy orgullosos de nuestra herencia. Fuimos la marca que pusimos sobre ruedas este país. Todo el mundo tiene historias que contar sobre el pasado: el Seat 600, el 127, el 124, el Ibiza...

**PM. Justamente los modelos más vendidos en España son el Seat León, primero, y el Seat Ibiza, segundo. Hablame de los modelos que vienen.**

**MP.** Hasta que ha llegado el Seat Ateca teníamos una cobertura de producto de poco más del 50% y aun así somos el número dos del mercado peleando con marcas como Ford, Renault o Peugeot que tienen un 94% o un 95% de cobertura. Y esto es mérito en gran parte de nuestra red de concesionarios, que es muy aguerrida. En este momento, el mercado que está creciendo es el de los SUV (*Sport Utility Vehicles*) o “todocaminos”. Uno de cada tres coches que se venden en España es un SUV. Las macrotendencias van a su favor. Cada vez tenemos una población con más edad y los mayores de 50 años buscan coches más seguros. Además, es un coche que gusta mucho a las mujeres... La incorporación del Seat Ateca en ese mercado nos aporta un 13% de cobertura. El año que viene tenemos previsto lanzar un SUV pequeño que se llamará Arona y que nos añadirá otro 10% o 12%. Así, en un par de años pasaremos a tener el 80%, lo que nos va a conducir al liderazgo. Y no será fruto de la casualidad. En el año 2012, cuando este nuevo equipo entró en Seat España, pusimos en marcha la *Estrategia 2018*, que tiene como objetivo recuperar en ese año el liderazgo en España en volumen, satisfacción del cliente y rentabilidad de la red.

**PM. La estrategia es importante, pero más aún su ejecución.**

**MP.** Diseñar una estrategia es relativamente fácil. Lo más complicado es que todos vayamos en la misma dirección

a la hora de implementarla; nosotros y la red de concesionarios. Nuestra red de concesionarios es muy antigua y está consolidada. Y ama mucho a esta marca. Eso nos ha permitido acercarnos a los concesionarios de una manera abierta y sincera. Todos los meses del año tenemos con ellos reuniones muy francas y productivas. En estas reuniones al principio hablaban por una parte de “la red de concesionarios” y por otra de “la marca”, porque en 2012 –en plena crisis– nuestros concesionarios eran los menos satisfechos con la marca; hoy son los más satisfechos. Y para conseguir este cambio han sido necesarias muchas conversaciones, explicaciones, cariño... Ellos tienen que confiar en que la estrategia es la correcta y tienen que ayudarnos a implementarla. Si no, no funciona.

**PM. Con el Seat Ateca recuperáis el nombre de ciudades españolas -en este caso de un pequeño pueblo aragonés de 2.500 habitantes- para identificar vuestros productos...**

**MP.** Yo soy un fan de haber vuelto otra vez a este tipo de nomenclatura, que no sé por qué se abandonó. Esta ha sido una decisión de nuestro presidente Luca de Meo. Elegir un nombre es una labor más complicada de lo que parece, porque tiene que sonar bien en muchísimos idiomas, ya que Seat exporta a más de 70 países.

Seat es una marca que lleva toda la tecnología alemana del grupo Volkswagen, que es la parte más racional, pero a la vez tiene una parte emocional, en su diseño y comportamiento en carretera. Tenemos un diseño mediterráneo, más deportivo y dinámico que los Volkswagen. Tenemos un equipo de 200 diseñadores que son los que hacen nuestros productos.

**PM. ¿Cuáles son los mercados prioritarios para Seat en la actualidad?**

**MP.** Nuestros principales mercados son Alemania, España, Reino Unido, Francia, México e Italia, por este orden. También estamos en Portugal, Holanda, Austria, Suiza y

**“TENEMOS UNA GRAN CAPILARIDAD DE CONCESIONARIOS Y ESO NOS PERMITE PODER DECIR TAMBIÉN COSAS SOBRE EL CAR SHARING, EL RIDE SHARING, ETC. PERO PARA QUE ESO PASE TENDREMOS QUE PASAR DE UN MODELO MUY INDUSTRIAL A OTRO DIFERENTE”.**

otros países europeos. Casi el 90% de las exportaciones tienen como destino Europa y México, donde somos el número uno.

**PM. ¿Cómo trabajar para mejorar la imagen de la marca Seat?**

**MP.** Tenemos que llegar a proyectar al cliente la imagen real que se corresponde con nuestros productos. Los clientes que conducen un Seat son los más satisfechos del mercado.

Además, hay ciertos prejuicios por nuestro pasado, y eso es algo que tenemos que intentar poco a poco cambiar, porque la calidad de nuestros coches no se corresponde con su imagen, y eso es algo que hay que ir equilibrando. Somos la única marca de automóviles que tiene el registro de “marca España”, y eso es algo que hay que poner en valor.

La gente muchas veces se cuestiona menos una marca que no conoce que una sobre la que tiene prejuicios. En este momento los especialistas del motor conocen perfectamente nuestros coches y los valoran en su justa medida. En otros países, por ejemplo en Alemania, el número uno del mercado a nivel de satisfacción con el producto, conjuntamente con Porsche, es Seat, en el segmento del León, donde estamos. Es decir, a veces te valoran mucho más los de fuera que los de casa. Esa es una barrera que hay que ir rompiendo poco a poco. Durante unos años el posicionamiento de Seat era demasiado radical y deportivo, y eso realmente polariza bastante. Afortunadamente, esto ya lo estamos cambiando y estamos ampliando nuestra gama.

El Seat León, por ejemplo, abarca una tipología de cliente mucho más amplia: no solo jóvenes sino lo que nosotros llamamos “de espíritu joven”. Cambiar la imagen de una marca lleva mucho tiempo, y este es un proceso en el que vamos cumpliendo etapas, y todos nuestros lanzamientos nos van a ayudar a cambiar esa imagen.

**PM. Tener una base de clientes tan joven puede ser una gran oportunidad en un mundo que se digitaliza.**

**MP.** Hay tres megatendencias que afectan de forma importante al mundo del automóvil. Por una parte, está la urbanización: cada vez hay más gente viviendo en ciudades y eso tiene muchas implicaciones en nuestro modelo de negocio. Por otra parte, está la digitalización. Y en tercer lugar, la pirámide de edad.

El diseño de un nuevo modelo es un proceso muy largo. Antes de que un coche salga a la luz son necesarios 3 años de

intenso trabajo. Si tenemos en cuenta además que el ciclo medio de vida de un coche es de siete años, cualquier diseño que hagamos hoy tiene que tener en cuenta lo que demandará el cliente dentro de 10 años. En un mundo tan digital y cambiante como el nuestro, tener esto en cuenta es un reto importantísimo.

El proceso de venta, por ejemplo, está cada vez más influenciado por el entorno online. Cuando el cliente llega al concesionario, la decisión de compra prácticamente ya la tiene tomada. Y los aspectos que valoran en un coche son diferentes a los que valoraba un cliente hace 10 años. Hoy valoran más la conectividad -poder conectar el coche con su móvil y tener acceso a Spotify, por ejemplo- que los caballos que pueda tener. El mundo digital evoluciona a tal velocidad que para las marcas de coches es un gran reto a nivel tecnológico, porque los coches que pensamos hoy tienen que tener en cuenta las necesidades que tendrá un usuario dentro de 10 años, que no sabemos cuáles van a ser, porque eso evoluciona a una velocidad brutal.

**PM. Cuando hablas de conectividad de los coches, ¿a qué te estás refiriendo exactamente, al coche autónomo?**

**MP.** La conectividad puede ser entre tú y el coche; entre éste y la ciudad, de manera que tu coche te vaya diciendo dónde tienes un parking libre o un atasco de tráfico; y de coche a coche, porque los coches se van a tener que empezar a hablar entre ellos. Al final, tener un coche autónomo no te va a servir de nada si el resto de los coches no tienen también un cierto nivel tecnológico para comunicarse contigo. Este es un proceso imparabable, una realidad que ya está aquí, y un gran reto para toda la industria.

**PM. ¿Cómo afecta todo este proceso a los concesionarios?**

**MP.** La digitalización en nuestro mundo va a afectar en todos los ámbitos. Aunque las compras de cualquier producto están influenciadas por las consultas online, todavía es impensable comprar un coche por internet. Un coche no es una *commodity*, sino que es algo más. Se trata de una inversión importante y a la gente le gusta ver y probar su coche. Pero el futuro quizás sea diferente. La componente digital del coche es cada vez más importante. Y el reto no es solo diseñar un coche para dentro de 10 años, sino pensando en las personas que dentro de una década tendrán 50 o 18 años.

Estamos en un periodo de cambio no sólo en modo de uso del coche sino también en el modelo de negocio de nuestros concesionarios. En el futuro no solamente se van a tener que dedicar a vender coches, sino que se van a tener que dedicar probablemente a dar a los clientes otro tipo de servicios que ahora ni siquiera imaginamos.

Tenemos una gran capilaridad de concesionarios y eso nos permite poder decir también cosas sobre el *car sharing*, el *ride sharing*, etc. Pero para que eso pase tendremos que pasar de un modelo muy industrial a otro diferente. Hoy tenemos una fábrica que produce 2.000 coches cada día y 14.000 personas dependen de eso. Este es nuestro modelo hoy, pero dentro de 10 años quizás sea diferente. El desarrollo de las ciudades va a ir a más, y eso va a generar restricciones de tráfico y a nivel medioambiental, lo que va a requerir soluciones de movilidad alternativas, tanto a nivel de tecnología como de combustibles. Y en Seat vamos a tener que adaptarnos, porque si no, otros ocuparán ese espacio.

**“DISEÑAR UNA ESTRATEGIA ES RELATIVAMENTE FÁCIL. LO MÁS COMPLICADO ES QUE TODOS VAYAMOS A UNA A LA HORA DE IMPLEMENTARLA: NOSOTROS Y LA RED DE CONCESIONARIOS”.**

**PM. Seat no puede perder ese tren, al que se están queriendo subir otros como Google o Apple. Entiendo que estar dentro del Grupo Volkswagen seguramente ayuda a frontar estos retos.**

**MP.** Formar parte del grupo Volkswagen es una gran ventaja para nosotros, pues nos permite compartir tecnología. Si hay una tecnología que utiliza un Golf o un A3, automáticamente, la puede tener un León. Por lo tanto, nos aprovechamos de eso.

Por otra parte, tenemos la ventaja de que dentro del grupo somos una empresa relativamente pequeña que tiene su centro de decisión aquí. Al ser pequeños, podemos ser, teóricamente, más ágiles y vamos a intentar aprovechar esta agilidad para adaptarnos más rápidamente a las nuevas tendencias de movilidad que están surgiendo. Si conseguimos esto, seremos en el futuro una marca de éxito. Si no, evidentemente tendremos problemas. Este es nuestro gran reto de cara a los próximos años. Adaptar nuestra compañía y también nuestra red de distribución a esta nueva realidad. Que Google y Apple entren en el sector del automóvil significa que este es un sector tremendamente atractivo, y nos pone un reto adicional.

**PM. Pensando en cuál será el coche del futuro, en tu opinión ¿cuántos años quedan para que llegue a su madurez el coche eléctrico?**

**MP.** Por lo menos tardaremos 10 años más en estar por encima del 20% del mercado en motores eléctricos.

**PM. ¿El coche conectado?**

**MP.** Depende del grado de conexión, pero irá muy rápido porque ya está muy avanzado. Antes del 2020 ya se podrán comunicar con los parkings.

**PM. ¿El coche autónomo?**

**MP.** La tecnología ya está disponible. En cinco años ya tendremos coches autónomos, pero yo creo que se tar-

dará bastante en tener una cuota importante de mercado. Llegará después del coche eléctrico. En este tema existe todavía un vacío legal...

**PM. ¿El coche como servicio?**

**MP.** Eso ya está aquí. Está en plena ebullición. En este aspecto va a haber una pequeña revolución relativamente rápida.

**PM. Y todo el encanto de las carreras, de tener un coche clásico... ¿Esto va a desaparecer?**

**MP.** Creo sinceramente que no. Hay gente a la que siempre nos van a gustar los coches.

**PM. ¿Los jóvenes de 18 siguen queriendo comprar un coche o eso es cosa del pasado?**

**MP.** Un coche significa libertad y autonomía, dos cosas con las que todos los chavales de 18 años siguen soñando. Es cierto que muchos *millennials* encuentran esa libertad en los vuelos de bajo coste o en el móvil y, acostumbrados al 'todo gratis', de inicio ven algunos inconvenientes en la compra de un coche ("su coste es elevado, no tengo donde aparcar, hay controles de alcoholemia y me pueden multar..."). Pero estas reticencias iniciales se superan en cuanto lo prueban y ganan independencia económica. Tener un coche es como subir un escalón.

**PM. Además de a la crisis económica, durante los últimos años el Grupo Volkswagen se ha tenido que enfrentar a una crisis de reputación, como consecuencia del fraude en las emisiones. ¿Qué habéis aprendido de esta experiencia?**

**MP.** Ese fue un suceso que el grupo ha reconocido que no fue afortunado. Lo que sí que podemos decir es que ya estamos llamando a todos los clientes para corregir ese error y volver a una situación de normalidad. Esa crisis movió los cimientos del Grupo Volkswagen.

Todas las marcas de automóviles tenemos una responsabilidad medioambiental. Por eso trabajamos para conseguir tecnologías que minimicen su impacto en nuestro planeta, porque la gente va a seguir necesitando moverse, bien sea con el coche o en otros tipos de transporte. De esta crisis hemos aprendido la importancia de la comunicación y en particular de las vías de comunicación que no son las convencionales, sino las redes sociales. El mundo ha cambiado mucho; hoy ya nadie se puede esconder. **TDN**





### EL GRAN RETO AL QUE NOS ENFRENTAMOS

**MP.** A corto plazo, lo más importante es ordenar nuestra casa. La ausencia de Gobierno hace que nuestro país pierda prestigio y peso específico en Europa y en el mundo. Alemania –país que conozco bien por razones obvias- tiene un liderazgo claro y sólido, y aunque también puede tener sus problemas internos, sus ciudadanos saben hacia dónde y cómo van. El nuestro, en cambio, es un país confuso. Es necesario que se ponga fin a la incertidumbre actual. Tenemos que ser capaces de llegar a acuerdos que permitan echar hacia adelante al país. Llevamos un año sin Gobierno y eso nos pasará factura. El consumo interno se va a ver afectado por esta situación de desgobierno, algo que en la industria del automóvil ya estamos empezando a notar.

**"ES NECESARIO QUE SE PONGA FIN A LA INCERTIDUMBRE ACTUAL. TENEMOS QUE SER CAPACES DE LLEGAR A ACUERDOS QUE PERMITAN ECHAR HACIA ADELANTE AL PAÍS".**

## MIKEL PALOMERA

**PM.** Estoy de acuerdo contigo. Los tiempos son demasiado complejos y cambiantes como para perdernos con indecisiones y guerras que no piensan en el bienestar común. En Portugal los partidos también tuvieron que llegar a acuerdos y pactar para formar Gobierno. Quizás no es el mejor Gobierno posible, pero es una alternativa que permite al país seguir funcionando. Más allá de las cuestiones políticas, creo que el principal reto al que todos nos enfrentamos es el cambio al mundo digital, porque va a traer una nueva generación de consumidores, de trabajadores... Hay que estar muy atentos a estos cambios, porque van a empezar a ser visibles muy rápidamente.

### LA MAYOR PREOCUPACIÓN COMO DIRECTIVOS

**MP.** Nosotros tenemos una responsabilidad social muy importante. Seat representa el 0,7% del PIB de España y el 3,6 de Cataluña. Trabajamos para que la economía se siga moviendo y para que esta empresa sea sostenible en el tiempo. Queremos seguir creciendo, creando riqueza; queremos ser más grandes e influyentes, de manera que podamos seguir llevando nuestro *made in Spain* al resto de países. Y para conseguirlo nos apoyamos en dos pilares: por una parte, unos procesos de producción y comercialización eficientes y, por otra, un centro técnico, que está a la cabeza de todo el sistema. Todo ello nos hace únicos en nuestro país y nos permite ofrecer oportunidades de trabajo a los ingenieros formados en España, de manera que no tengan que irse a Alemania o Suiza para encontrar trabajo.

Es nuestra responsabilidad que las próximas generaciones puedan seguir la estela o el legado que les hemos ido dejando. Esta empresa se creó en los años 50; ojalá que en el 2050 pueda seguir siendo el primer inversor industrial –como lo es hoy-, aportando tecnología y riqueza a este país. Esa es mi ilusión.

**PM.** Capgemini es una empresa de tecnología y de personas, y por tanto estamos en el centro de los cambios que se están produciendo con la digitalización. Como desarrolladores e integradores de tecnología, estamos trabajando para ver qué rol queremos jugar los próximos años, dónde nos vamos a posicionar, cómo va a cambiar nuestro modelo de negocio y qué personas vamos a tener que incorporar a nuestra empresa para atender los nuevos requerimientos. Porque nosotros lo que vendemos es el trabajo directo de personas; no hay filtro. Este es nuestro reto.

### EFICIENCIA Y CREATIVIDAD

**MP.** Los procesos productivos y tecnológicos en el mundo del automóvil son muy eficientes. Esto es algo por todos conocido, pero yo voy a hacer un enfoque un poco distinto. En el pasado en Seat tuvimos unos sindicatos muy beligerantes, sin embargo los actuales se han sabido adaptar a los tiempos y en este momento son un ejemplo de cogestión. Su participación ha sido clave, por ejemplo, a la hora de traer el Audi Q3 a Martorell (Barcelona). Entienden cuáles son las demandas del mercado y están aportando soluciones creativas sobre nuevos modos de trabajar, flexibilidad laboral, etc. Espero que en el futuro los dirigentes de los sindicatos, por lo menos en Seat, sigan teniendo esa visión, porque a ellos se debe en gran parte el éxito que estamos teniendo en estos momentos. Nos ayudan a que esta sea una empresa estable y a que pueda afrontar el futuro con optimismo.

**PM.** Del sector del automóvil podemos importar dos grandes lecciones: por una parte, la modularidad –comparten plataformas, lo que les permite aumentar la customización sin aumentar los costes de un modo proporcional- y, por otra, las alianzas. Seat, Gestamp, Antolín... cada uno aporta lo mejor de su parte para construir un producto y un servicio mejor. Creo que las alianzas van a ser claves

## PAULO MORGADO

**"TRABAJAMOS PARA QUE LA ECONOMÍA SE SIGA MOVIENDO Y PARA QUE ESTA EMPRESA SEA SOSTENIBLE EN EL TIEMPO".**

para ganar la batalla por la conectividad en el sector del automóvil.

Considero igualmente que las cuestiones de eficiencia son fundamentales en los negocios y, en general, la apuesta por conseguir una mayor productividad, maximizando el margen de estos productos. Y hay un coste que va a ser cada vez más saliente, que es el coste indirecto, es decir, el coste que no aporta valor. En este sentido, yo creo que van a sobrar perfiles de alta dirección en las empresas y habrá que ir pensando qué hacer con ellos. Pesan mucho en los costes de las organizaciones, pero como tienen el poder de decisión, a la hora de reducir costes, no se atacan a sí mismos, sino que las decisiones afectan a otras personas.

