

PAULO MORGADO

CONSEJERO DELEGADO
DE CAPGEMINI ESPAÑA

“Tengo dudas de que la cultura de gestión actual esté preparada para el cambio digital”

Con un profundo conocimiento del impacto digital en el negocio, Capgemini se posiciona como una de las firmas más respetadas en el ecosistema de las marcas digitales. La presente entrevista a su CEO en España da paso a un ciclo de conversaciones que Paulo Morgado mantendrá en próximas ediciones con los “primeros espadas” de compañías líderes en este entorno.

Como CEO de Capgemini en España, ¿cuál es el principal reto que tiene al frente de la compañía? Mi principal reto es convertir a Capgemini España en una organización flexible y cualificada para responder con eficacia a los retos que plantea el mundo digital. Eso significa transformar una cultura con más de 40 años de historia y contribuir a mejorar aún más el posicionamiento y la reputación que tenemos como consultora global.

La firma está presente en España desde hace 40 años, cuenta con 4.000 empleados y tiene entre sus clientes a las principales empresas de este país. ¿Qué le preocupa a nuestro tejido empresarial en estos momentos?

El principal tema de preocupación en estos momentos es el impacto que el mundo SMACT (*Social, Mobile, Analytics, Cloud e Internet of Things*) está teniendo y va a tener en su negocio; nuevos competidores como Amazon y otras tecnológicas en el sector financiero y otras industrias, eléctricas que operan 100% en digital, los desafíos de la ciberseguridad... Además de vigilar el mercado, las organizaciones están también preocupadas y ocupadas en el cliente, que ha pasado a ser el eje central de las estrategias y que decide cuándo, cómo, dónde y a través de qué canal o dispositivo quiere interactuar. Esto exige agilidad tanto en los procesos y modelos de gobierno interno como en la distribución y el *go to market*.

¿Cuáles son hoy las áreas de negocio de Capgemini en nuestro país y en qué medida aportan valor a la compañía? ¿Ocupa el mercado español una posición clave en su estrategia de desarrollo a nivel mundial?

Capgemini España está presente en las áreas de desarrollo de aplicaciones (en donde más allá de su reputación en el *outsourcing* y proyectos “clásicos”, como el caso de ERP o desarrollos a medida, tiene un posicionamiento de liderazgo en las áreas de *business intelligence* y *digital customer experience and automated maintenance*); consultoría de negocio (con especial enfoque en la transformación digital de los negocios); e infraestructuras. Para Capgemini, España tiene una posición clave para servir a clientes multinacionales con presencia en el país y multinacionales españolas con presencia internacional, además de ser un centro de proximidad de profesionales especializados cada vez más importante.

“Mi principal reto es convertir a Capgemini España en una organización flexible y cualificada para responder con eficacia a los retos que plantea el mundo digital”

Tal y como lo expresan en su presentación corporativa, la vocación del Grupo es acompañar a las empresas en sus procesos de transformación. ¿Son la transformación digital y la innovación tecnológica pasos de obligado cumplimiento para mejorar el posicionamiento competitivo en el contexto actual? Sin ninguna duda, y en todos los sectores sin excepción.

¿Cuenta la empresa española con la suficiente madurez en cuestiones como la gestión en la nube, el IoT o el Big Data?

Personalmente, tengo dudas de que la cultura de gestión actual esté prepa-

“En nuestro ADN está la incorporación de jóvenes altamente especializados. Forma parte de nuestra filosofía escucharles, aprender de ellos y ofrecerles un lugar donde puedan desarrollarse.”

rada para el cambio digital. Es necesaria la mejor asesoría. Por eso, desde Capgemini accedemos a todas las innovaciones y proyectos de referencia a nivel global de modo instantáneo. Nuestro profundo conocimiento del impacto digital en el negocio nos posiciona como firma muy respetada en el ecosistema de nuevas marcas digitales y posee una incomparable experiencia tecnológica de integración de las nuevas soluciones con los llamados sistemas *legacy*. Tenemos numerosos casos de éxito en el análisis de datos, la gestión eficiente de las aplicaciones, el *outsourcing* de procesos y la transformación hacia la nube. Para ello contamos con una extensa red de centros de Innovación Aplicada, una red global de nueve espacios de innovación, llamados “Exchanges”, en los que las compañías pueden adentrarse en el entendimiento, la experimentación y la aplicación de todos los aspectos de las tecnologías emergentes y abordar las disrupciones del negocio. Incluye, además, un ecosistema global de *partners* de innovación, y una serie de herramientas de probada eficacia para ayudar a las empresas a afrontar los cambios de mercado de una forma estructurada.

Hablando de innovación, parte de su actividad la enfocan hacia la divulgación y la transfe-

rencia de conocimiento a través de la elaboración de estudios realizados junto a empresas de reconocido prestigio...

En Capgemini creemos firmemente en el valor del conocimiento porque es la mejor manera de saber realmente cómo funciona un mercado y, posteriormente, poder resultar útiles a nuestros clientes en su desarrollo y estrategia empresarial. Solo poseyendo el conocimiento adecuado se toman las mejores decisiones. Promovemos la innovación de una manera constante y multidisciplinar, y parte de esta actividad se materializa en forma de estudios, algunos elaborados junto a instituciones de reconocido prestigio, como el caso del *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). Por citar algunos ejemplos, elaboramos el informe “*Leading Digital: turning technology into business transformation*” junto al MIT, sobre cómo las grandes empresas tradicionales están utilizando las tecnologías digitales; el “*Big & Fast Data: The Rise of Insight-Driven Business*”, elaborado junto con EMC, que pone de relieve que el *Big Data* será conductor de la disrupción del mercado; o el “*World Insurance Report*”, nuestro informe mundial de seguros que identifica las estrategias a seguir por las aseguradoras para analizar sus datos y poder identificar oportunidades de mejora en su negocio.

La búsqueda de la excelencia y el apoyo al empleo juvenil son, sin duda, otros dos de los pilares del Grupo. Un buen ejemplo de ello es la reciente creación de un Centro Tecnológico en la región de Murcia que permitirá crear hasta 500 nuevos puestos de trabajo de aquí a 2017. ¿En qué está especializado? En nuestro ADN está la incorporación de jóvenes altamente espe-

cializados. Forma parte de nuestra filosofía escucharles, aprender de ellos y ofrecerles un lugar donde puedan desarrollarse, como apuesta por la creación de talento. En Murcia teníamos un Centro de Excelencia especializado en Inteligencia de Negocio (*Business Intelligence*), un área en la que Capgemini ha sido posicionada líder por analistas independientes como Penteo. Sobre esta base, hemos querido aprovechar más las excelentes oportunidades que nos ofrece esta región (buenas universidades y buenas comunicaciones que se verán reforzadas cuando el AVE sea una realidad, que esperemos que sea en breve) para desarrollar un nuevo centro especializado donde incorporar hasta 500 jóvenes licenciados. Este centro está especializado en tecnologías avanzadas para el análisis inteligente de datos así como el desarrollo de aplicaciones de negocio para grandes compañías en diversos entornos informáticos. El centro da soporte a todo el grupo Capgemini en Europa y se integra en la red mundial de centros de la compañía en beneficio de la transferencia global de conocimiento e innovación.

“Trabajar con usted y no para usted” es como define Capgemini su enfoque de servicio al cliente. De hecho, poseen el sello *Collaborative Business Experience*. ¿Qué supone esta distinción?

Esta distinción recoge un rasgo característico de Capgemini y destacado por los clientes: la colaboración. En diversas encuestas a clientes y empleados este atributo destaca sobre los demás como valor que nos define. No creemos en la relación cliente-proveedor, sino en una relación de alianzas, de *partnership*, a medio y largo plazo.

Como experto en estrategia y liderazgo, ¿hacia dónde cree que debería dirigirse la gestión empresarial al más alto nivel?

En un mundo con la complejidad y dinámica actual, los extensos análisis que implicaban plazos de decisión muy extensos se han quedado casi obsoletos. Los directivos tienen que ser cada vez más unos ojeadores de talento y unos promotores del pensamiento intuitivo a través de una constante motivación a la práctica, a la acción, al mismo tiempo que fomentar un constante aprendizaje dentro de sus empresas (*practice learning*). El líder de hoy tiene también el reto de crear equipos diversos donde convivan y se complementen perfiles analíticos con perfiles intuitivos. También es importante tener capacidad de escuchar interna y externamente así como eliminar las barreras que impidan el crecimiento de los profesionales y de la organización.

¿Considera que la intuición es más valiosa que el dato?

Los dos son complementarios. La intuición es necesaria para que se puedan tratar elevados volúmenes de información cambiante en un lapso de tiempo corto; pero el análisis sirve para filtrar y separar las buenas intuiciones de las malas. De todos los modos, ¡análisis jamás puede implicar parálisis!

“Los directivos tienen que ser cada vez más unos ojeadores de talento y unos promotores del pensamiento intuitivo”