



*“España es un país en el que siempre hemos querido estar, de hecho estamos aquí desde hace más de veinte años y por tanto es ya una larga historia. Se trata de un mercado estratégico para nosotros”*



ENTREVISTA REALIZADA POR  
**Antonio Ferrer**  
DIRECTOR GENERAL DIVISIÓN DE MEDIOS  
FUNDACIÓN DÍTEL  
FOTOS:  
**David Cossi**

**Entrevista a**  
**François Enaud**  
**Presidente-Director General del Grupo Steria**



**C**on 45 años, François Enaud es graduado en la Escuela Politécnica de París e Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos. Después de un breve periodo en la empresa Colas del sector de obras públicas, se dejó seducir por la informática y su llegada a STERIA tuvo lugar en en 1983 como ingeniero en el sector bancario. A continuación ocupó sucesivamente los puestos de Director de Calidad, Director de la División de Transportes y Director de la División Telco para pasar en 1997 a Director General del Grupo Steria.

Desde su llegada al puesto de mando de Steria se han producido cambios importantes en la compañía: salida a bolsa en 1999, adquisición de la actividad de servicios informáticos de Bull en 2001 y compra de Mummert en 2004. En 2008 François Enaud espera que el Grupo Steria supere la cifra de 2.000 millones de euros de facturación.

### ¿Podría darme una definición de Steria en el ámbito de las Tecnologías de la información y las Comunicaciones?

Me gustaría señalar tres características que permiten dar una completa definición de Steria. En primer lugar Steria es una empresa TIC proveedora de consultoría, de integración de sistemas y de servicios gestionados, con especialización en sectores específicos como son la Administración Pública, hacia la que estamos muy enfocados, los mercados financieros, en los que tenemos alta especialización, y los servicios públicos. De hecho Steria es una compañía muy establecida y reconocida en estos mercados clave.

La segunda característica de Steria es que somos una compañía de proyectos. En el mundo de los servicios TIC nos encontramos con dos tipos de empresas. Por un lado están las que venden los servicios de



sus expertos para que asistan a los clientes en la elaboración de los proyectos. Y por otro lado están las que nosotros llamamos empresas basadas en proyectos, que requieren un modelo de negocio muy bien definido y que son muy diferentes de las anteriores ya que toman compromisos presupuestarios y hacen investigación; este es nuestro modelo.

Por decirlo muy rápidamente: el setenta por ciento de nuestros ingresos proceden de contratos con importe establecido en los que nosotros asumimos compromisos presupuestarios, de planificación y de investigación. Para desarrollar este modelo es necesario un *know how* específico tanto técnico como de gestión de proyectos, es decir, es necesaria la capacidad y experiencia necesarias para cumplir los compromisos adquiridos.

La tercera característica que hace Steria muy diferente de sus competidores, incluso única en Europa, es cultural. En Steria

consideramos a las personas que trabajan con nosotros más que empleados, pensamos que son emprendedores. Por esta razón tenemos una estructura de capital muy original. El capital de Steria está totalmente abierta a los empleados y en la actualidad el 24 % del capital - su valor en bolsa está alrededor del billón de euros - pertenece a los empleados. Tres mil empleados son directamente accionistas y tenemos una estructura legal de la sociedad que equilibra el poder de los accionistas externos con el de los accionistas internos a la empresa. Esto permite que los empleados participen en el proceso de toma de decisiones. De hecho intervienen en el establecimiento de objetivos y actuaciones, lo cual tiene la gran ventaja, entre otras, de que se entienden mejor su misión en la empresa.

Para resumir podríamos decir que los empleados participan de los resultados económicos de la empresa



y participan en la toma de decisiones estratégicas, por lo que son dueños de su destino.

**La actividad de Steria está centrada, según acaba de comentarme, fundamentalmente en: consultoría, integración de sistemas y outsourcing. ¿Podría darme el enfoque que da Steria en el desarrollo de estas actividades?**

Consultoría para Steria es la capacidad de proporcionar a nuestros clientes todos los conocimientos que tenemos del negocio. No creemos que nuestra misión sea definir la estrategia del cliente, pero estamos a su lado para ayudarle a definirla y establecer sus procesos de negocio de manera coherente. Para ello proporcionamos a nuestros clientes los expertos y asesores necesarios

con un conocimiento profundo de su negocio y de su sector, así como de las tecnologías de la información y las comunicaciones, de manera que resulten compatibles los requerimientos de la tecnología con los objetivos del negocio.

La otra gran área de actividad de Steria es la integración de sistemas. En este caso nuestra misión es, una vez está establecida la estrategia, integrar soluciones que permitan implementarla en el entorno operativo del cliente

Nuestra tercera área de actividad es el *outsourcing* que es complementaria de las dos anteriores. Si nuestra primera actividad era diseñar y la segunda implementar, la tercera es operar. La actividad de externalización y servicios gestionados consiste en proporcionar conocimientos, experiencia y

capacidad de gestión para operar el día a día de las infraestructuras del cliente con el nivel de calidad del servicio que requiere.

**¿Puede el cliente decidir la utilización de sólo una de sus áreas de actividad? ¿Qué es lo más habitual?**

Hasta hace poco los clientes utilizaban múltiples opciones de consultoría, integración de sistemas y servicios gestionados. Los gestores de las empresas elegían diferentes opciones para el diseño de sus infraestructuras TIC, para su implementación y para su funcionamiento. Con ello resultaba la contratación de proveedores diferentes para cada caso.

Ahora, sin embargo, ya no se hace así. La razón es muy simple: los clientes se han dado cuenta de que no





era productivo ni eficiente hacerlo de esa manera, ya que los diseñadores no tenían ninguna experiencia en la implementación de sus soluciones y los integradores, que eran buenos en la ejecución de los proyectos, no tenían en cuenta las necesidades del funcionamiento diario, con lo que el resultado final era ineficiente, improductivo y sin valor para la empresa.

En la actualidad los clientes actúan de forma totalmente diferente, separando sus necesidades por dominios funcionales y exigiendo un solo punto de contacto con un solo proveedor que diseña, asesora, ejecuta y, cada vez con mayor frecuencia, se hace cargo del funcionamiento.

**Esto está muy bien, pero supongo que los clientes pueden que tengan miedo de poner en manos de un solo proveedor un aspecto que resulta actualmente tan crítico como es su infraestructura tecnológica. ¿Cómo resuelve Steria esta dificultad?**

Ciertamente hay que encontrar un punto de equilibrio entre las responsabilidades y los riesgos. Nuestra actividad puede resultar muy intrusiva para la vida del cliente. Y algunos clientes nos piden que no repitamos nuestra solución en sus competidores.

En realidad los clientes desean tener la mejor solución, contar con el mejor socio tecnológico y, precisamente, contar con un proveedor que conozca a sus competidores directos. Puede parecer un poco complicado pero en realidad el problema es ver quien sale ganando y puede resultar conveniente utilizar soluciones parecidas a las de los competidores directos, teniendo en cuenta que nosotros siempre respetamos, lógicamente, los aspectos confidenciales de cada cliente.



A veces en los mercados muy competitivos, como por ejemplo las telecomunicaciones, firmamos acuerdos de confidencialidad muy específicos sobre algún aspecto muy concreto y único de un determinado operador.

**¿Podría darme en nombre de algún cliente importante o al menos mencionar los sectores más significativos del mercado español en los que opera Steria?**

El primer sector de nuestra actividad es España es el de las Administraciones Públicas. En segundo lugar tenemos el mundo de las finanzas.

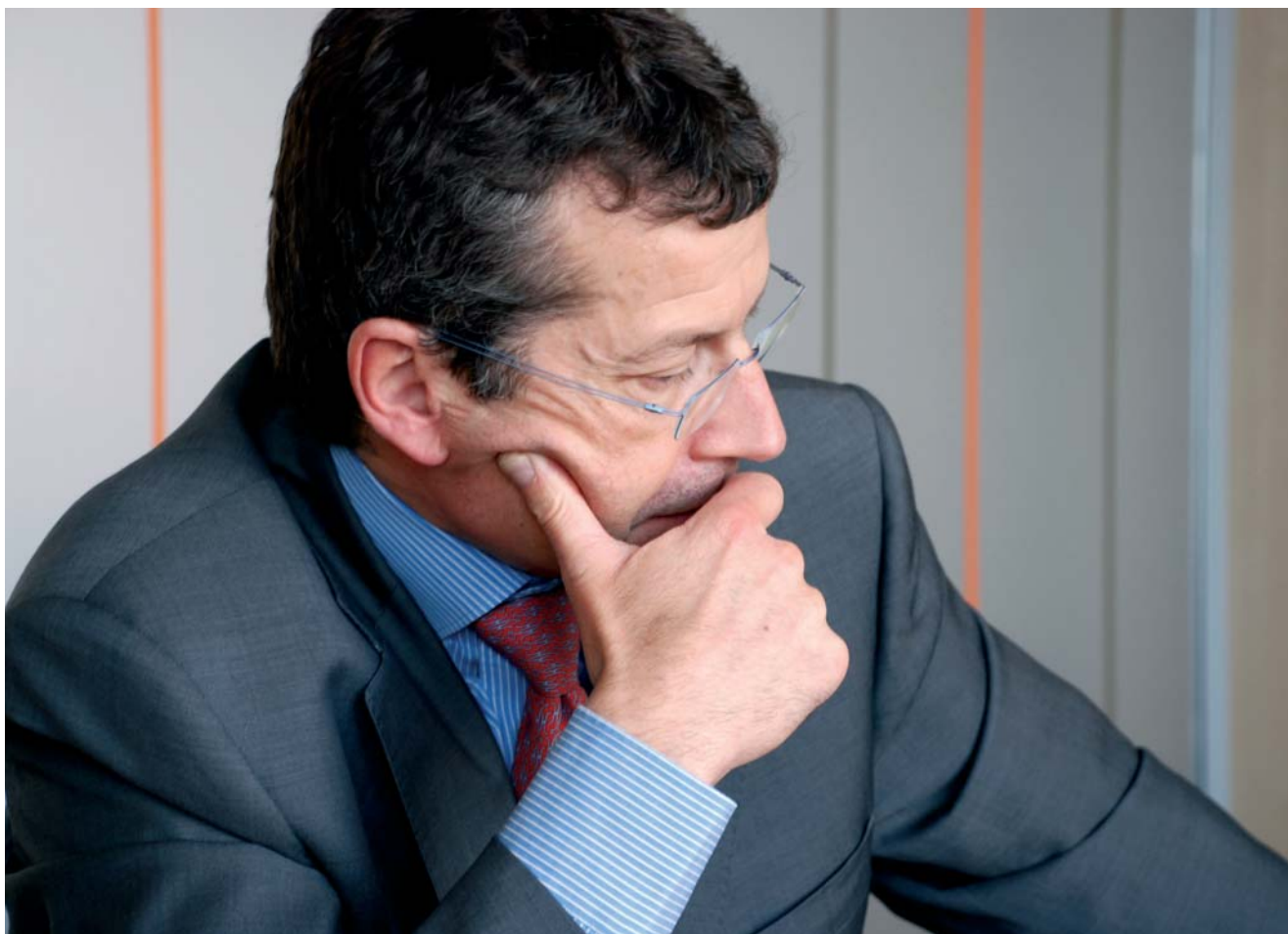
En lo que se refiere a la Administración Pública somos expertos en aplicaciones de Administración Electrónica, en donde tenemos experiencia y conocimientos reconocidos, habiendo desarrollado la Intranet para el Ministerio de Administraciones Públicas, herramientas para gestionar las comunicaciones entre diversos organismos, así como soluciones para la gestión online de diversos procedimientos administrativos.

Para facilitar la accesibilidad de los ciudadanos a la Administración hemos desarrollado también varias aplicaciones para el Gobierno de Andalucía.

Tenemos también una amplia experiencia en soluciones de Gestión Sanitaria que incluyen bases de datos de historias clínicas para que los distintos especialistas puedan acceder a los datos de un paciente. Esta solución se ha implementado en Extremadura, Asturias, Baleares, Cantabria y Madrid.

Otro campo de actividad importante relacionado con la Administración Pública es la Seguridad habiendo desarrollado para la Comisión Europea sistemas de misión crítica para gestionar la seguridad de las fronteras europeas y estamos desarrollando un sistema Shengen que permitirá interconectar todas las policías del área Shengen. También hemos desarrollado un sistema para gestionar las peticiones de asilo.

Todos estos sistemas están basados en nuestros conocimientos de gestión de identidades, sistemas de información seguros y biometría. Para el Ministerio del Interior español



hemos diseñado las aplicaciones locales necesarias para conectarse con el sistema Shenghen. Desde luego la Administración Pública, tanto central como autonómica es uno de nuestros grandes mercados en España, representando un 40% de nuestras ventas en este país.

En el mundo de las finanzas tenemos a los principales bancos entre nuestros clientes. Tenemos una relación histórica con el Banco Sabadell, una buena presencia en el Banco Santander, así como con las cajas de ahorros como Caja Madrid, para las que hemos desarrollado aplicaciones para el control de la morosidad.

Hemos desarrollado también aplicaciones de pago electrónico y hemos ayudado a los bancos con

soluciones para cumplir las regulaciones SEPA del área única de pagos en euros.

#### **¿Qué posición ocupa la filial española de Steria dentro del Grupo?**

España es un país en el que siempre hemos querido estar, de hecho estamos aquí desde hace más de veinte años y por tanto es ya una larga historia. Se trata de un mercado estratégico para nosotros, junto, por supuesto, Francia Reino Unido y Alemania. De hecho España es un mercado muy interesante para nosotros ya que la economía se está comportando francamente bien.

Como ya he comentado antes nuestros mercados objetivo son principalmente la Administración

Pública y el mundo financiero, ya que existen buenas perspectivas de desarrollo TIC. En este sentido, los bancos españoles están liderando el desarrollo de la banca en Europa, siendo Santander y BBVA claros referentes.

La Administración Pública española es también un mercado estratégico para nosotros ya que tiene un objetivo claro de mejorar su eficiencia con el establecimiento de la Administración Electrónica y es un ejemplo que seguirán muchos países. Nuestro objetivo, reitero, es tener una presencia sólida en este país.

#### **¿Qué opinión tiene del desarrollo tecnológico español? ¿Existe mucha diferencia con la llamada Europa de los quince?**



En lo que se refiere a las TIC, la Administración y las grandes empresas españolas consideran que son una pieza clave de desarrollo. En este aspecto no creo en absoluto que España esté detrás de otros países europeos, quizás ha sido así en el pasado, pero no ahora desde luego.

En lo que se refiere a la utilización de las TIC dentro de las empresas quizás nos encontremos con una situación diferente o menos madura. Por ejemplo, en España la externalización está mucho menos desarrollada que en países como Francia o Reino Unido.

En España se recurre todavía mucho al "body shopping", esta

expresión no me gusta nada, pero me refiero a la contratación de mano de obra especializada para llevar a cabo la asistencia técnica, en lugar de establecer contratos a precio prefijado con establecimiento de niveles de servicio. En realidad es más un tema de organización que de desarrollo tecnológico, pero esta es la razón por la que puede considerarse que el grado de madurez TIC de España va un poco por detrás de los países más avanzados.

De hecho hay directivos que no otorgan a la implantación de las TIC en sus empresas el valor que realmente tienen, considerándolo sólo

un problema técnico, y esto nos plantea dificultades de precio a la hora de vender nuestras soluciones.

**Finalmente, ¿cuáles son en su opinión los factores que permitirán la evolución de las TIC para que sigan cumpliendo con su función dinamizadora del desarrollo de los países y las empresas?**

Mi respuesta a esta pregunta no entrará en aspectos técnicos aunque debo señalar que nuestras soluciones se apoyan en las arquitecturas basadas en servicios, lo que constituyen una nueva manera de pensar las soluciones frente a planteamientos anteriores.

Una vez dicho esto, debo decir que el gran peligro en el desarrollo de las TIC está en que se conviertan en un simple artículo de consumo como puede ser la electricidad. La manera de evitar este peligro es seguir invirtiendo en investigación para seguir ofreciendo a nuestros clientes soluciones transformadoras que añadan valor a sus negocios y les ayuden a conseguir sus objetivos.

El segundo gran reto al que hay que hacer frente es el cambio de la manera en que prestamos los servicios: hay que cambiar las herramientas, las metodologías, las infraestructuras y las formas de contratación para ofrecer alta calidad y rentabilidad de las inversiones. ♦

### El Grupo Steria abre su accionariado a más de 800 de sus empleados en España

**A**l objeto de reforzar la política de "gobierno participativo" que desarrolla la compañía, Steria hará efectiva el próximo 27 de agosto una ampliación de capital, exclusiva para los empleados de sus once filiales europeas, hasta el 3%. En total, la ampliación supone 550.000 nuevas

acciones que se suman a las 18.735.399 que cotizan ya en la Bolsa de París.

Steria, que logró cerca de 1.300 millones de euros de facturación y un margen operativo del 7,1% en 2006, tiene el propósito de que en el año 2010 el 50% de su capital esté en manos de sus empleados.

En el caso concreto de Steria Ibérica, más de 800 trabajadores reúnen las condiciones exigidas (tres meses de antigüedad y contrato fijo) para acogerse a este programa, siendo la cuarta filial en número de posibles nuevos accionistas tras Francia, Alemania y Reino Unido.