



EPTISA TI



Introducción

Eptisa Tecnologías de la Información (Eptisa TI) es una empresa del Grupo Eptisa con el 100% de capital español. Eptisa cuenta con más de 50 años aportando soluciones en los sectores de ingeniería, servicios técnicos, construcción, nuevas tecnologías y salud. Con más de 2.000 empleados y más de 200 millones de euros, en el año 2008, del cual Eptisa TI aporta cerca del 12%, se encuentra avalada por más de 2.000 clientes en los cinco continentes que año tras año renuevan su confianza en el conocimiento y las buenas prácticas del equipo de profesionales.

Eptisa TI aporta soluciones innovadoras a una amplia variedad de sectores, mediante la implantación de las tecnologías de la información para mejorar la productividad y competitividad de las organizaciones. Su amplia experiencia les permite ofrecer soluciones globales que abarcan todas las fases de los proyectos de TI: Desde el análisis, diseño, implementación y pruebas, hasta la generación de contenidos y mantenimiento del sistema. Eptisa TI está formada por más de 150 profesionales especializados en la implantación de Sistemas de Información en todo tipo de organizaciones.

1. Definición del proyecto empresarial

Eptisa TI nace como parte del departamento de consultoría de ESRI España (empresa del grupo dedicada a la venta de licencias de software de sistemas de información geográfica), dedicándose inicialmente a gestionar proyectos sobre la tecnología de ESRI. En 1991, ESRI busca comercializar sus productos de manera directa y a través de partners. De esta manera, se crea la spin-off Eptisa TI dedicada al desarrollo de proyectos, inicialmente basados en software de ESRI y, posteriormente, sobre cualquier otra tecnología. Actualmente, se dedica a la venta de soluciones de tecnologías de la información y al desarrollo de proyectos de software.



MISIÓN: Aportar soluciones innovadoras a una amplia variedad de sectores mediante el uso de la tecnología destinada a mejorar la productividad y competitividad de las organizaciones.

La visión de la empresa ha cambiado con el tiempo, la actual visión es buscar nichos de mercado donde haya nuevas tecnologías emergentes. La idea no es ser una empresa de desarrollo generalista, sino detectar tecnologías emergentes para ser una empresa especialista y, cuando la tecnología madure y se sature el mercado de competidores, retirarse y buscar nuevos nichos tecnológicos que explotar. En palabras de Carlos Asenjo (Director Comercial): *“La visión de Eptisa TI es convertirse en socios tecnológicos de nuestros clientes. No sólo se busca proveer la tecnología, sino ganar la confianza de los clientes para asesorarlos en cualquier tema relacionado a las TI.”*

2. El modelo de negocio

El modelo del negocio de Eptisa TI se basa en contar con proveedores de tecnología y ser especialista sobre dicha tecnología, para eso cuentan con diferentes partners tales como ESRI, Google o Microsoft, entre otros, que les proveen dicha tecnología, y sobre esa tecnología, basarse para desarrollar proyectos que puedan ser útiles a los clientes o el desarrollo de nuevas soluciones (figura 1). No obstante, el modelo de Eptisa TI no es un modelo completamente cerrado, pues, en muchas ocasiones, se colabora con otras empresas, especialmente si aquellas cuentan con cierto conocimiento específico; en este sentido, el modelo del negocio suele tener cierto grado de apertura.



FIGURA 1

El modelo del negocio en Eptisa TI



Técnicamente, las competencias de Eptisa TI se encuentran sustentadas, principalmente, en el dominio de las tecnologías de los proveedores para desarrollar e implantar solucio-



nes basadas en ellas; a nivel organizativo destacan el desarrollo continuo del conocimiento funcional y de las competencias de cada uno de los sectores, la intensa cooperación y el continuo intercambio de experiencias adquiridas en todas las industrias y áreas de actividad, el permanente traspaso de mejores prácticas a través de una gestión global del conocimiento, y el continuo estudio de los mercados y las tendencias tecnológicas. Uno de los aspectos que caracteriza a esta empresa es su alto nivel emprendedor al fomentar la investigación y el desarrollo de las ideas del personal.



Competencias tecnológicas de Eptisa TI

- Captura, manipulación, análisis y visualización de información geográfica.
- Gestión de contenidos empresariales.
- Soluciones de búsqueda empresarial para diferentes sectores.
- Búsqueda integrada con Sistemas de Información Geográfica.
- Soluciones de geomarketing.
- Servicios de Facility Management.

Consecuentemente, el valor añadido ofrecido a los clientes suele ser muy elevado, pero, desde el punto de vista de Eptisa TI, depende mucho de la percepción de cada cliente. Para la empresa lo importante es convertirse en socios de referencia de cada uno de sus clientes al proveerles servicios integrados en TI. Los clientes suelen recurrir a Eptisa TI tanto para que se les desarrolle la solución que necesitan, como para que solamente se les aconseje la solución que mejor se adapta a sus necesidades, de tal manera que a lo que Eptisa TI apunta es a convertirse tanto en un asesor como en un consultor e integrador.

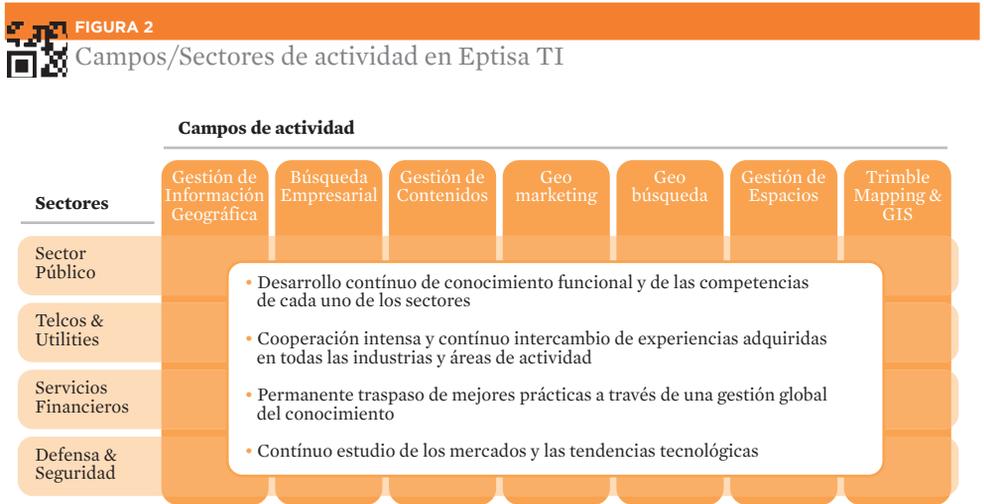
2.1. Actividades de la empresa y gestión estratégica del modelo de negocio

Eptisa TI no se considera una empresa de productos sino una empresa de proyectos, pues lo que se tienen y se proveen son soluciones, considerando que esto es lo más cerca que se está de ser un producto. Para desarrollar una solución, el equipo técnico de Eptisa TI parte siempre de un estudio completo de las necesidades del cliente y su entorno. Una vez identificados los requisitos y analizadas las características propias de cada organización, se presentan las propuestas más acertadas para cumplir con los objetivos del proyecto. Dicha situación ha permitido a Eptisa TI conocer de primera mano diversas problemáticas y soluciones en el ámbito de los Sistemas de Información.

En línea con lo anterior, normalmente cuando se desarrolla un proyecto para un cliente se busca saber si tiene sentido que se convierta en un producto para otros clientes, llevando a cabo el siguiente proceso: si se solicita un desarrollo a Eptisa TI lo que se hace es pensar si lo que se está haciendo tiene sentido ampliarlo hacia otros clientes/mercados; sobre esta base, si tiene sentido se desarrolla una solución. Finalmente, cuando se desarrolla la

misma, lo que se busca es que dicha solución sea un producto con cierto nivel de parametrización que pueda ser adaptable a diversos clientes. De ahí que el grado de cohesión de las diferentes áreas de actividad suele ser alto.

Eptisa TI se encuentra organizada en cuatro sectores o mercados verticales y en siete campos de actividad (figura 2). Para lograr esto, Eptisa TI cuenta con dos departamentos dedicados a tecnologías (tecnologías aplicadas y área de buscadores -soluciones colaborativas) y tres departamentos dedicados a mercados (administración pública; defensa, seguridad y emergencias; y “telcos” y “utilities”).



Fuente: www.ti.eptisa.com

Eptisa TI posee una amplia experiencia en proyectos tecnológicos y de servicios para las administraciones públicas, al colaborar en la generación de servicios públicos avanzados y aportarles una amplia variedad de soluciones. Desde el comienzo de su actividad en España, Eptisa TI ha colaborado con las administraciones públicas, habiendo contribuido a adaptar y desarrollar los sistemas de información de la Administración General del Estado (AGE), así como de los gobiernos autónomos y de corporaciones locales.

En el Sector Financiero, Eptisa TI ofrece soluciones y servicios encaminados a la toma de decisiones comerciales, de marketing y estratégicas de la compañía; de esta manera, Eptisa TI aporta valor añadido y una importante ventaja competitiva al negocio de sus clientes. Las soluciones ofrecidas por Eptisa TI incorporan la variable geográfica al conocimiento del cliente y al entorno en que se mueve, el mercado. Mediante la utilización de la información geográfica, y otras fuentes de información asociadas a las mismas, se desarrollan soluciones que permiten realizar análisis de forma intuitiva, visual y práctica.



Eptisa TI también ofrece soluciones en el sector de la Defensa y Seguridad, sector en el que siempre ha existido una estrecha relación entre los Sistemas de Información Geográfica y las soluciones tecnológicas para llevar a cabo las actividades relacionadas, por ejemplo, con la estrategia, la táctica, la operativa o la inteligencia.

En el sector de las Telecomunicaciones (Telcos) e Infraestructuras (“Utilities”), Eptisa TI dispone de un equipo especializado que ofrece soluciones tecnológicas específicas para este sector, implicándose en las tareas de consultoría, diseño, implementación y operación de las mismas, cara a enfrentarse a los retos actuales y futuros del negocio del operador. Para Eptisa TI, la capacidad de gestionar la prestación de servicios, a partir de georeferenciar activos (elementos de red/infraestructura), optimizar su operación y mantenimiento, facilitando su tramitación comercial, y la gestión integral de la información de negocio de forma rápida y eficaz, constituyen la base de una acertada dirección estratégica de las empresas operadoras.

En el aspecto colaborativo, Eptisa TI coopera con diversas organizaciones para el logro de ciertos objetivos. En este sentido, año tras año, han ido creciendo los proyectos de I+D desarrollados con las universidades, aunque Eptisa TI considera que el nivel de colaboración sigue siendo bastante bajo (figura 3). En el aspecto geográfico, aunque Eptisa TI es una empresa global, desarrolla sus actividades mayormente en el territorio español.

El modelo del negocio de Eptisa TI presenta un elevado grado de sostenibilidad. La diferenciación del resto de competidores, que se caracterizan por ser especialistas en tecnologías muy concretas, se ha centrado en haberse enfocado en la creación de capacidades sobre el dominio de dichas tecnologías y las alianzas con sus partners. En el mercado Eptisa TI es reconocida como una empresa experta, por lo que, en ocasiones, los clientes están dispuestos a pagar más al saber que el nivel de especialización que se ofrecen es muy elevado.

 **FIGURA 3**
Capital relacional en Eptisa TI





3. El papel de la innovación

Para Eptisa TI la innovación se basa en definir y ofrecer soluciones innovadoras, es decir, que no existían anteriormente, de este modo, la empresa se ha enfocado hacia el desarrollo de innovaciones de procesos. Para desarrollar una innovación (tanto interna como externa) Eptisa TI detecta primero las necesidades y, en base a éstas, desarrolla las soluciones para cubrir esa necesidad; pero la innovación no se limita solamente a la detección de necesidades, Eptisa TI también busca mantenerse al día sobre nuevas tecnologías que aparecen y, sobre ellas, plantea su aplicación en nuevas formas que puedan ayudar a resolver los problemas de sus clientes. Por ejemplo, en el caso de una nueva metodología de desarrollo de proyectos se analiza cómo esa nueva metodología podría ser aplicada para dar un mejor servicio a los clientes. Por su parte, la innovación de producto se centra en las soluciones software que se desarrollan.

Eptisa TI innova, organizativamente, a nivel interno. Cada dos años son revisados aquellos procesos de la organización que pueden ser susceptibles de mejoras, y la forma de hacerlo suele ser analizar dónde están los problemas y si éstos son generados por la forma de trabajar o por la estructura general de la empresa. Al analizar los problemas se piensa cómo cambiar la empresa para resolver esos problemas, para lo que Eptisa TI se basa en la información histórica con el fin de no repetir errores. Finalmente, si bien es un aspecto importante, Eptisa TI considera que lo que no se puede hacer es estar cambiando siempre.

Una debilidad con la que se cuenta en Eptisa TI es que, si bien las soluciones que se desarrollan son innovadoras, los grados de decisión no lo son tanto. Siempre se busca dar soluciones innovadoras a los clientes, aunque el Consejo de Dirección, a veces, es un tanto renuente a afrontar riesgos. Por tanto, se suelen hacer pruebas piloto y las innovaciones introducidas suelen ser más graduales que radicales, contando con un Departamento de Calidad que ayuda a ponerlas en práctica.

Eptisa TI gestiona las competencias de su personal no por el horario y el tiempo que van a trabajar (aunque oficialmente hay un horario), sino por el cumplimiento de los objetivos y los resultados. Por otra parte, aunque la empresa organiza procesos de aprendizaje en menor medida de lo que se desearía, se destina un presupuesto para la formación del personal en el que cada responsable de área propone la formación para sus empleados.

Para Eptisa TI el uso de las herramientas web son importantes para mantener un buen contacto tanto con sus clientes como con su personal, para lo que cuenta con blogs corporativos y blogs personales, siendo Lotus Notes una herramienta muy utilizada.

En el aspecto de la propiedad intelectual, no se utilizan muchos recursos, aunque la empresa procura proteger toda la propiedad intelectual que genera a través de registros y acuerdos de confidencialidad. La vigilancia tecnológica es realizada sobre nichos específicos de mercado, por lo que al enfocarse en tecnologías muy concretas suele ser bastante fácil saber hacia dónde dirigirse.



4. Cultura corporativa

La cultura corporativa de Eptisa TI es la de una empresa abierta. En el Comité de Dirección de la empresa se encuentran todos los responsables de cada área, los cuales son también los responsables de llevar las inquietudes que recogen del personal. De cualquier forma, la empresa siempre está dispuesta a recibir cualquier propuesta o sugerencia de cualquier empleado, no obstante, las propuestas que tienen más sentido son las que se seleccionan y se discuten. Desafortunadamente, aunque se realiza un importante esfuerzo en hacer participar al personal, no se hace el esfuerzo suficiente en comunicar qué es lo que se está haciendo en la empresa (proyectos, iniciativas, desarrollos, etc), inclusive se han dado casos de personas que han propuesto ideas que se han discutido, analizado y aprobado, pero estas personas nunca se enteraron de que su propuesta se había tomado en cuenta. Este problema, actualmente, se está intentando solucionar.

En Eptisa TI se premian más las iniciativas que las equivocaciones. Se intenta fomentar el espíritu emprendedor del personal, aún a riesgo de que pueda existir una equivocación, y, generalmente, se fomenta la capacidad creativa de las personas dándole todos los recursos posibles. El reconocimiento o la promoción en la empresa son otras formas de premiar las iniciativas y, en este sentido, en Eptisa TI se impulsa de una manera importante la delegación de responsabilidades.

Con respecto a la fluidez de la comunicación, la coordinación entre los departamentos suele ser muy alta, aunque aún hoy en día el nivel de comunicación es un tanto bajo: una cierta incongruencia en la empresa que se debe, en parte, a que los procesos se encuentran demasiado procedimentados.

La estructura organizativa de la empresa siempre ha estado en constante evolución. Se caracteriza por su funcionalidad y, formalmente, se encuentra organizada por divisiones, de manera tal que cada área puede trabajar autónomamente, aunque parte de la estructura suele llegar a tener un cierto componente matricial, como sucede con el equipo técnico (cubierto por becarios, programadores, analistas y consultores), que no tiene asignado ningún área específica, pudiendo atender al área que lo solicita. Por tanto, el grado de flexibilidad de la configuración organizativa es bastante elevado.

En Eptisa TI siempre se está buscando la mejor manera de colaborar entre sus diferentes áreas. En palabras de Carlos Asenjo, *“aunque aparentemente exista una estructura óptima, la experiencia demuestra que la estructura óptima no existe. La estructura de la empresa, o la forma de trabajo dentro de una empresa, al final es un punto intermedio entre ciertas variaciones, no se puede estar en los extremos (descoordinación), lo ideal sería estar en el centro, pero como todo cambia, permanentemente, no se puede estar estático, por tanto, cuantas más veces cambiemos más veces pasaremos por el centro (el punto óptimo)”*.



5. La estrategia de la empresa

Eptisa TI cuenta formalmente con un Plan Estratégico el cual es renovado cada tres años. Este plan se revisa de manera anual mediante un proceso (que se da, normalmente, dentro del periodo de evaluación de presupuestos) en el que se establece, primero, cuál será la estrategia y, después, cuáles son los planes (marketing, tecnológico, financiero, etc). Al Plan Estratégico se le da un seguimiento mensual y ha sido tan acertado, que sólo en una ocasión se tuvo que rehacer todo nuevamente al observarse que no tenía viabilidad (2008-2009) debido al cambio del mercado. Además, Eptisa TI también cuenta con un Plan Tecnológico.

Las principales estrategias utilizada por Eptisa TI son la diferenciación y la especialización, siendo en ésta última en la que Eptisa TI le pone “la guinda al pastel” de grandes proyectos (figura 4). Al nivel de expansión, Eptisa TI plantea estrategias de crecimiento, tanto al nivel interno como externo. Como se comentó anteriormente, internamente mantiene un presupuesto de formación y, externamente, se plantean algunas estrategias de expansión en base a la adquisición de empresas, no obstante, esta última estrategia ha tenido que ser retrasada temporalmente, debido a la situación económica mundial predominante.

 **FIGURA 4** Estrategia organizacional de la empresa



6. Conclusiones

Eptisa Tecnologías de la Información (Eptisa TI) es una empresa exitosa debido en gran medida a su enfoque hacia el dominio de la tecnología que utilizan y la elevada especialización de su personal, situación que les ha llevado hacia la diferenciación.

Eptisa TI ha aportado soluciones innovadoras a una amplia variedad de sectores mediante la implantación de las tecnologías de la información para mejorar la productividad y competitividad de las organizaciones. Su amplia experiencia les permite ofrecer soluciones globales que abarcan todas las fases de los proyectos de TI: desde el análisis, diseño, implementación y pruebas, hasta la generación de contenidos y mantenimiento del sistema.

En Eptisa TI se tienen tres valores fundamentales: el personal, los clientes y las soluciones tecnológicas. La empresa pone todo el esfuerzo en crear un entorno óptimo de trabajo para sus profesionales, la idea es fomentar el trabajo en equipo y estrechar las relaciones personales. Cuando se trata de proyectos, las personas siempre se implican más cuando hay



un objetivo común; así, Eptisa TI provee a sus clientes soluciones de alta calidad e impacto, sobre todo, al trabajar continuamente con tecnologías líderes en el mercado.

7. Clave del éxito: dominio y especialización tecnológica



Las claves del éxito de Eptisa TI, residen en el modelo de negocio desarrollado, el cual está sustentado tanto en el dominio de la tecnología, con que trabajan, como en la orientación hacia la especialización sobre tecnologías muy concretas. El hecho de enfocarse en la creación de capacidades sobre el dominio de tecnologías muy específicas, les ha permitido diferenciarse y ser reconocida como una empresa experta en sus diversos campos y ámbitos de actividad. Por otro lado, la búsqueda constante de nuevas tecnologías ha facilitado a Eptisa TI mantenerse al frente del dominio de las mismas.

7.1. Otras claves

De hecho, el no considerarse una empresa de productos sino de proyectos, le ha facilitado a Eptisa TI crear una amplia variedad de soluciones parametrizables con la finalidad de ser adaptables, además de buscar nuevas formas de aplicación sobre las tecnologías que aparecen continuamente, manteniendo un proceso de innovación interna constante. Además. No se puede olvidar que, uno de los aspectos que caracteriza a Eptisa TI, es su alto nivel emprendedor al fomentar la investigación y la búsqueda constante de nuevas tecnologías, facilitando a Eptisa TI el mantenerse al frente del dominio de las mismas.

En el aspecto de la innovación, el no considerarse una empresa de productos sino de proyectos, le ha facilitado a Eptisa TI la creación de una amplia variedad de soluciones parametrizables con la finalidad de ser adaptables; la empresa también ha buscado plantear nuevas formas de aplicación sobre las tecnologías que aparecen continuamente, manteniendo, además, un proceso de innovación interna constante. De esta manera, Eptisa TI se sitúa al frente tecnológico como una empresa experta y, al mismo tiempo, como un socio de referencia altamente confiable.