



Centros Especiales de Empleo

Fundosa Technosite, S.A.²⁶



1. Presentación

Fundosa Technosite, S.A, es una empresa de servicios en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, TIC, especializada en facilitar la accesibilidad de las aplicaciones TIC de sus clientes. La entidad es una Sociedad Anónima controlada íntegramente por el Grupo Fundosa, que es un conjunto de empresas creado en 1989 y controlado por la Fundación ONCE (entidad creada por la Organización Nacional de Ciegos Españoles, ONCE, con el fin de facilitar la integración laboral de las personas con discapacidad en España). La oficina de la empresa en Madrid es un Centro Especial de Empleo.

Nacida, inicialmente, con un volumen de empleo de apenas una veintena de personas, Technosite dispone a finales de 2009 de una plantilla total de 129 personas, de las cuales 54 (es decir, un 41,9%) son personas con discapacidad. En el período 2005-2009, que es el cubierto en este estudio, la empresa presenta beneficios en todos los ejercicios, y ello a pesar de que sus gastos en I+D han ido creciendo considerablemente a partir de 2007.

2. Nacimiento y entorno

La empresa Technosite nace, en 1997, con el nombre entonces de Fundosa Teleservicios, y con el objetivo de proporcionar servicios telemáticos (a distancia) a otras empresas, en condiciones de mercado. A partir de ello, la entidad ha ido adaptando su actividad a distintos

²⁶ CIRIEC España agradece a D^a Blanca Correa Alcanda, Directora General de Fundosa Technosite, las facilidades para la elaboración de este capítulo.

cambios en los mercados en que actúa, pasando en sucesivas épocas a crear un portal de referencia europea en el mundo de las personas con discapacidad (Discapnet), a ofrecer sus conocimientos en creación de webs a otras empresas, proporcionar servicios de certificación de la accesibilidad de las webs de terceros, y más recientemente introducirse en el campo de la Investigación básica y aplicada relacionado con la interoperabilidad de las tecnologías que facilitan el acceso de la población a los servicios de la sociedad de la comunicación.

El entorno geográfico de Technosite es de carácter global, pues la entidad actúa en España (con sede social en Madrid, y delegaciones en Madrid, Barcelona y Sevilla), así como en Bruselas. La delegación de Madrid es un Centro Especial de Empleo, es decir, una organización que, realizando un trabajo productivo, tiene como finalidad asegurar un empleo remunerado a las personas discapacitadas, asegurar a las mismas la prestación de servicios de ajuste personal y social, y ser un medio de integración del mayor número de personas con discapacidad en el régimen de trabajo ordinario²⁷. El entorno social de la empresa está vinculado a las actividades de la ONCE del modo que se resume en la tabla 1.



TABLA 1

La relación de Technosite con las actividades de la ONCE

Organización	Sector predominante de actividad	Grupo empresarial dependiente	Empresas del grupo
ONCE, Corporación de Derecho Público	Ceguera	CEOSA	<ul style="list-style-type: none"> · Alentis · Oncisa · Confortel · Viajes 2000 · Seguronce · Etc.
Fundación ONCE para la Cooperación y la Integración Social de Personas con Discapacidad	Discapacidad	FUNDOSA GRUPO	<ul style="list-style-type: none"> · Flisa · Sertel · Technosite · Galenas · Fundosa Social Consulting · Etc.

Fuente: Memoria de la ONCE y su Fundación, 2008, y elaboración propia.

3. Descripción del proyecto empresarial

Según sus responsables, la *misión* de Technosite es desarrollar proyectos tecnológicos con calidad, en los que las nuevas tecnologías y los criterios de accesibilidad sean el eje fundamental, integrando a personas con discapacidad con criterios de rentabilidad económica.

²⁷ Véase I. Antuñano (2009): *Los Centros Especiales de Empleo y el acceso al empleo de las personas con discapacidad*. CIRIEC-España (mimeo).



ca y social. En este marco, la empresa ha desarrollado su propia *visión* a medio plazo en la que Technosite se percibe, en 2013, como una empresa rentable y con un volumen de actividad creciente, líder en consultoría, investigación y servicios en accesibilidad a las TIC, caracterizada tanto por la calidad de sus servicios como por un profundo conocimiento de las necesidades de sus usuarios (derivado de su amplia base laboral de personas con discapacidad) y por su compromiso en la integración laboral y social de las personas con discapacidad.

Los principales componentes del modelo de actividad de la empresa son los siguientes: vender el desarrollo por la empresa de webs accesibles; ayudar a otras empresas, a través de la certificación, a construir webs accesibles; desarrollar estudios e investigaciones de carácter social; y llevar a cabo consultoría en este área.

El proyecto empresarial experimentó en 2008 un avance considerable con la apertura de una delegación de Technosite en Bruselas, lo que ha permitido a la entidad conseguir en 2009 tres licitaciones importantes y un proyecto contratado a escala europea.

El proyecto empresarial de Technosite es de carácter creativo propio, no basado, por tanto, en la imitación, ni en las economías externas de otro tipo de proyectos. Dado que la entidad fue creada por Fundosa y que esta fundación sigue manteniendo el control accionario de la misma, existe una continuidad completa en los objetivos básicos del proyecto.

4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

El modelo de actividad de Technosite está integrado por un portfolio de seis grupos de servicios. Dentro de los servicios TIC, se encuentran los relativos a Internet (desarrollo de páginas web y de intranets), desarrollo de aplicaciones con tecnología de Internet, Business Intelligence (herramientas para la mejora de la gestión de la empresa), contenidos digitales, y e-learning (enseñanza mediante recursos electrónicos). En la categoría de servicios de accesibilidad, la entidad incluye servicios de consultoría, formación, auditoría y certificación, y análisis de experiencias de usuarios. En el apartado de estudios, se sitúan los relativos a Observatorios de la accesibilidad, estudios sociales sobre determinados colectivos poblacionales, Libros Blancos sobre la materia, y los planes de accesibilidad TIC. En el área de Investigación y Desarrollo, Technosite trabaja, principalmente, en el desarrollo del proyecto INREDIS (Interfaces de Relación entre el Entorno y las Personas con Discapacidad), aprobado en 2007 por el Ministerio de Industria, y que está siendo llevado a cabo por un consorcio de 14 empresas y 18 centros de investigación. Se trata de generar interfaces multimodales y ubicuos, que conecten los distintos sistemas TIC entre sí, y permitan la interoperabilidad de los mismos (presentando los distintos contenidos en la modalidad de conexión que cada usuario precisa).

Por su especial importancia en la entidad, hay que citar el desarrollo de Discapnet y de DONO. Discapnet es una iniciativa en favor de la integración de las personas con discapacidad, creada, en 1998, y que, actualmente, está financiada por la Fundación ONCE y Technosite. Se compone básicamente de un servicio de información para las organizacio-



nes, los profesionales y las personas con discapacidad y sus familiares; y una plataforma para el desarrollo de acciones dirigidas a promover la participación en la vida económica, social y cultural de las personas con discapacidad. Con más de ocho millones de visitas anuales, Discapnet es la principal referencia documental sobre discapacidad en el mundo hispano. Por su parte, DONO es una iniciativa conjunta de Technosite y TechSoupGlobal, que ofrece a las ONG y fundaciones una amplia gama de donaciones de productos tecnológicos, con el último objetivo de fortalecer su capacidad organizativa.

En la ordenación de *stakeholders* por niveles de importancia, Technosite cita en los tres primeros lugares al personal propio, a la propiedad de la empresa, y a los clientes de la misma. El hecho de situar en primer lugar, al personal propio indica con claridad la elevada prioridad que asigna la empresa a su capital humano, como consecuencia lógica de su especial empeño en el fomento de la integración laboral de las personas con discapacidad.

Las ventajas competitivas que la empresa ha identificado, o, dicho de otra manera, el valor diferencial de sus servicios para sus clientes, se fundamenta en tres factores relacionados entre sí: su capacidad de integración de las diversas tecnologías y dispositivos de acceso a la información y la comunicación; su capacidad de integrar distintos conocimientos, estándares técnicos y normativas españolas y europeas, que por su carácter disperso son difíciles de gestionar de manera aislada; y su capacidad de superar la brecha existente entre las posibilidades ofrecidas por los recursos tecnológicos de las TIC, de un lado, y el uso efectivo que de los mismos pueden llevar a cabo realmente los usuarios no especializados.

Dentro del empleo de Technosite, una característica diferencial respecto a otras empresas del sector es su capacidad de generación de puestos de trabajo para personas discapacidad. Las 54 personas de este tipo que figuran en la plantilla de la entidad a finales de 2009 incluyen 17 personas afiliadas a la ONCE, 3 personas con discapacidad visual, no pertenecientes a la ONCE, 26 personas con discapacidad física, 5 personas con discapacidad psíquica, y 3 personas con discapacidad sensorial distinta de la de tipo visual.

La mayor parte del empleo en Technosite es de personas con titulación, generalmente con licenciatura o Ingeniería en el área de las TIC. El porcentaje de empleo femenino se encuentra alrededor del 30%, que se considera un tanto bajo, y ello a pesar de la existencia en la entidad de un Plan de Igualdad que trata de mejorar esta situación (tabla 2).

La entidad presenta un balance laboral no conflictivo, con apenas un par de despidos en los últimos nueve años, y con un modelo de carrera que prima la permanencia y la promoción en la empresa, así como una especial comprensión de algunas necesidades personales que pueden surgir como consecuencia de las discapacidades que presenta parte de la plantilla.



TABLA 2

Evolución de la plantilla de Technosite

Año	Plantilla Media anual*	Personas tituladas / Plantilla (%)	Mujeres / Plantilla (%)
2005	72,3	56,6	28,6
2006	90,3	57,2	30,2
2007	94,7	55,2	33,7
2008	108,3	58,2	32,1
2009	122,6	58,4	29,3

* A tiempo completo equivalente.

Fuente: Technosite, y elaboración propia.

La empresa señala la dificultad que se le presenta bastante a menudo de encontrar personas con discapacidad y con cualificación elevada en el sector de las TIC. Los puestos de trabajo se ofertan, sucesivamente, dentro del Grupo Fundosa, de la Fundación ONCE, de la base de afiliados de la ONCE, etc., y sólo si no se cubren se recurre después a otros sistemas más convencionales.

5. El papel de la innovación

La empresa Technosite lleva a cabo, fundamentalmente, innovaciones de producto, y con una carácter radical o “revolucionario”, aunque reporta, asimismo, pero con menor énfasis, la existencia en la entidad de innovaciones de proceso y de organización, y, en un tercer plano, de innovaciones en comercialización. La empresa informa de una inversión en I+D en el ejercicio 2009 de 1.484,7 miles de euros, que supone un 18% de los ingresos en este año.

Como es lógico en una empresa del sector de las TIC, la entidad concede una máxima valoración a cuestiones como el uso de Internet, el empleo de herramientas de gestión de código abierto, y al uso de herramientas de web social; aunque reconoce, por el contrario, una implantación aún insuficiente de la gestión por competencias.

Algunos aspectos particulares de la innovación practicada por la empresa son su utilización de procesos de innovación abiertos o colaborativos, a través de una amplia red de partners con conocimientos especializados. Un ejemplo de este último aspecto es la apertura por la empresa de convocatorias al personal de ideas para proyectos, con incentivos económicos concretos para las mismas.

Un aspecto destacable en cuanto al papel de la innovación en la empresa es la existencia en la misma de informes de vigilancia tecnológica, que, de manera sistemática y periódica (mensual y trimestral), alerta a la entidad de los avances tecnológicos en el sector.



6. La cultura corporativa

De las diferentes opciones de cultura corporativa planteadas a la empresa por parte del equipo entrevistador, la entidad indicó una valoración máxima dentro de la misma de las recompensas a los aciertos y de la aceptación del derecho al error; lo que resulta coherente con la especial necesidad de asunción de riesgos en una empresa del sector de las TIC.

Por otro lado, la pertenencia de Technosite a la economía social es un rasgo cultural intrínseco de la entidad, pues no en vano la empresa está controlada al 100% por la Fundación ONCE. Sin el especial empeño de la empresa en encontrar talento en materia de TIC en personas con discapacidad, el proyecto empresarial sería imposible de entender, pues es esta característica (la “marca ONCE”) la que, en buena medida, constituye la primera carta de presentación comercial de Technosite. Al mismo tiempo, esta especificidad no deja de suponer ciertas limitaciones y retos; por ejemplo, a la hora de conseguir el cumplimiento de los ratios de empleo de personas con discapacidad, o de gestionar el talento de personas para las cuales la conciliación de la vida personal y profesional plantea unas necesidades particulares.

La cultura de calidad dentro de Technosite se acredita, por ejemplo, mediante el acceso por la empresa (en 2005) a la acreditación de cumplimiento de la norma UNE EN ISO 9001:2000, para las actividades de Diseño, Desarrollo e implementación de páginas web, Consultoría en accesibilidad y usabilidad de las webs, Servicios de Hosting (alojamiento) de información electrónica de terceros, y de Consultoría en Business Intelligence.

7. Configuración organizativa

Desde el punto de vista organizativo, la entidad no se identifica, específicamente, con ninguna de las estructuras habituales (funcional, divisional, matricial), ni informa de especiales niveles de flexibilidad o de integración organizativa.

Su diferenciación en este apartado se produce por el lado de las características del capital humano de la empresa, a los que se reconoce niveles altos de capacidad de trabajo en equipo, de participación en los procesos de innovación desarrollados por la empresa, y en su capacidad e adaptación a los cambios organizativos. Se asume asimismo un elevado nivel de movilidad funcional en la entidad, de manera que la dirección de la empresa dispone en cada momento de personas capaces de sustituir a las demás en caso necesario.

8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

Technosite dispone de sistemas formales de planificación estratégica (en concreto, dispone un Plan Estratégico de carácter no público), y efectúa un seguimiento y control sistemático de la estrategia por medio de informes periódicos.



La empresa se desmarca claramente de las estrategias de competitividad vía costes y precios y de las estrategias de diversificación, para concentrarse en estrategias de diferenciación (calidad y promoción de las personas con discapacidad), segmentación de la clientela, especialización, e innovación. En su estrategia de crecimiento, apuesta tanto por el crecimiento interno (creación de nuevas capacidades con los recursos existentes) como de crecimiento externo, a través de alianzas y acuerdos con distintos partners nacionales e internacionales.

Los ingresos de Technosite crecieron un 71,9% entre 2005 y 2008, aunque en 2009 experimentaron una reducción del 9,2% sobre el año precedente. A pesar de ello, los resultados empresariales en 2009 mejoraron un 13,9% sobre los correspondientes a 2008. Por otra parte, el patrimonio neto de la empresa está creciendo ligeramente por encima de su activo total, lo que refleja una estructura financiera estable (tabla 3).



TABLA 3

Indicadores económicos de Technosite, 2005-2009. (Índices Base 2005 = 100)

	2005	2006	2007	2008	2009
Activo	100	117,0	126,3	180,8	196,7
Patrimonio neto	100	112,8	127,6	212,4	224,5
Ingresos totales	100	108,3	123,4	171,9	158,4
Gastos de personal	100	129,1	141,7	179,4	213,6

Fuente: Technosite y elaboración propia.

El aumento del empleo en la empresa ha sido de un 69,6% entre 2005 y 2009, situándose por encima del crecimiento de sus ingresos totales (que fue del 58,4% en el mismo período).

Los resultados empresariales de Technosite, positivos en el quinquenio 2005-2009, se recoraron, sensiblemente, en 2006, como consecuencia de la finalización de las transferencias de la UE al proyecto Discapnet, y desde entonces se encuentran progresando de manera moderada. La ratio Resultados / Ingresos anuales pasó de un 6,6%, en 2005, a 1,99%, en 2006, y es de un 2,0%, en 2009.

Los efectos negativos de la crisis económica actual sobre Technosite han sido hasta la fecha relativamente poco intensos, pues la empresa reaccionó, a partir de 2007, reorientando parte de su actividad hacia la Investigación, mediante el proyecto INREDIS. Las mayores dificultades previstas para un futuro próximo tienen que ver con el estancamiento previsible de la demanda de las administraciones públicas.



9. Conclusiones

Fundosa Technosite es una sociedad anónima que, al estar controlada por el grupo Fundosa, pertenece de lleno al sector de la economía social, en este caso a su sector de mercado, que busca generar empleo de calidad para las personas con discapacidad compitiendo en un sector tecnológicamente avanzado como es el de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

La empresa ha ido desarrollando distintas actividades TIC, desde las más conocidas como son el diseño y mantenimiento de páginas web, a las soluciones para los problemas de accesibilidad y usabilidad, y a las investigaciones más recientes en el campo de la interoperabilidad de distintas aplicaciones y dispositivos.

A lo largo de sus trece años de vida, la empresa ha aumentado su empleo, en particular el de personas con discapacidad, y sus activos, con una rentabilidad financiera positiva, aunque moderada. Su modelo de actividad, que cada pocos años necesita repensarse para atender a las circunstancias de un mercado tan cambiante como el de las TIC, debe rentabilizar al máximo las elevadas inversiones en I+D, que viene efectuando en los últimos ejercicios.

Clave del éxito: integración de las personas con la tecnología

La integración de las personas con la tecnología es un lema que viene a reflejar bastante fielmente el sentido último de la actividad de Technosite. La empresa es un ejemplo que demuestra la viabilidad de iniciativas empresariales que apuestan por el desarrollo de nuevas tecnologías, por el empleo de personas con discapacidad, y por la sensibilidad de la sociedad a las necesidades de accesibilidad y usabilidad de distintos colectivos sociales.

Esta integración de las personas con la tecnología es también una necesidad en las empresas clientes de Technosite, que la empresa trata de resolver de una manera global. La complejidad de la normativa legal en este sector, de los dispositivos y aplicaciones disponibles, de los estándares técnicos más utilizados, etc., hace que los clientes reclamen no sólo soluciones tecnológicas eficientes, sino también certificación, consultoría, investigación social, análisis de buenas prácticas, etc.

El ejemplo de Technosite ha demostrado que es posible llevar a cabo una actividad rentable en las áreas de actividad mencionadas, a partir de una base laboral con un alto porcentaje de personas con distintas discapacidades (visuales, sensoriales, psíquicas), y un porcentaje elevado de personas tituladas. La experiencia de gestión laboral de la empresa muestra, asimismo, que es posible conciliar la vida profesional y laboral de las personas con discapacidad, en un entorno empresarial de alta productividad.

La integración de Fundosa Technosite en el Grupo Fundosa (el grupo empresarial de la ONCE para la promoción del empleo de personas con discapacidad distinta de las de tipo



visual) ofrece a la empresa una imagen social y una visibilidad, que le facilita sus relaciones comerciales; pero tales relaciones dependen, en definitiva, de la eficacia de sus soluciones tecnológicas.

TABLA 4
Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Impulso del empleo de PcD, vía desarrollo de proyectos TIC de calidad, centrados en la accesibilidad.
Cliente objetivo	Empresas y AAPP con necesidades TIC avanzadas, sensibles a la importancia de la accesibilidad y usabilidad de sus webs y productos tecnológicos.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	El campo de actividad es el sector TIC, en sus diferentes modalidades: diseño y gestión de webs; certificación; Business Intelligence; e-learning; Investigación; etc.
Capital relacional de la empresa	Elevado capital relacional, tanto vía grupo Fundosa y ONCE, como con las AAPP (UE, España), y las empresas más importantes del país.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Elevada intensidad del trabajo en la cadena de valor. Empleo centrado en personas con titulación. Generación de empleo (aumento del 69,6% entre 2005 y 2009).
Competencias esenciales controladas por la empresa	Integración de tecnologías y dispositivos de acceso. Conocimiento de las necesidades TIC de las PcD.
Estructura de costes	Gastos de explotación, 2008: personal, 44,6%; consumos de explotación, 33,1; otros gastos de explotación, 19,7%. Equilibrio entre ingresos y gastos financieros.
Ingresos	En 2008, los ingresos por ventas fueron un 70,1% de los ingresos totales, pasando al 84,6%, en 2009. El resto son otros ingresos de explotación, básicamente conciertos.
Sostenibilidad del modelo de actividad	La empresa ha mantenido beneficios en todos los ejercicios del período 2005-2009.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 5

Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Necesidad de adaptación periódica a cambios en el sector TIC y a cambios en el entorno institucional de la empresa.
Cliente objetivo	Mantener y ampliar una cartera de clientes muy valiosa, adquirida a lo largo de los años.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Redirección de la empresa hacia los segmentos de actividad con más futuro y mayores barreras tecnológicas de entrada.
Capital relacional de la empresa	Consolidación de la “marca” (Fundación ONCE), y puesta en valor de la experiencia de Technosite en problemas de accesibilidad de las PcD.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Ciertas dificultades para encontrar, formar y promocionar PcD con capacidades tecnológicas avanzadas.
Competencias esenciales controladas por la empresa	La oferta de servicios integrales en el sector TIC es una característica diferencial de la entidad (“ADN” empresarial).
Estructura de costes	Se considera estabilizada. El % de externalización de los costes de explotación distintos de los de personal podría permitir ahorros a medio plazo.
Ingresos	La evolución de los ingresos por ventas ha sido muy positiva hasta ahora. Las dificultades pueden venir, sobre todo, por los otros ingresos de explotación (conciertos, subvenciones).
Sostenibilidad del modelo de actividad	La rentabilidad financiera es un porcentaje reducido de los ingresos totales. La sostenibilidad de la empresa depende de su capacidad de mantener la clientela tradicional, y de la rentabilidad de los proyectos de investigación en marcha.



FIGURA 1

Red de valor del modelo de actividad

