

CASO DE ESTUDIO

Descrito para el proyecto: "The Hexagonal Leader"

Nombre de la organización

GRUPO EOS IBERICA SL

Web de la organización

WWW.EOSIBERICA.ES

Logo



Grupo EOS
ibérica

Tipo de organización

- Organización empresarial
 Admon Publica
 ONGs
 Otras (tipo)

Size of the organization

- Pequeña
 Mediana
 Grande

Sector económico

TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION

Breve descripción de la organización

En los primeros tiempos, cuando Internet era sólo para unos pocos, el Grupo fabricaba plataformas o máquinas multifuncionales para los cibercafés. Éstas pasarían a llamarse quioscos o puntos de información. Alrededor de este tipo de terminales surgiría toda una industria que hoy se denomina "quiosco", en la que el Grupo EOS ha participado desde sus orígenes, convirtiéndose en un referente nacional en este campo. Actualmente, el Grupo fabrica, junto a este tipo de terminales, todo tipo de soluciones empotradas para entornos que requieran protección antivandálica o contra la penetración

de agua y/o suciedad.

El Grupo EOS Ibérica se fundó en Córdoba en 2003 con el objetivo de fabricar. Para ello, se unieron empresas de la industria del metal y del sector informático. Sus fundadores fueron las empresas tecnológicas MC Informática (importadora/mayorista de componentes informáticos desde 1995) y EOS Processor (su centro de producción y ensamblaje de equipos informáticos desde 2001). Esta alianza se sumaron empresas de perfil más industrial y especializadas en la transformación y moldeo del metal, todas ellas refundadas ahora bajo el nombre de Grupo EOS Ibérica. Posteriormente, también se han incorporado a la empresa socios y cooperativas especializados en la realización de trabajos específicos. El Grupo EOS Ibérica se ofrece como fabricante de soluciones tecnológicas que resuelven problemas como la protección, la ergonomía o la adaptación al entorno, facilitando así el uso de la tecnología en espacios desatendidos, tanto en interiores (indoor) como en exteriores (outdoor). Para ello, cuenta con un amplio catálogo de soportes fabricados en España mediante el moldeo y la transformación del metal y diseñados para la integración de todo tipo de componentes electrónicos e informáticos.

El Grupo también tiene capacidad para acometer cualquier tipo de proyecto a medida para integrar componentes informáticos o electrónicos que impliquen metal, tecnología y diseño. Además de su especialización, el Grupo EOS se caracteriza por su flexibilidad a la hora de adaptar sus productos, lo que le convierte en el aliado perfecto para desarrolladores, consultoras e ingenierías, así como para factorías de software que, sin tener que incurrir en gastos de estructura, pueden ofrecer a sus clientes soluciones.

Descripción del caso de estudio

En los primeros tiempos, cuando Internet era sólo para unos pocos, el Grupo fabricaba plataformas multifuncionales o máquinas para cibercafés. La empresa se dio cuenta de que el sector estaba cambiando y, ante este problema, decidió especializarse, pasando de la venta al por mayor a la fabricación. Este cambio modificó toda la cadena de valor y al cliente. La empresa empezó a crecer, montamos nuestra propia planta de producción y abrimos oficinas comerciales en Madrid y Extremadura, alcanzando una importante facturación y contando con una plantilla de 34 trabajadores. La llegada de las grandes superficies (por ejemplo Media Mark) y la transición del ordenador clásico al portátil nos dejó con muy poco mercado para la integración de componentes informáticos. Esta situación nos llevó a tener que tomar decisiones muy complejas para asegurar la supervivencia de la empresa.

Soluciones sugeridas (pros y contras)

Tras evaluar la situación de la empresa con respecto a las nuevas exigencias del mercado, la empresa tuvo que tomar decisiones muy complejas:

Después de reflexionar mucho sobre las posibles soluciones que tenía la empresa para superar esta difícil situación por las adversidades del mercado, la decisión tomada fue **buscar otras alternativas de negocio**.

- **Especialización.** Combinación de una política de diferenciación y una política de segmentación.
- **Diversificación.** Buscar nuevos productos o mercados para sustituir a los productos o mercados existentes en declive. Decidimos **pasar de la informática profesional a la industrial y entrar en la fabricación.**
- **Desarrollo internacional.** Búsqueda de un abastecimiento más barato o más seguro y/o mejores oportunidades de venta.

CONS:

- Tuvimos que cerrar las oficinas comerciales de Extremadura y Madrid
- Tuvimos que reestructurar la plantilla y despedir a algunos de nuestros empleados.
- Tuvimos que vender los edificios donde teníamos nuestras oficinas y tuvimos que trasladarnos a un polígono industrial.
- Falta de productos porque la mayoría de los productos industriales estaban en ASIA. Tuvimos que hacer una importante inversión para ir a China a establecer contactos para buscar componentes que necesitábamos integrar en las máquinas. Inversión en capacidad de producción.
- Falta de liquidez. Endeudamiento.

PROS:

- Fue la oportunidad que vimos para mantener la empresa en funcionamiento a pesar de la difícil decisión de despedir trabajadores y cerrar dos oficinas. Pero era necesario para que la empresa siguiera funcionando.
- Tras el difícil periodo de China, los resultados empezaron a verse tanto en términos de clientes como de crecimiento.
- La toma de decisiones en el momento oportuno es lo que mantiene viva a la empresa en la actualidad

Solución elegida

La opción elegida fue diversificar e innovar, pero especializarse en plataformas multifuncionales. Decidimos pasar de la informática profesional a la industrial y entrar en la fabricación. EOS diversifica su negocio cuando añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes, ampliando su cartera de negocios. Se trata de una estrategia de crecimiento difícil y dura, ya que la empresa entra en entornos competitivos.

Razonamiento de la solución elegida

Mi responsabilidad como gerente de EOS Ibérica era asegurar la supervivencia de la organización de la que soy responsable. La explicación de por qué tomamos esa decisión fue porque los mercados están cambiando y más en el sector en el que trabaja EOS, que es el tecnológico. Si una empresa no se diversifica, nace, crece y muere con su único producto. La empresa dura lo que dura el producto. A veces el ciclo de vida es largo, a veces es corto.

Como he explicado antes, la aparición de las grandes superficies y la transición del ordenador clónico al portátil nos dejó con muy poco margen de mercado y eso es lo que nos llevó a nuevas alternativas de negocio.

Hoy en día somos más una ingeniería que una empresa de informática, y estamos especializados en la fabricación y prototipado de soluciones tecnológicas con un catálogo de unas 100 referencias de fabricación propia.

Solución implementada en la práctica

- El primer paso fue hacer un balance y una evaluación de la situación para determinar en qué fase se encontraba la empresa y aplicar las medidas necesarias en consecuencia.
- El siguiente paso fue identificar los riesgos e indicar las posibles soluciones.

- **A partir de las posibles soluciones que encontramos, lo que hicimos fue reorientar el propio modelo de negocio.** Antes de perder más clientes y de que cayeran las ventas, tuvimos que adaptarnos a la nueva situación del mercado. Después de muchas reuniones con el personal y de estudiar la situación, decidimos pasar de la informática profesional a la industrial y dedicarnos a la fabricación

La estrategia que utilizó EOS Ibérica para adaptarse al mercado fue la siguiente:

- Hacer un análisis crítico de las áreas de negocio .
- Identificar y abandonar las áreas que obstaculizan el desarrollo (si hay productos que no satisfacen la demanda) debido a la aparición de grandes tiendas (marca Media...) y la transición de los ordenadores clónicos a los portátiles.
- Identificar las competencias básicas y centrarse en ellas si es necesario.
- Evaluar y reajustar la plantilla y los recursos de personal
- Definir nuevos objetivos estratégicos
- Aprovechar los efectos de sinergia con otros socios comerciales y mercados
- Ampliar las áreas de venta (teniendo en cuenta el mercado exterior) y los canales de distribución
- Aumentar la competencia y la observación del mercado
- Incluir productos innovadores y posicionarse frente a la competencia.
- Un plan de implementación asegura que las medidas adoptadas garantizan que la empresa sea competitiva a largo plazo.

Lección aprendida

- **EOS fue capaz de ajustar la empresa a los cambios del mercado, a los escenarios de cambio permanente en el mercado.** En EOS Ibérica hemos aprendido que una empresa es algo vivo y que tiene que adaptarse a los cambios que se producen en el mercado. Una empresa no es algo estático, el mercado es cambiante y como empresa o te adaptas a los cambios o la empresa acaba desapareciendo. La supervivencia y longevidad de las organizaciones dependerá de que la adaptabilidad sea su estrategia, y eso es lo que hizo EOS Ibérica.
- **Combinar la especialización y la diversificación como estrategias de la empresa EOS Ibérica.** EOS Ibérica intensificó sus esfuerzos en sus productos habituales, mejorándolos y ampliando sus ventas, tanto en los mercados existentes como en los nuevos. EOS se diversifica cuando añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes, ampliando su cartera de negocios.
- **La importancia del capital humano en EOS Ibérica.** El capital humano fue fundamental para conseguir los objetivos de la empresa y gracias a la suma de los conocimientos, habilidades y destrezas de las personas que forman parte de EOS Ibérica, se han conseguido los objetivos y se han superado los momentos más difíciles por los que ha pasado la empresa.

Conexión con la habilidades descritas en el proyecto

- **Toma de decisiones.** EOS Iberia ha tenido que tomar decisiones importantes en varias ocasiones, a menudo bajo presión, y siempre hay que tener en cuenta que las decisiones tomadas afectarán a las estructuras existentes y provocarán malentendidos entre empleados,

clientes o socios comerciales. Incluso si esto significa tomar decisiones desagradables y tener que lidiar con contratiempos.

- **Feedback and comunicación.** En EOS, ha sido y sigue siendo esencial dar gran importancia a la comunicación en los momentos de contratiempos, dificultades en la empresa y en los procesos de adaptación: las decisiones suelen implicar nuevos enfoques para el personal, junto con nuevos procesos de trabajo. Por lo tanto, es necesario comunicar dichas decisiones con el tacto y la sensibilidad adecuados. Por un lado, hay que ser transparente a la hora de informar a los empleados sobre la situación, pero por otro lado, hay que evitar desmotivarlos y desanimarlos. En EOS Ibérica, la comunicación forma parte de la gestión de la empresa y contamos con un plan de comunicación que tiene en cuenta lo siguiente:
 - Informar rápidamente: los empleados deben ser informados de los problemas y de las medidas que deben tomarse.
 - Informar con claridad: Se recomienda que el gestor defina claramente los problemas para evitar el riesgo de crear una sensación de malestar y desmotivación entre los empleados y socios.
- **Coaching.** En EOS iBERICA, la orientación a resultados ha sido una estrategia fundamental, dirigiendo todas las acciones de la empresa hacia el objetivo establecido, actuando con eficacia, rapidez y urgencia ante las decisiones importantes que son necesarias para superar nuestros propios estándares y, en definitiva, para ser mejores que nuestros competidores. En EOS se fijan unos objetivos conjuntamente con toda la empresa que ayudan a buscar lo mejor y a responsabilizarse de la toma de decisiones. Para EOS, la orientación a los resultados significa buscar el máximo rendimiento, trabajar más allá de los propios estándares, trabajar en equipo hacia un objetivo común, adaptarse a cualquier cambio y asumir los errores que se cometan en el camino, seguir trabajando y centrarse rápidamente en los objetivos fijados, aunque esto signifique revisar continuamente las estrategias.
- **Mentalidad y valores.** El principal objetivo de EOS Ibérica es conseguir la estabilidad de todo el grupo que forma parte de la empresa.
Para EOS es importante fomentar la relación entre el empleado y la empresa, ya que es esencial establecer metas y objetivos comunes. Para mantener el éxito dentro de la empresa, EOS Ibérica requiere valores como pilares importantes. En EOS Ibérica entendemos que cuanto más unidos estemos, más probable es que el equipo comparta valores, actitudes y normas de comportamiento comunes. El trabajo en equipo es beneficioso no sólo para una persona sino para todo el equipo implicado. Aportará más satisfacción, también enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudará a los empleados a establecer un mayor desarrollo y mayores niveles de productividad. Cuando un grupo de trabajo comparte los mismos valores, tendrá la energía necesaria para llevar a cabo sus actividades con éxito. Si los valores individuales están en conflicto, siempre habrá dificultades y el equipo no alcanzará el potencial esperado.
- **Liderazgo.** En EOS ha sido y es fundamental la existencia de un liderazgo que tenga la capacidad de determinar los objetivos adecuados (hacer lo que hay que hacer), gestionando adecuadamente el entorno y siendo competitivos. El líder en EOS Ibérica es el soporte del equipo, el que capacita a los trabajadores para desarrollar sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, creando un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.
