

Fernando Herrero y Adolfo Fernández, consejero delegado y director general de Efron Consulting

"Apostar por la calidad repercute en un menor precio para los clientes"

El consejero delegado y el director general de Efron Consulting, Fernando Herrero y Adolfo Fernández, desgranaron para COMPUTING la estrategia de este

grupo empresarial proveedor de servicios TI que, nacido de la fusión de Tecnoconsulting, Global Sight y Altana, acaba de adquirir la firma TQS es-

pecializada en gobierno TI y mejora de procesos. Y es que Efron entiende que sólo con calidad es posible competir en el difícil mercado actual.



LOLA SÁNCHEZ

¿En qué momento se crea Efron Consulting?

Fernando Herrero. Efron Consulting se crea a partir de la decisión tomada en 2008 de fusionar varias empresas participadas por la firma de servicios de inversión Atamaral: Tecnoconsulting Global Services, creada en 1997, y Global Sight Technologies, fundada en 2004.

El 2008 es un año difícil en el sector TIC. ¿Qué factores llevan a hacer esta apuesta y qué aporta cada una de las empresas que se unen a Efron, así como las que se incorporan a la organización posteriormente?

F.H. Efectivamente, entendemos que a partir de junio de 2008 empieza la crisis y por ese motivo pensamos que era

muy sensato unir dos empresas con clientes diferentes y con actividad en sectores distintos: Tecnoconsulting estaba muy centrada en el mundo de las finanzas y los seguros, y Global Sight en telecomunicaciones. En el mismo momento se incorporan también 4Sight, perteneciente a Global Sight y especializada en calidad, testing y pruebas, y Global KeyOne, focalizada en sistemas y perteneciente a Tecnoconsulting.

¿En qué medida la fusión era imprescindible para seguir compitiendo en el mercado?

F.H. Más que para seguir sobreviviendo, el objetivo de la operación era mejorar la oferta de productos a nuestros clientes. Entendíamos que teníamos una masa de técnicos muy especializados no sólo

con conocimiento técnico, sino también de negocio.

¿Luego se produce la incorporación de Altana Consulting y el pasado diciembre de TQS?

Adolfo Fernández. Altana Consulting se incorpora al grupo en diciembre de 2009. Se trataba de una compañía también participada por el grupo Atamaral y aportaba sobre todo mucho conocimiento en el sector sanitario. Entendemos que la fusión de los tres grupos fortalecía claramente nuestra posición en el mercado y nos convertía en una empresa de consultoría que abarca ya tres sectores importantes con clientes de peso, permitiéndonos también aprovechar ciertas sinergias desde el punto de vista de administración de la compañía. En el momento de crisis era

una buena solución y así se ha demostrado. La prueba de ello es que en 2010, aunque aún no hemos cerrado por completo, el resultado conjunto es mucho mejor al resultado independiente de cada compañía en 2009.

Por otro lado, a finales de 2010 y a través de una adquisición se incorpora TQS, que viene a fortalecer nuestra oferta de consultoría. Tenemos un foco fuerte en los tres sectores mencionados -banca/seguros, telco e industria, y sanidad y Administración Pública-, y el siguiente objetivo con TQS es fortalecer una propuesta clara de consultoría principalmente especializada en dos áreas: gobierno TI y mejora de procesos.

¿Qué supone la participación de Atamaral en este proyecto empresarial?

F.H. Atamaral no es realmente un fondo de inversión clásico ya que no se trata capital riesgo, sino que apuesta por empresas muy centradas en el mundo de la tecnología y lo hace de forma muy estable.

A.F. Atamaral no tiene vocación de control, es un socio minoritario y sólo entra en compañías en las que puede aportar algo más que pura financiación. Aporta principalmente apoyo tecnológico, comercial y apoyo a la gestión.

El hecho de unir varias empresas implica diversificación. ¿Cómo se reparte actualmente el negocio Efron?

A.F. Se reparte en tres grandes áreas: consultoría, tecnología y outsourcing. Por tecnología, el área que hoy tiene más peso, entendemos el desarrollo de software y la integración de sistemas. En consultoría el foco está en la mejora de procesos y el gobierno TI. Y en outsourcing se incluye el outsourcing de aplicaciones, el mantenimiento de aplicaciones y la gestión de sistemas.

Además del cliente histórico Isban, Efron incluye en su cartera a Mapfre, Caser, Telefónica, Gas Natural o el Ministerio de Sanidad. ¿Se enfoca a la gran cuenta?

A.F. Nuestro foco son las 20 grandes de nuestro sector. El concepto de grande no es un mero concepto de facturación, sino de proyectos. Nuestro cliente de referencia es Isban, pero tenemos también a BBVA, Finanzmadrid, Cerelem, etc. Dentro del sector asegurador el referente es Mapfre y están también Axa, Zurich, Caser y probablemente también vamos a trabajar con Genesys. En telco hemos trabajado para varias compañías, tenemos una presencia fuerte en Telefónica y

en su momento trabajamos para Vodafone y Orange, con una fuerte especialización en sistemas de facturación y sistemas de gestión de cobro en tarjetas. Y por último, también estamos en el sector de la sanidad y las Administraciones Públicas. Aquí estamos trabajando con Siemens en el desarrollo de la aplicación Seleno, que está íntegramente desarrollada en España, y colaboramos en su implantación en varios hospitales. En industria, otro sector importante, nuestro principal cliente es Gas Natural.

En 2010 Efron Consulting y 4Sight Technologies constituyeron en Boston (EEUU) la compañía Efron-4Sight Group. ¿De la mano de qué clientes?

F.H. Los clientes en España quieren que sus proveedores les ayuden a desarrollar su negocio en EEUU y otros países. En concreto, en Estados Unidos estamos actualmente trabajando con Isban, que compró Sovereign; y con Mapfre, que adquirió Commerce.

¿En qué medida esa presencia se aprovecha para ganar nuevos clientes?

F.H. Estamos abriendo el mercado a empresas americanas muy centradas en los sectores financiero y sanitario. El hecho de tener un socio americano tiene mucho sentido y en cuanto a nuevos clientes, estamos muy próximos a cerrar algún contrato en el sector seguros en la costa este de EEUU, donde se concentra el sector financiero y de seguros.

En esa línea, ¿se contempla la expansión en Europa, especialmente a la vista de la emergencia del Este?

F.H. La idea es abrir en Europa y pensamos concreta-

mente en Alemania e Inglaterra, donde seguramente este año tendremos presencia.

A.F.- Tenemos que consolidar, pero nuestro interés está en los países desarrollados y no en los países en desarrollo, es decir, en los países más antiguos del Viejo Continente.

Efron Consulting logró en diciembre de 2010 la certificación de la norma ISO/IEC 20000. ¿Qué supone?

A.F.- La compañía ha hecho un esfuerzo muy fuerte en el mundo de las certificaciones en el área de calidad de software y de servicios. Tenemos hace tiempo la ISO 9001 de gestión de empresas, también la ISO 15504, equivalente al CMMI y dentro del Plan Avanza conseguimos la ISO 27000 que mide la seguridad en el manejo de la información. Por último, el pasado diciembre conseguimos la ISO 20000, que certifica que los servicios TI cumplen un determinado grado de calidad y madurez. Esta certificación afecta principalmente a los servicios de outsourcing.

Por otro lado, hay otro hito importante. En el último Catálogo de Patrimonio de las Administraciones Públicas hemos conseguido la máxima certificación en Tipo 1 y Tipo 2. Es un reto importante porque en AAPP llevamos mucho tiempo trabajando sin grandes logros, probablemente porque no habíamos hecho muchos esfuerzos. Y aunque no es un sector muy boyante, constituye un sector refugio para muchas compañías.

¿Y de cara a los clientes?

A.F.- Además de dar servicio a nuestros clientes dentro de un marco de calidad -gobierno TI-, queremos demostrar que internamente estamos haciendo los deberes. Algunos clientes exigen la certificación ISO 15504 y CCMI, y en España la ISO 20000 sólo la tienen algo más de 60 compañías. Las certificaciones son como un filtro, pero no siempre se cumplen a rajatabla, es decir, que hacen todo el esfuerzo en calidad que la certificación implica simplemente por tener el sello no compensa. Además, TQS tiene experiencia en ayudar a las grandes corporaciones en avanzar en ITIL y CMMI.

Aunque no se ha visto tan negativamente afectado por la crisis como otros segmentos, el mercado de servicios TI tam-

bién está sufriendo. El negocio se estancó en 2009 y las previsiones para 2010 apuntan a un crecimiento plano. ¿Cuáles serán las claves para superar esta situación?

F.H.- El sector financiero, más que otros sectores por ser uno de los más importantes, no se puede permitir el lujo de permanecer años sin invertir, fundamentalmente por el coste que luego puede exigir actualizarse. Se trata de un sector que está invirtiendo y está ayudando a que el mercado no se haya deteriorado tanto. Este 2011 es cierto que no hay grandes proyectos, pero no es posible dejar el mantenimiento de todos los sistemas actuales. Soy optimista en este sentido y creo que las fusiones que se preparan en las casas también será un factor benéfico. Pero, sobre todo, no hay que olvidar que hoy en día si una institución financiera está tres años sin invertir, el coste que esto puede representar a posteriori es enorme.

El mundo de las compañías de seguros es semejante a la banca y las telco también tienen que seguir actualizándose. Quizás la industria es el sector que está más parado.

A.F.- En cuanto al sector público, hay que señalar que las AAPP tienen un gran reto por delante con la Ley 11/2007. Si bien en estos momentos no puede ser una prioridad dado el déficit, en un momento determinado, cuando la situación empiece a re-

cuperarse, será una inversión a realizar. Por otro lado, es necesario hacer una labor importante de centralización de sistemas. En las AAPP hay sistemas muy dispersos y no conectados, concretamente en sanidad o en justicia -donde no existe un nodo único-; de modo que hay una serie de sectores en los que las inversiones tendrán que llegar.

“Se está pensando más en la externalización de servicios completos que de funciones”

¿Y cómo valora la situación que atraviesa el mercado de servicios TI en España en comparación con el escenario global?

F.H.- En España tenemos un problema de precios, tenemos unas tarifas muy bajas y eso,

que no ocurre ni en Europa ni en EEUU, está marcando muy mucho la rentabilidad de nuestro sector en España. Si esta realidad se mezcla con el offshoring y el outsourcing, la situación se complica. El cliente no puede asumir de forma sencilla estas alternativas que se venden como algo idílico, no le resulta tan fácil asimilar poner el desarrollo en una Software Factory en India.

A.F.- Se está volviendo a la sensatez. Para un proceso de externalización fuerte y agresivo es necesario un grado de madurez muy importante ya que no se trabaja igual y ese proceso de madurez exige que las compañías hagan sus deberes, externalizar procedimientos, certificaciones... Muchos clientes pueden exigir certificaciones en desarrollo de software, pero si internamente no las hay, al final las certificaciones no sirven. Se ha demostrado que las factorías, por ejemplo, en Latinoamérica, no tienen tanto éxito y, además, si son generalistas no es fácil que funcionen. Así, pues, se está pensando más en la externalización de servicios completos que de funciones, pero eso exige una orientación interna a servicios.

Por otro lado, no hay que olvidar que todo esto está motivado por un intento de seguir reduciendo los costes de las TIC. Las TIC son vitales, están en el núcleo de todos los grandes negocios, estas necesidades de TI han llevado

proyecto, desde el análisis funcional hasta la puesta en explotación. Apostar por la calidad repercute en un menor precio para los clientes, puesto que no hay que repetir pruebas o tirar software a la basura. El valor diferencial que aportamos, además de unas tarifas ajustadas, es la apuesta por la calidad.

A.F.- Además de por la calidad, nos diferencia la cercanía y la orientación al cliente, fomentando una cultura de que el trabajo bien hecho es la mejor imagen comercial. En la organización, venta y producción están muy unidas y eso garantiza que se hace lo que se ha dicho. Y otro punto diferencial reside en la innovación y, en ese sentido, la ISO 20.000 está también enfocada a la innovación.

¿Quiénes son los principales partners de Efron?

A.F.- En plataformas medias, contamos con muchos profesionales en Java, Oracle y Microsoft .Net. Además, al trabajar fuertemente para la banca tenemos también expertos en tecnologías más tradicionales como Cobol. Desde el punto de vista de partners, somos partners de los principales grandes actores del mundo del software, como Siemens; y también tenemos partners especialistas para herramientas concretas en el mundo de la calidad. En este ámbito, estamos además trabajando en formalizar nuestras alianzas, más en el área de negocio que en el área técnica. Y en cuanto a la innovación, cabe destacar que trabajamos con la compañía de Atamaral, Alarzel, especializada en la búsqueda y distribu-

ción de productos tecnológicos innovadores en Israel.

En cuanto al capital humano, Efron suma actualmente 450 empleados, pero su objetivo es alcanzar los 600 en 2012.

F.H.- La compañía está en proceso de crecimiento. La incorporación de Adolfo en octubre de 2010 viene con el mandato de hacer crecer la compañía y los planes contemplan posicionarnos con alrededor de 600 personas.

¿Creerán de forma orgánica o vía adquisiciones?

A.F.- Ambas cosas. Contemplamos crecer por encima del 10% de forma orgánica y mediante adquisiciones.

¿En qué ámbitos podrían producirse nuevas adquisiciones?

A.F.- Buscamos siempre complementariedad, bien por áreas funcionales de negocio, en otros sectores, o bien desde el punto de vista de los servicios que se puedan ofrecer.

¿Cómo se mantiene el crecimiento en un escenario de reducción de márgenes?

F.H.- Sólo de una forma. Las empresas tenemos que tener menores márgenes de los que teníamos hace años. Lo que está sucediendo es que el cliente exige la calidad como siempre y al final esto redundará en que tienes que tener personal cualificado y comprometido. Tenemos que estar en proceso de formación continua ya que es la única manera de afrontar el futuro y estar preparados para cuando el mercado repunte. La bajada de precios la estamos soportando nosotros, no la podemos repercutir.

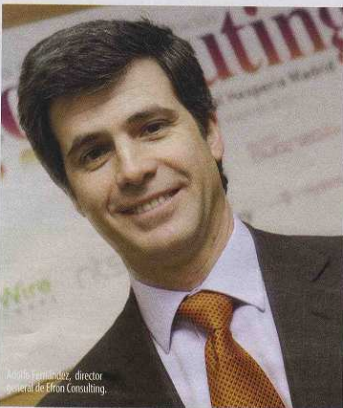
A.F.- Además de la calidad, se está produciendo un cambio en la modalidad de contratación, ya no se trata de horas/hombre, sino de proyectos más cortos y cerrados, y servicios en muchos casos. Eso exige una mejor gestión de los proyectos y más eficiencia.

Por último, Efron facturó en 2009 12 millones. ¿Con que resultados ha cerrado 2010? ¿Están en números negros?

A.F.- Aún no tenemos cifras de 2010, pero la facturación estará por encima de los 22 millones, incluyendo el negocio de Boston. Y sí, estamos en números negros, un punto fundamental para poder sobrevivir y seguir creciendo.



Fernando Herrero, delegado de Efron Consulting.



Adolfo Ferrnandez, director general de Efron Consulting.