

ATEXIS¹

*“El mayor peligro en tiempos de turbulencia no es la turbulencia;
es gestionar con la lógica de ayer”.*

Peter F. Drucker²

Jesús Estepa, director general de Atexis España, tenía el encargo de hacer de la IA una ventaja competitiva sin poner en riesgo la fiabilidad que sus clientes daban por descontada. Tras liderar la formación masiva del personal y haber lanzado varios proyectos piloto, entendía que el reto ya no era técnico, sino operativo y cultural: rediseñar procesos, gobernar el dato con rigor y movilizar a la organización hacia un uso responsable y productivo de la tecnología.

Al día siguiente tenía una reunión estratégica con su comité de dirección y enfrentaba varios dilemas entrelazados en relación al proyecto de implantación de IA. ¿Velocidad o control? Acelerar prometía aprendizaje y tracción, pero tensaba la ciberseguridad y la trazabilidad en sectores regulados. ¿Socio tecnológico global o soberanía europea?, que significaba elegir entre socios norteamericanos con escala y madurez, frente a otros europeos que aportarían autonomía y coherencia normativa. ¿Transformación *end-to-end* o progresión incremental? Debía ponderar la coherencia sistémica frente al riesgo de disrupción interna. Y, en el plano humano, ¿liderazgo formal de embajadores o red informal de referentes técnicos? Debía decidir entre dar prioridad al alineamiento y la trazabilidad o a la capilaridad y velocidad del cambio.

Estepa lo resumía así ante su equipo: *“La IA no es solo tecnología; es cómo vamos a operar”*. Con información sensible, clientes críticos y márgenes ajustados, debía cuidar bien el ritmo de la transformación: ¿capturar la oportunidad con más riesgo operativo o proteger la fiabilidad a costa de perder velocidad?

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © abril 2026, Fundación San Telmo.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² Académico y consultor austro-estadounidense, considerado el “padre de la gestión moderna”. Sus ideas sobre estrategia, liderazgo, innovación y empresa orientada al cliente marcaron la gestión del siglo XX.

HISTORIA Y CONTEXTO

Atexis España constituía una de las principales divisiones operativas de Alten³ en España, especializada en ingeniería de soporte al ciclo de vida de sistemas complejos⁴. Nació en 2011, cuando Alten —multinacional de ingeniería— se adjudicó un contrato estratégico de documentación técnica con Airbus Defence and Space, que exigía una base operativa sólida en el país. Airbus buscaba profesionalizar su cadena de suministro con proveedores capaces de integrar y desarrollar talento local. El Anexo 1 recoge más detalle sobre la evolución posterior de la compañía.

EL MODELO DE NEGOCIO Y LA GESTIÓN DE LAS OPERACIONES

La propuesta de valor de Atexis se basaba en ofrecer una solución integrada de ayuda al ciclo de vida (ACV)⁵ de sistemas complejos, asumiendo compromisos sobre resultados globales. Frente a proveedores fragmentados, Atexis se posicionaba como responsable del rendimiento conjunto del sistema, lo que exigía dominio técnico transversal, coordinación interna y cultura de calidad. Este enfoque *outcome-based*⁶ constituía una ventaja competitiva clara en sectores altamente regulados.

Las actividades cubrían: la planificación del mantenimiento, la elaboración de la documentación de mantenimiento y operación, la formación de operadores y mantenedores, el soporte técnico en servicio y la gestión de repuestos. Estas funciones estaban estrechamente interrelacionadas: decisiones técnicas en fases tempranas condicionaban la operación posterior, los costes y la fiabilidad, por lo que era imprescindible una gestión integrada del ciclo de vida.

Este modelo reducía riesgos de incoherencias técnicas, solapamientos y fallos de interfaz, y reforzaba la confianza del cliente al existir un único responsable del resultado final. Las principales palancas de valor eran las sinergias técnicas, las competencias compartidas y la gestión eficiente de la carga de trabajo, lo que facilitaba la prestación de contratos plurianuales basados en resultados.

En términos de ingresos, aproximadamente la mitad del negocio procedía de la documentación técnica; cerca de un 30 %, de la formación técnica; y el resto, de ingeniería de mantenimiento y asistencia en servicio. Contractualmente, Atexis combinaba asistencias técnicas por horas, proyectos cerrados por hitos y, de forma creciente, servicios por entregables, reflejo de una mayor madurez operativa. Los contratos de larga duración eran habituales, ya que el conocimiento acumulado permitía ganar eficiencia, coherencia técnica y fiabilidad en plazos y calidad.

³ <https://www.alten.es/>

⁴ Activos críticos y de larga vida útil (p.e., aeronaves, buques, trenes o vehículos militares) que exigen alta seguridad, fiabilidad y trazabilidad durante su operación y mantenimiento.

⁵ ILS (*Integrated Logistics Support* / Soporte Logístico Integrado) es una disciplina ingenieril orientada a asegurar que un sistema complejo —por ejemplo, un avión, un vehículo militar o una plataforma tecnológica— funcione correctamente al inicio y se mantenga, prepare, actualice y soporte eficientemente durante su ciclo de vida completo.

⁶ Basado en resultados y compromisos de entrega y calidad.

La arquitectura operativa se diseñó sobre un principio central: las personas eran el principal activo. Atexis no fabricaba productos, sino conocimiento técnico, por lo que estructuró su organización para atraer, desarrollar y desplegar talento en entornos exigentes. El modelo se apoyaba en tres pilares: el equipo comercial y de preventa, la Dirección de Gestión de Competencias, como “cadena de suministro del talento”, y la Dirección Técnica, responsable de la ejecución, la calidad y el margen de los proyectos. El Anexo 2 incluye más detalle de la organización de Atexis.

Este esquema se complementaba con una red de socios especializados y colaboraciones con universidades y centros de investigación. Geográficamente, Atexis combinaba una sede central en Sevilla con equipos distribuidos en centros propios y en instalaciones de clientes, adoptando un modelo híbrido que se intensificó tras la pandemia, aunque con presencia in situ cuando la seguridad del contrato lo exigía.

La gestión se apoyaba en un cuadro de mando, con métricas de productividad, calidad, actividad comercial y talento, que permitía gobernar la eficiencia y la fiabilidad del servicio. Este sistema de control sería especialmente relevante para evaluar el impacto de la inteligencia artificial sobre los procesos críticos del negocio. El Anexo 3 contiene más detalle sobre las métricas clave de Atexis.

ENTORNO COMPETITIVO Y TECNOLÓGICO

Desde sus orígenes, Atexis operaba bajo una presión sostenida sobre precios. Grandes fabricantes europeos como Airbus, Navantia o Alstom exigían reducciones anuales del tres al cinco por ciento sin ceder en calidad ni plazos, mientras aumentaban los costes laborales y regulatorios. Durante años, la respuesta se apoyó en ganancias de productividad vía mejora de procesos, automatización y digitalización. El traslado parcial de capacidades a centros de menor coste —como Rumanía o India— ayudó, pero solo de forma limitada. Las mejoras incrementales (del cinco al diez por ciento cada tres años) empezaron a mostrar rendimientos decrecientes; el siguiente salto exigía una revisión más estructural del modelo operativo, con mayor automatización e inteligencia artificial.

En ese contexto, el entorno competitivo venía definido por tres fuerzas. La primera era la exigencia de fiabilidad, mantenibilidad y disponibilidad: los clientes —fabricantes de sistemas críticos— medían el rendimiento en esos términos, y Atexis competía optimizando dichos indicadores.

La segunda fuerza era la aceleración tecnológica: la sensorización masiva, los gemelos digitales y la IA estaban redefiniendo la ingeniería de soporte, permitiendo anticipar fallos, simular comportamientos con menos pruebas físicas y automatizar tareas repetitivas. No incorporarlas aumentaba el riesgo de quedar por detrás de competidores más ágiles y con estructuras de costes más ligeras.