

INTELISOFT, S.L. (A)¹

InteliSoft, S.L. fue fundada en 1990 en una importante ciudad del sur de España para dedicarse al desarrollo de programas y la venta de equipos informáticos. A inicios de 2012 la dirección decidió incorporar una nueva línea de negocio centrada en la venta de unas innovadoras redes informáticas inalámbricas, recientemente desarrolladas por una joven empresa de Palo Alto, que estaban llamadas a constituir el soporte idóneo para las aplicaciones de ayuda a la gestión empresarial que InteliSoft ya vendía con éxito desde hacía años.

Sotero Durán, el director general, creía que las redes constituían un producto de gran importancia estratégica, que podían aumentar los beneficios de la empresa y elevar la demanda de servicios de mantenimiento, los de mayor margen para InteliSoft. Por todo ello, decidió crear un departamento específico dotándolo con cuatro comerciales, un auxiliar de instalación y dos secretarías. Al frente colocó a Eugenio Arteaga, el más capaz de sus mandos intermedios.

Las redes estaban diseñadas para atender a diferentes tipos de empresas y sectores, donde el número de puertos de enlace y el volumen e intensidad del tráfico de datos, fundamentalmente, definían las características y especificaciones del sistema. En este sentido, el departamento de redes de InteliSoft vendía e instalaba tres productos: la red Star-2010-C, dirigida a empresas de pequeña dimensión; la Star-2010-B, para empresas medianas, y la Star-2010-A, para empresas de gran dimensión.

A principios de enero de 2013, transcurrido ya casi un año desde la creación del departamento, Sotero estaba preocupado porque temía que sus resultados no fuesen tan buenos como él había esperado en un principio. En el próximo Consejo de Administración previsto para finales de ese mes se iba a analizar la marcha de esta nueva línea de negocio y debía prepararse para ello.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los profesores Manuel García-Ayuso Covarsí y Raúl Ibañez Trianteno, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © abril 2015. Instituto Internacional San Telmo. España.

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 medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

EL DEPARTAMENTO DE LAS REDES STAR

Inicialmente, el mercado había acogido con gran interés esta nueva generación de redes inalámbricas y el equipo de comerciales, a pesar de ser un producto nuevo y de cierta complejidad técnica para el proceso de venta, había mostrado un marcado optimismo. Durante el año 2012 se completaron la venta e instalación de 200 unidades: 40 unidades de la red Star-2010-A, 60 de la Star-2010-B y 100 de la Star-2010-C.

Dado el elevado número de equipos y accesorios que integraban las redes, el fabricante repercutía a InteliSoft el coste de su transporte. Arteaga pudo negociar con él un precio cerrado de 400 € por el envío de la totalidad de los componentes de una red, cualquiera que fuera el modelo.

Una vez concertada la venta y puestos los equipos en casa del cliente, la complejidad de su instalación y configuración hacía imprescindible que un técnico de instalación se desplazase a sus oficinas para llevar a cabo el montaje, ya que entre los determinantes fundamentales de la decisión de compra del cliente estaban la fiabilidad y la rapidez en la puesta en marcha. El auxiliar de instalación del departamento de redes poseía conocimientos de programación y experiencia suficientes para llevar a cabo estos trabajos, no obstante, contaba con el apoyo de dos personas del departamento técnico (reparaciones y mantenimiento) de InteliSoft que también conocían a fondo el funcionamiento de las redes.

Sotero Durán había acordado con Jorge Marín, responsable del departamento técnico, que éste cobrase al departamento de redes un precio interno de 30 € por cada hora de trabajo de instalación. Dado que sus tarifas habituales en servicios a clientes externos estaban entre 90 y 150 € por hora y que la retribución variable de Marín venía determinada en parte por los beneficios que generase su departamento, *“no me hace ninguna gracia regalar horas de trabajo de mis técnicos como si esto fuese una ONG”*, había dicho a Sotero. Finalmente Marín accedió, pero con la condición de que se estableciese un límite máximo de 2.000 horas por año de servicio de sus técnicos al departamento de redes.

Entre el auxiliar de instalación y los dos técnicos de apoyo se atendió todo el trabajo de instalación que, hasta ese momento, habían demandado los compradores de redes². Sin embargo en ocasiones se producían retrasos que podían afectar al nivel de satisfacción de los clientes. Así, por ejemplo, en noviembre de 2012 se produjo un incidente serio con Distribuciones Quirós, un importante cliente que había adquirido dos redes 2010-A para sus nuevos centros logísticos de Bailén y Madrid y firmado un

² El modelo 2010-A, el más complejo, requería en promedio 16 horas de instalación y puesta a punto, el modelo 2010-B requería aproximadamente 9 horas y el modelo 2010-C unas 6.

importante contrato de mantenimiento. Un retraso en el envío de los equipos por parte del proveedor hizo que se pospusiese la instalación dos semanas, ante la imposibilidad de los técnicos para llevar a cabo ese trabajo debido a compromisos ya programados con otros clientes. Sotero Durán se vio obligado a intervenir; confirmó que se diese prioridad a Distribuciones Quirós, negoció con los restantes clientes consiguiendo que aceptaran esperar unos días y, finalmente, no fue necesario recurrir a subcontratistas externos³.

Respecto a los salarios del departamento de redes, los comerciales percibían una retribución fija más una comisión del 1% sobre el precio de venta por cada red vendida. Arteaga, el auxiliar de instalación y las secretarías tenían una retribución fija más una variable que se determinaba en función del resultado de la evaluación del desempeño por parte de sus respectivos superiores, no del nivel de actividad del departamento. En el año 2012, todos ellos habían obtenido un 50% del máximo nivel de variable posible.

PREPARANDO EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE ENERO DE 2013

Sotero Durán pidió a Eugenio Arteaga un informe sobre los resultados de su gestión para la próxima reunión del Consejo de Administración. Éste, preocupado por su continuidad al frente del departamento, solicitó a Contabilidad información sobre los ingresos y gastos que su actividad había generado durante el ejercicio 2012 y, si fuese posible, distinguiéndolos por cada tipo de producto. Carlos Guzmán, el responsable de Contabilidad, le respondió de inmediato enviándole el correo electrónico que aparece en el Anexo 1.

Tras leerlo y advertir que el resultado de su departamento era negativo, Arteaga llamó de nuevo a Guzmán para preguntarle cuál había sido el criterio seguido para asignar los gastos de administración de la central de InteliSoft entre los diferentes departamentos de la empresa. Guzmán contestó que se asignaban a cada departamento en función del número de trabajadores que tenían y que, tanto esos gastos como los generales propios del departamento de redes, correspondería asignarlos a los diferentes productos en función del número de unidades vendidas en el año.

³ Eugenio Arteaga creyó conveniente atender a Distribuciones Quirós con el personal de InteliSoft y subcontratar el resto del trabajo previsto para esas semanas a la empresa Instalaciones Perea, S.L. con la que había colaborado anteriormente en algunos proyectos. Su propietario, Ignacio Perea, remitió una oferta a InteliSoft a razón de 135 € por hora. Al recibirla, Arteaga además de notar su elevado precio, advirtió que el tiempo presupuestado por Perea para el montaje y puesta en funcionamiento era superior en un 50% al que utilizarían los técnicos de InteliSoft, probablemente debido a una falta de experiencia con las nuevas redes Star.