

IWAN 21 NETWORKS S.L.¹

El 20 de Marzo de 2008, Rafael Gómez, responsable del Área de Operaciones, entró en el despacho de Pedro Martínez, director general de IWAN 21 Networks, con notables gestos de preocupación y enfado:

“Pedro, esto no puede continuar así. Después de los últimos cambios en la organización, es cierto que tengo un mayor control y responsabilidad, pero no puede ser que mi antiguo equipo de sistemas tenga unas directrices y una forma de evaluar su desempeño claras y que funcionan, y el equipo de desarrollo de proyectos -que ahora también está a mi cargo- no. No tengo modo de premiar a los que realmente se esfuerzan por encima del nivel exigido; y mucho peor aún, tampoco puedo penalizar a los que no cumplen. Tienes que darme una solución, o deberás aceptar que los resultados de los trabajos no estén acordes a las expectativas. Y no necesitas que te diga lo que eso supone cara a los clientes.”

Pedro realizó un tímido intento de decir algo, pero no tuvo posibilidad alguna: Rafael siguió expresando su monumental enfado.

“Además, Pedro, estoy harto: cuando llevaba únicamente el departamento de sistemas, yo tenía claro qué tenían que hacer los técnicos, y cuánto iban a cobrar, con

¹Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Antonio Hidalgo Pérez, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

objetivos explícitos y fáciles de medir. Sin embargo, dado que quieres que exija cumplimiento de unos hitos que el cliente cambia continuamente, es imposible fijar unos objetivos al principio del trimestre y que luego tengan algo que ver con la evaluación trimestral del técnico de desarrollo.”

LA EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA.

Cuando Rafael, algo más tranquilo después de haber sido escuchado, abandonó su despacho, Pedro permaneció un buen rato repasando mentalmente los acontecimientos. Su pensamiento se remontó algunos años atrás. Cuando en el año 2000 decidió embarcarse en una iniciativa empresarial, poco sospechaba que una de sus principales ocupaciones, y fuente de preocupaciones, acabaría siendo la gestión de las personas. Por aquel entonces, Pedro llevaba varios años trabajando en una compañía de telecomunicaciones de ámbito nacional, como jefe de proyectos. Pensó que, con su experiencia y conocimiento del sector, le sería posible crear su propia empresa. Fruto de esa iniciativa fue el lanzamiento de IWAN 21 Networks, la empresa que dirigía y de la que era el principal accionista.

Inicialmente, dados sus conocimientos en telecomunicaciones, la actividad de la nueva empresa se centró fundamentalmente en la instalación y mantenimiento de redes de ordenadores.

Pedro había contado, desde el principio, con Rafael para formar parte del equipo que debía concretar en la práctica su idea empresarial. Joven titulado en Ingeniería Industrial, Rafael tenía pocos conocimientos técnicos de redes, pero contaba con un gran empuje, entusiasmo e implicación en el trabajo. Estas condiciones le permitieron aprender y especializarse en muy pocos meses, así como ganarse el respeto y confianza de los clientes a los que iban acercándose. Desde el primer momento, Pedro asumió personalmente todas las funciones administrativas y comerciales. A la vez, gracias a su anterior experiencia profesional, prestaba apoyo a Rafael en los proyectos más complejos. La empresa estaba formada, prácticamente, por ellos dos.

Con el paso del tiempo, la actividad de la empresa fue creciendo paulatinamente, incorporando nuevas personas, tanto al equipo de sistemas y redes, como de ayuda a Pedro en tareas comerciales. En 2004, la empresa la componían 6 personas organizadas según se recoge en el Anexo 1.

Ese año supuso un cambio en el enfoque de negocio de la joven empresa. Un importante grupo comercial andaluz, del sector de la automoción, les planteó la posibilidad de que se hicieran cargo de un ambicioso proyecto de implantación de tecnologías informáticas para la gestión de su negocio. Pedro vio llegado el momento de dar un salto hacia delante, e introducirse en el mundo del desarrollo de software. Esta había sido su ilusión desde el comienzo, ya que una empresa de desarrollo con un departamento de sistemas y redes permitía ofrecer soluciones llave en mano, de alto valor añadido a sus clientes. Además, de este modo, se creaba una fuerte relación de confianza, que permitía fidelizar a esos clientes. Por otra parte, esta actividad generaba mayores márgenes que los producidos por los meros mantenimientos e instalaciones de sistemas y redes.

Con esta perspectiva, y con la ilusión de acometer un importante proyecto empresarial, Pedro decidió encargar la plena dirección del equipo de sistemas a Rafael, delegándole todas las funciones. Él se centró en las tareas gerenciales, asumiendo además la supervisión del equipo de desarrollo. Por otra parte, y ante el crecimiento de la empresa, decidió incorporar al equipo a su hermana Montse, titulada en Administración de Empresas, para que se hiciera cargo de las tareas administrativas: contabilidad, administración de personal, relaciones del día a día con las entidades financieras... También se incorporó por esas fechas Carlos Castro, al frente del equipo comercial.

Para poder atender los proyectos que iban surgiendo, articuló el equipo de desarrollo en torno a dos personas, Manuel Alcántara y Sebastián Ortega. Estas personas tenían los suficientes conocimientos técnicos, y las capacidades necesarias, para gestionar el día a día de los demás componentes del equipo. Esto permitió a Pedro centrarse en la gestión de los proyectos y en las relaciones con los clientes. En 2008, la empresa estaba integrada por 20 personas (Anexo 2).

Pedro estimaba que este enfoque era necesario, teniendo en cuenta la situación del sector en Andalucía, región en la que operaba IWAN 21. En su informe anual de 2007, la patronal del sector de tecnologías de la información en dicha Comunidad Autónoma (ETICOM) ponía de manifiesto algunos puntos que Pedro consideraba especialmente significativos:

- Se trataba de un sector en crecimiento, con incrementos en facturación superiores al 15% de promedio en los últimos años. En 2006, la facturación total había alcanzado los 1580 millones de euros. Existían diversos Programas Públicos, tanto estatales como autonómicos, que impulsaban la implantación y desarrollo de las TIC en las empresas, como herramienta de aumento de la competitividad.
- El sector estaba compuesto en un 92 % por Pymes.
- Era previsible un aumento de la competencia, motivado por la entrada de empresas provenientes de Europa del Este, China, India, Pakistán y Sudamérica, dadas las escasas barreras de entrada existentes para desarrollar software competitivo y poder suministrarlo a cualquier cliente a través de Internet.
- Ese incremento de la competencia obligaba a las empresas a evolucionar hacia el concepto de “Revendedor de Valor Añadido” (VAR): los servicios profesionales prestados deberían incorporar algunos elementos singulares y valorados por el cliente, que les permitieran diferenciarse de los productos de bajo coste ofrecidos por las empresas de países emergentes.
- Entre esos elementos diferenciadores se solían relacionar la formación impartida al cliente, la gestión integral del proyecto, el control de calidad, la consultoría y auditoría de implantación, o el soporte postventa.
- Todos esos servicios diferenciales requerían profesionales altamente cualificados, que además tuvieran capacidades y habilidades interpersonales para el trato directo con el