

ECOINTEGRAL: EL NEGOCIO, LA ESTRUCTURA DIRECTIVA Y EL EMPRESARIO ¹

A mediados de febrero de 2010, Juan Ramón Mateos, fundador y director general de EcoinTEGRAL, reflexionaba en su despacho sobre varios asuntos. Su empresa, dedicada a realizar trabajos de ingeniería, distribución eléctrica y telecomunicaciones con 11 años de recorrido, exigía varias decisiones tanto por su crecimiento como por las oportunidades que presentaba Europa.

Juan Ramón era consciente de que su cargo como director general de EcoinTEGRAL no le permitía disponer del tiempo necesario para desarrollar nuevos negocios. Por primera vez se planteaba de forma concreta cuál debía ser su posición al frente de la empresa. Quizá había llegado el momento de convertirse en promotor de varias empresas que convirtieran a EcoinTEGRAL en un importante y diversificado grupo económico en Andalucía. Para avanzar en la conformación de ese grupo tenía algunas ideas de nuevos negocios y de alianzas estratégicas necesarias. Reflexionaba además sobre la estructura directiva adecuada para esta nueva etapa de desarrollo.

Su paso por un programa de alta dirección empresarial en una prestigiosa escuela de negocios de España le abría muchos horizontes hacia los que quería avanzar de la forma más adecuada. Esas nuevas metas eran las que lo habían llevado a querer dejar la dirección de EcoinTEGRAL en manos de uno de sus directivos de mayor confianza y antigüedad. Sin embargo, éste no aceptó la propuesta por motivos familiares.

Ante esta respuesta, sus asesores le recomendaron que se mantuviera en el cargo varios años más, mientras profesionalizaba su equipo de colaboradores. Pero Juan Ramón no estaba seguro de que ésta fuera la decisión más acertada.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. Preparado por el profesor Eduardo Olaya Estefan del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración del profesor Jorge Bernal González-Villegas del Instituto Internacional San Telmo y de D. Carlos Lamothe Barceló diplomado en el programa de alta dirección del Instituto Internacional San Telmo y con el apoyo del Fondo de Desarrollo Académico del Instituto para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Octubre 2014, 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. 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 email a la dirección casos@santelmo.org.

Él quería dar el paso hacia adelante más rápido, pues consideraba que los años que se aproximaban supondrían una nueva etapa llena de múltiples oportunidades para hacer crecer sus negocios. *“¿Que debo hacer para poder delegar pronto la dirección general y dedicarme a promover nuevos negocios y fundar nuevas empresas?, ¿con qué plazo?”*, se preguntaba Juan Ramón.

HISTORIA DE ECOINTEGRAL

Durante el año 1995, Juan Ramón Mateos, natural de Utrera (Sevilla, 1969), socio fundador y administrador de EcoinTEGRAL Ingeniería, S.L. empezó a prestar servicios de ingeniería como profesional libre. En esa primera etapa brindaba asistencia técnica a Airtel Móvil, S.A. (en 2010, Vodafone) a través de Dycltel, la división de telecomunicaciones de Dragados, que por entonces realizaba una parte importante de los trabajos de ingeniería que la nueva operadora de telefonía requería en sus acometidas eléctricas en Andalucía.

En 1998, tras un paréntesis de dos años trabajando en Sevilla en Promoción de Desarrollos Eólicos S.L. (empresa que en aquel momento era propiedad del grupo Abengoa), Juan Ramón decidió volver a la actividad anterior. Fue entonces cuando creó la denominación comercial “EcoinTEGRAL Ingeniería” con 3 empleados: dos ingenieros y un delineante que trabajaban en una pequeña oficina de 30 m² en el centro de la ciudad de Córdoba. Un año después, en 1999, nació EcoinTEGRAL como sociedad limitada, con el objeto de realizar trabajos de ingeniería para distribución eléctrica e instalaciones eléctricas especiales. Se mantuvo además el negocio de telecomunicaciones, tanto en acometidas eléctricas como en el resto de infraestructuras de las estaciones base. Durante este período su cliente principal fue Telefónica Móviles a través de SEMI (Sociedad Española de Montajes Industriales, S.A.).

Ese mismo año, dentro de su creciente actividad, EcoinTEGRAL consiguió ser una de las cuatro ingenierías adjudicatarias por Siemens en Andalucía para el despliegue de infraestructura de telecomunicaciones de la red de Retevisión Móvil-Amena (hoy France Telecom-Orange). Estas actividades se centraron en Andalucía Oriental. También consiguió ser una de las dos empresas adjudicatarias de la ingeniería eléctrica para las acometidas de la nueva operadora móvil. Todo ello representaba un importante hito para el inicio de un continuo crecimiento en personal, volumen de negocio y prestigio.

A lo largo de 1999, teniendo como actividad principal el proyecto Amena para Siemens, se incorporaron otras personas a la empresa para realizar funciones de delineación y redacción de proyectos.

Poco antes del fin del año 1999, tras la marcha de un ingeniero, se incorporó a la empresa Moisés Garrido. En ese momento estaba recién titulado, aunque contaba con

algunos meses de experiencia como colaborador en la dirección de obra de un hotel. En 2010 Moisés ocupaba el puesto de Director Técnico y de Producción.

También se incorporaron otras personas que participaban en la distribución diaria de tareas, que ya empezaban a distinguirse de algún modo entre tareas de IT (Infraestructuras de Telecomunicaciones) y tareas de IE (Ingeniería Eléctrica). De este modo surgieron las primeras dos divisiones.

Durante la mayor parte de 1999, el reparto de actividades de los empleados en cada una de las divisiones era el siguiente:

Empleado 1: Cálculos, redacción de proyectos IT, replanteo y dirección de obras de IT.

Empleado 2: Delineación de planos de IT y IE.

Empleado 3: Redacción de proyectos y delineación de planos IT.

Empleado 4: Delineación de Planos IT.

Empleado 5: Redacción de Informes IE y proyectos IE.

Juan Ramón: Toma de datos en campo (IE y IT), replanteo y dirección de obras (IE e IT), redacción de informes y proyectos de IE, delineación de planos (IT y IE), elaboración de estudios ambientales, tramitaciones de IE, facturación, cobro y resto de tareas de soporte, gestión y administración general de la empresa.

El primer ejercicio se cerró con una facturación de 536.500 € repartida del siguiente modo: Airtel Móvil, S.A. 8.900 €; SEMI, S.A. 92.600 €; Siemens, S.A. 435.000 €.

Durante el año 2000 se amplió la oficina anexando una superficie contigua en el mismo edificio y se consiguieron otros clientes como Instalaciones Abengoa, Amper, Red de Banda Ancha de Andalucía y alguno más.

EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS

Desde el principio Juan Ramón creó e implantó la política de búsqueda de clientes en los sectores de instalaciones eléctricas, parques eólicos y telecomunicaciones que cumplieran los dos siguientes requisitos:

- 1) Empresas grandes y solventes con sede en Andalucía. *“El aumento continuo del prestigio era y es una prioridad. Las empresas grandes suelen ser exigentes y nos ayudaban a crear un modo de trabajar. El aseguramiento de cobro era, por lo menos, tan importante como lo anterior. La cercanía personal al cliente siempre ha sido en EcoinTEGRAL un punto fuerte”,* decía Juan Ramón.