

## **ANDALUZA DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA, S.A. (AIASA)<sup>1</sup>**

*“No podemos seguir como vamos. Estamos tan concentrados en resolver los problemas que el negocio nos plantea en el día a día, que no tenemos tiempo para pensar en cuestiones que son fundamentales para el futuro de la empresa. Nuestros ingenieros y arquitectos trabajan mucho y muy bien, pero aquí cada uno hace la guerra por su cuenta. Como todos andamos preocupados por crecer, a veces prometemos a los clientes cosas que son difíciles o imposibles de cumplir. Nuestra gente tiene mucha capacidad y muy buena voluntad, pero creo que muchos no tienen una adecuada visión del negocio. Si no hacemos ahora el esfuerzo necesario para sentar las bases sobre las que deberá apoyarse el desarrollo de la compañía, sencillamente no tendremos futuro. Caminamos con paso firme y, a gran velocidad, pero puede que no hacia el éxito, sino hacia el caos más absoluto”.*

Jaime Algarra, Director General de Andaluza de Ingeniería y Arquitectura, S.A. (AIASA, la Empresa o la Sociedad) hacía estas manifestaciones ante los otros cuatro socios integrantes del Comité de Dirección en la reunión mensual celebrada a principios de febrero de 2013.

La preocupación de Jaime era que, si el negocio crecía como era previsible en los próximos años y no contaban con unas bases sólidas para cimentar ese crecimiento, la empresa se le podía ir de las manos.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Manuel García Ayuso, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Junio 2016, 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](mailto:casos@santelmo.org).

## LOS ORÍGENES

AIASA nació a finales de 2009, cuando cuatro ingenieros y una arquitecta que trabajaban como asociados *senior* para INYCONSA, uno de los líderes en el sector de la ingeniería en España, fueron invitados por ésta a buscar nuevos horizontes profesionales, debido a la caída del volumen de actividad en los tres últimos años.

Jaime Algarra, Carlos Baños, Ginés Carbajo, Felipe Mestre y María Zamora, decidieron constituir su propia empresa. Jaime era ingeniero informático, había cursado un MBA y tenía cierta inclinación hacia la gestión, así que asumió el cargo de Director General y se ocupó de la administración de la Sociedad; además se encargó de lo que denominaron Departamento de Sistemas y Apoyo, que tendría como funciones la implantación de un sistema informático para la gestión y la prestación de apoyo técnico a los diferentes departamentos o líneas de negocio. Carlos era ingeniero de caminos y en él recayó la responsabilidad de los proyectos de Obra Civil, pero ante la previsión de reducción del presupuesto de inversiones del Estado y la Comunidad Autónoma, se propuso desarrollar una línea de negocio denominada Ingeniería para la Mejora de la Productividad de la Empresa (IMPE). Ginés era ingeniero industrial, pero había trabajado unos años en tareas de programación, por lo que decidieron que se ocupara de los proyectos industriales y de desarrollo de software. Felipe, ingeniero aeronáutico, dirigiría la actividad desarrollada en ese sector. Finalmente, como era natural, acordaron que María se encargase del área de arquitectura, en la que pensaron que lo más oportuno era centrar los esfuerzos en dos líneas de negocio: la edificación industrial y la expedición de certificados de eficiencia energética.<sup>2</sup>

Para arrancar con su actividad, aportaron a la Sociedad la indemnización recibida de INYCONSA, su antigua empresa, suscribieron un préstamo, alquilaron unas oficinas en la Isla de la Cartuja, contrataron a una persona para la administración, a seis ingenieros y a un arquitecto que también habían salido recientemente de INYCONSA, adquirieron los equipos necesarios y se dispusieron a salir a la calle a vender.

## EL PLANTEAMIENTO DEL NEGOCIO

Obviamente, la prioridad de los cinco socios para los primeros años de vida de la empresa era crecer. Estaban convencidos de que, a pesar de la fuerte caída del negocio como consecuencia de la crisis, la atomización del sector les permitiría alcanzar un volumen de facturación suficiente y un nivel satisfactorio de beneficios. El crecimiento les permitiría ofrecer a los clientes una imagen de solidez, atraer y retener a personas cualificadas y cubrir sus costes de estructura.

---

<sup>2</sup> Véanse la Directiva 2002/91/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 16 de diciembre de 2002 y el Real Decreto 47/2007, de 19 de enero.

Todos estaban de acuerdo en que, además de trabajar en los encargos que recibieran, la misión fundamental de los cinco socios era captar y fidelizar a clientes de alto valor añadido, proporcionándoles servicios de ingeniería de la máxima calidad, con un trato personalizado. A su juicio, los servicios de ingeniería para la mejora de la productividad de la empresa podían ser la puerta de entrada a los clientes, ya que en tiempos de crisis todas las empresas están particularmente preocupadas por la optimización de sus procesos y, consiguientemente, la reducción de sus costes. Así pues, decidieron que esa línea de negocio fuese “*el mascarón de proa de AIASA*” y que el resto de departamentos la apoyase en todo lo necesario. Carlos solía decir que, “*Una vez captado un cliente, si nos ganamos su confianza, nos encargará cualquier proyecto de ingeniería o arquitectura que pueda requerir en el futuro.*”

En general, los cinco socios mantenían muy buenas relaciones con los diferentes órganos de la Administración y los clientes del sector privado para los que habían trabajado en su anterior empresa y consideraban que la confianza generada años atrás les permitiría obtener encargos de ellos en el futuro. En su opinión, la principal causa de insatisfacción de los clientes con las empresas de ingeniería era la despersonalización del trabajo. Jaime siempre ilustraba esto con los comentarios que un cliente le hizo llegar por correo electrónico al término de un proyecto realizado por su antigua empresa, para justificar que nunca volverían a contratarles:

*“Mira Jaime, hemos decidido no trabajar más con INYCONSA porque en este proyecto hemos vuelto a tener problemas de todos los colores. En mi opinión, la mayoría se habrían evitado si el socio responsable hubiera estado activamente involucrado en el trabajo.*

*El problema es que con empresas grandes como la vuestra, al socio sólo se le ve el pelo el día que te viene a vender el proyecto y el último día, cuando toca hacerse la foto. Como su prioridad es captar negocio y andan metidos en muchos encargos, no dedican tiempo a trabajar en casi ninguno de ellos. Bueno, supongo que en los que consideran verdaderamente importantes sí. Será eso, que para vosotros ya no somos muy importantes.*

*La realidad es que acabas pagando honorarios a un precio desorbitado, cuando con quien trabajas es con ingenieros que acaban de salir de la universidad y no tienen ni la experiencia ni el criterio para resolver los problemas que se pueden plantear en el desarrollo de un proyecto. No te resuelven casi nada, porque no tienen capacidad de decisión: todo lo que les preguntas lo tienen que consultar. Además, con la rotación del personal joven, en un proyecto de año y medio de duración nos han llegado a cambiar a un junior hasta en cuatro ocasiones. Al final no sabes con quién estás trabajando y te sientes desasistido. Si llamas directamente al socio, siempre está ocupado. Y como no está en el día a día del proyecto, necesita sentarse con sus chicos para que le expliquen la situación. Para cuando te atiende, ya has resuelto tú el problema. Eso sí,*