

TAUTEN. INVERSIÓN Y DESINVERSIÓN EN NUEVOS NEGOCIOS¹

En aquel cálido mes de octubre de 2010, como cada final de mes, Santiago Pariente analizaba el cuadro de mando de Tauten Consultores en Sistemas de Información, S.L. (Tauten), una pequeña empresa de servicios informáticos de su propiedad. A la vista de los gráficos que constataban su evolución, sentía a la vez optimismo y preocupación. La empresa había crecido de forma continua desde su creación en 1999 hasta el 2008, algunos años incluso por encima del 35%, y eso le daba confianza. Pero a partir de entonces, como consecuencia de la fuerte crisis económica en España las ventas se habían reducido y, previsiblemente, seguirían fuertemente mermadas en el corto y medio plazo ya que muchos de sus clientes se dedicaban a la distribución e instalación de material eléctrico, actividad muy afectada por la caída del sector de la

construcción (véase Anexo 1).

Ante la caída de ingresos, Santiago había puesto en marcha un importante plan de ajuste. Había vendido varios vehículos, se habían trasladado a unas oficinas más pequeñas y había renegociado a la baja la mayoría de las partidas que componían sus gastos generales. Pero a pesar de ello, los gastos corrientes superaban el margen bruto generado por las ventas, por lo que sabía que debía seguir tomando medidas para poder sobrevivir a esos años tan malos que le había tocado vivir.

Realmente, a Santiago le costaba mucho prescindir de personal. Mucho más si se trataba de personas que habían demostrado su lealtad y buen hacer a lo largo de muchos años, como ocurría con el personal que quedaba en la empresa. Él siempre se ponía excusas como *“seguro que el próximo mes remontamos”*, de forma que la situación financiera de la empresa era cada vez más precaria.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Eduardo Olaya Estefan del Instituto Internacional San Telmo y D. Manuel Calero Castro, Antiguo Alumno del Programa E-MBA Promoción del 2011 del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Mayo 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. 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.

Finalmente, tras analizar los números y muy a pesar suyo, tuvo que reconocer que había llegado el momento de prescindir de algunos empleados. Uno de los candidatos era Francisco Serra: la persona que, dentro de Tauten, se había especializado en el sector eléctrico. Lamentablemente, el resto del personal no tenía la preparación necesaria para dar el servicio adecuado a estos clientes, así que Santiago se planteaba también vender su cartera de clientes en este sector.

Se trataba de una de las decisiones más complicadas con las que había tenido que lidiar en sus más de diez años de empresario.

CREACIÓN DE TAUTEN Y LOS PRIMEROS AÑOS DE LA EMPRESA

Santiago Pariente había nacido en Málaga en 1970, estaba casado y tenía dos hijos. En 1992, mientras estudiaba Ingeniería Informática, creó su primera empresa con dos compañeros de clase, a los que vendió su participación posteriormente. Terminados los estudios y tras regresar del servicio militar, trabajó por cuenta ajena impartiendo formación en tecnologías informáticas entre 1996 y 1999, lo que le permitió ahorrar algo de dinero.

A finales del año 1999, coincidió que dos amigos suyos empresarios quisieron contar con sus servicios: uno para un trabajo de programación y el otro para ocuparse del mantenimiento de su instalación informática. Como ambos trabajos le aportaban unos ingresos seguros durante varios meses, Santiago vio la oportunidad de crear una nueva empresa: Tauten, en esta ocasión, en solitario.

Durante los primeros años, Tauten se dedicó fundamentalmente a la venta y mantenimiento de ordenadores y redes de ordenadores, así como a la venta y programación de centralitas de telefonía. Complementariamente, con la incorporación de un programador supervisado por el mismo Santiago, se desarrolló un programa de gestión que se suministró y personalizó para distintas empresas de la zona.

A finales de 2004, la facturación de Tauten provenía principalmente de la venta de material informático (20%) y de las cuotas de mantenimiento y soporte técnico (80%). La estrategia de Santiago era la de orientar la actividad fundamentalmente hacia la prestación de servicios, ya que los márgenes de la venta de hardware se habían reducido y esta actividad, a su juicio, había dejado de ser negocio.

Santiago había observado que, en general, los clientes guardaban mayor fidelidad a la empresa que les había suministrado el software de gestión que al suministrador de los equipos, sistemas y redes. Debía pues, potenciar la venta de una aplicación de gestión para captar nuevos clientes a los que podría también suministrarles el resto de productos y servicios de la empresa.

Sin embargo, la aplicación desarrollada por Tauten hasta la fecha no cubría todos los procesos de negocio habituales que sí tenían otras aplicaciones competidoras, y desarrollar estas funcionalidades requería una fuerte inversión que él sólo no podría asumir. Tras valorar diferentes opciones, llegó a la conclusión de que debería hacerse distribuidor de un *software* de gestión ERP² desarrollado por un tercero y abandonar la venta de su aplicación de gestión propia, que, aunque le proporcionaba un margen mayor, tenía una venta más limitada.

De esta forma, a lo largo del año 2004 se reunió con fabricantes líderes en desarrollo de software empresarial y estuvo evaluando distintas aplicaciones de gestión horizontales³ hasta que se decidió por el software ERP Excelsis, desarrollado por una empresa catalana. Durante 2005 lo implantó y probó en su propia empresa para verificar que, efectivamente, era tan sofisticado y estable como le había parecido y, posteriormente, en enero de 2006, certificó su empresa como distribuidor autorizado. Comenzó su distribución sustituyendo la aplicación propietaria de Tauten en aquellos clientes que la tenían instalada. A finales del año 2006, Tauten había obtenido un *expertise* considerable en la implementación de soluciones de gestión.

ENTRADA EN EL SECTOR DE DISTRIBUIDORES E INSTALADORES DE MATERIAL ELÉCTRICO

En marzo de 2007, un empresario de la localidad de Ibi⁴ llamado José Carlos Ávila visitó a Santiago por referencia de un cliente común dedicado a instalaciones eléctricas de alta tensión. Tauten le había suministrado el servidor empresarial y le llevaba el mantenimiento, mientras que la empresa de José Carlos le había proporcionado su software de gestión. Se trataba de un software de gestión “vertical⁵” especializado en el sector y que fabricaba la empresa TMT, de la que eran distribuidor autorizado (*partner*, en la jerga del sector). El Anexo 2 recoge un resumen de la historia de José Carlos Ávila y su empresa.

Unos meses más tarde, después de varios contactos, entre José Carlos y Santiago, se había creado una fuerte amistad ya que los dos hablaban el mismo idioma pues, sin ser competencia, se enfrentaban a la misma problemática.

² ERP: del inglés, **Enterprise Resource Planning**. Los sistemas ERP típicamente manejan de forma integrada la producción, logística, inventario, compras, ventas y contabilidad de la compañía de forma modular.

³ “Horizontal” es un calificativo que, aplicado a las aplicaciones de gestión de empresas, hace referencia a que se puede adaptar a la mayoría de las empresas, independientemente de su actividad

⁴ Ibi: localidad industrial y muy emprendedora de la provincia de Alicante, en la Comunidad Valenciana – España.

⁵ De la misma forma, “Vertical” hace referencia a que el software está orientado a un sector concreto de actividad, en este caso el de los instaladores de material eléctrico.