

EDDEA¹

“Estamos ante una nueva encrucijada. Nuestros socios de la Plataforma Atlántica no ven las cosas como nosotros y me temo que estas fricciones pueden incrementarse ante los síntomas de recesión que está mostrando Rusia. Para competir en el exterior necesitamos dimensión, y debemos valorar si el modelo actual de Atlántica es nuestra mejor opción.

A lo largo de todos estos años, hemos recurrido frecuentemente a fórmulas de colaboración y asociación buscando capacidades técnicas, operativas y financieras. Siempre hemos buscado socios que aporten trabajo y conocimiento, con un grado de implicación muy directa. Ésta es la fórmula que preveíamos para Atlántica ¿Cómo podemos resolver la inquietud de nuestros socios?

Si la formula actual de Atlántica no funciona, debemos valorar como seguir. Yo veo tres alternativas: (1) Para los trabajos que requieran adaptación local, subcontratar estudios locales, que también nos ayudarían a financiar los proyectos; (2) acudir a empresas de capital riesgo para ganar pulmón financiero, o (3) explorar la asociación con alguna gran constructora o empresa de servicios que entienda nuestro potencial de crecimiento basado en la solución tecnológica que estamos desarrollando”.

Así se dirigía José María de Cárdenas Domínguez-Adame, director general de EDDEA y de la Plataforma Atlántica, a su equipo de EDDEA en marzo de 2016. Hacía una semana que se había celebrado una tensa reunión con los socios de Atlántica y sabía que estaba ante uno de esos momentos que marcan el futuro. Recordaba cuando en 2009 la decisión era entre continuar o cerrar... La situación de entonces era mucho más dramática, pero de nuevo, el devenir de su empresa estaba en juego. Debía analizar bien los pros y contras de viajar solo o acompañado; y en este último caso, ¿cuáles serían los mejores compañeros de viaje y bajo qué fórmula de asociación?

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez, con la colaboración de la asistente de investigación D^a Carmen Gómez González, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © octubre de 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.

LOS ORÍGENES

Con dieciocho años, José María decidió vivir una aventura “*on the road*” por EEUU y comenzó a desarrollar una visión global del mundo. Más tarde, José María, de familia empresaria, estudió arquitectura en Sevilla, pero volvió a “escaparse” para cursar un año en la República Checa. Al finalizar sus estudios universitarios en 1992, junto con su compañero de carrera Luis Ybarra, decidió montar una pequeña oficina técnica en Sevilla bajo la marca DeCYA.

*“La actividad asociada a la Expo’92 permitió retardar en Sevilla los efectos de la crisis global² un año, pero después llegó el abismo. Nuestros primeros años estuvieron marcados por la necesidad y el ingenio. La casa de un familiar, el local de un conocido... cualquier proyecto era una oportunidad para empezar a rodar. Hicimos nuestra primera gran inversión, un plotter A0 de plumillas comprado a plazos, que fuimos pagando gracias a que comenzamos a imprimir planos para otros arquitectos”.*³

La captación de encargos estaba soportada en un intenso trabajo relacional. José María estaba plenamente volcado en la parte comercial. Para reconocer los diferentes grados de involucración, ambos socios acordaron un reparto de la propiedad 60/40 en favor de José María, algo muy inusual en las asociaciones de arquitectos en esa época.

DeCYA fue aumentando su cartera de servicios, incluyendo las especialidades de urbanismo, edificación y dirección de proyectos. Para acometer encargos de mayor entidad se externalizaron parte de los trabajos por especialidades. Los colaboradores debían ser solventes técnicamente y tener capacidad financiera suficiente para contribuir a soportar parte de la financiación del proyecto.

Bajo esta fórmula de colaboración conocieron a José Luis López de Lemus, fundador de *LTC Architects*, oficina especializada en la dirección integral de proyectos. Tras seis años de continuas colaboraciones, en 2002 *LTC Architects* fue absorbido por DeCYA e integrado en la organización como departamento bajo la denominación IDDIP (División de Dirección Integral de Proyectos).

En 2002, DeCYA contaba con una plantilla de más de 30 trabajadores y una facturación superior a los 1,5 M€. Entonces, tuvo que enfrentarse a su primera crisis organizativa.

“La ausencia de un protocolo de funciones y responsabilidades generó problemas de comunicación, errores en la gestión de proyectos y, finalmente, una creciente desmotivación entre los empleados”.

² En los primeros años '90 se produjo una crisis financiera global provocada por el estallido de la burbuja inmobiliaria de Japón y las tensiones del precio del petróleo ocasionadas por la Guerra del Golfo, que afectaron sustancialmente a la inflación. En esos años, además, Andalucía sufrió el mayor ciclo de sequía del siglo XX, que alcanzó su mayor gravedad en el año 1995, llegándose a sufrir cortes de agua en un importante número de municipios y enormes pérdidas en el sector agrario.

³ Salvo que se indique lo contrario, las citas corresponden a José María de Cárdenas.

La reorganización fue encomendada a una persona de la casa, María González, psicóloga con experiencia previa en gestión de recursos humanos. María se apoyó en una consultora externa para desarrollar un programa de Gestión por Desempeño.

La nueva organización se fundamentó en el rediseño y estandarización de los procesos, la adecuación de los recursos a las tareas y el reconocimiento de la contribución de cada uno. Se trabajó en tres líneas complementarias:

1. **Sistema de Gestión por Desempeño.** El objetivo era que cada trabajador supiera con exactitud cuáles eran sus funciones y asignar responsables a las distintas actividades que se llevaban a cabo.

Se revisaron los procesos enfocándolos hacia el servicio al cliente y se propuso una estructura matricial. Por un lado, se estandarizó el proceso desde la captación del cliente hasta el cierre del proyecto y, por otro, se definieron las tareas transversales:

- a. Planificación y estrategia. Donde se tomaban las decisiones propias de dirección general y de gestión general del estudio.
- b. Recursos y soporte. Donde se gestionaban los recursos que se ponían a disposición de los proyectos (personas, instalaciones, etc.).
- c. Medición, análisis y mejora. Donde se revisaban regularmente los indicadores de satisfacción del cliente, producción, auditorías, etc.

El Sistema de Gestión por Desempeño, además de definir los puestos, ayudó a ajustar las retribuciones en función de la aportación de cada uno. El objetivo era favorecer la carrera profesional de los técnicos, desde su incorporación como recién licenciados, hasta su crecimiento como gestores de equipos o, incluso, como responsables de desarrollo de negocio. También y, sobre todo, se buscaba mejorar el clima laboral.

2. **Sistema de Gestión de Calidad**, que culminaba el proceso de estandarización de los procesos.
3. **Implantación de un programa ERP (e-Synergy)**. La estandarización permitió también la automatización e informatización de los procesos.

En el año 2004 se incorporó a la compañía Carmen Barrionuevo para desarrollar la dirección financiera y separar la figura de gerente. Hasta entonces estas funciones las estaba atendiendo el propio José María. La función principal de Carmen era controlar las necesidades financieras para el crecimiento. Su labor permitió un mayor control de los recursos por proyectos y una gestión más flexible y ágil.