

CASO 3

Office Net Ltda.

*Luz Marina Sánchez Ayala
Paulo Alonso Gaona García*



26



EAN



Introducción

Como de costumbre el trabajo para la EPS no se entregaría; este cliente el más grande de la empresa, muy condescendiente venía aceptando entregas tardías hasta de un mes; pero esta vez la entrega del proyecto estaba atrasada dos meses y no existía la menor posibilidad de cumplir antes de 20 días y eso contando con que todos los demás proyectos se detuvieran y la empresa se concentrara sólo en este.

La historia

Office Net Ltda., nació el 30 de mayo de 2000. La iniciativa surgió cuando William López comentó la idea de crear una empresa a su compañero de trabajo Steve Rodríguez. William y Steve laboraban en una importante multinacional de desarrollo de software estándar. William se dió cuenta que muchos de los clientes de la empresa solicitaban software a la medida para sus compañías, un servicio que la multinacional no ofrecía.

Steve apoyó la idea de William, pero este manifestó que sólo crearía la empresa si este se asociaba con él. Steve aceptó inmediatamente (con el tiempo se convirtió en la persona más importante para la empresa por su excelencia en el desarrollo de aplicaciones orientadas a la WEB). Sin embargo, la falta de



dinero para empezar llevó a William a pedir a dos ex compañeros de universidad y amigos suyos: Lino Pérez y David Álvarez, participar en la sociedad; ellos además de contar con recursos para aportar a la empresa, tenían amplia experiencia en el sector de la salud, Lino como exponente de aplicaciones para varias EPS y David como Director del Departamento de Sistemas del Hospital Principal.

La organización

Pasados tres meses de esta propuesta se creó la empresa cuyo objeto era "el desarrollo de software a la medida para hospitales y servicios del sector de la salud"; con William ejerciendo como Gerente General, Steve como encargado del Departamento de Desarrollo, Lino de Finanzas y Mercadeo y David en el área de Administración de Proyectos. Además de los socios trabajaban 5 personas que se ocupaban de los proyectos de las empresas; su vinculación se hacía a través de contratos de prestación de servicios de acuerdo con las necesidades existentes.

Después de constituir Office Net se adoptaron los mismos procedimientos que se llevaban en la multinacional en que trabajaban William y Steve anteriormente, teniendo en cuenta que allí funcionaban perfectamente y habían permitido a la compañía convertirse en líder del mercado; sólo le aportaron algunos pequeños cambios, basados en la experiencia de Lino y David en el sector salud.

Pasada esta primera fase de instalación se observó la necesidad de hacer ajustes a la idea original. Aunque inicialmente el enfoque del servicio era trabajar directamente en la empresa del cliente, con el tiempo se hizo necesario instalar una oficina para el mantenimiento y prueba de las aplicaciones y de esta forma centralizar los servicios teniendo así un lugar en

donde atender a los clientes potenciales. El principal criterio que se consideró para localizar la oficina fue la cercanía con las centrales de las distintas EPS que funcionan en la ciudad, principalmente por traslados urgentes, cuando un cliente requiera un servicio en su empresa.

El mercadeo

Luego de instalada la compañía se da inicio a la etapa de mercadeo, empleando dos estrategias; la primera, hacer contactos con empresas de gran tamaño, principalmente EPS, clínicas y hospitales, para lo que se consultó a clientes conocidos (Los mismos que habían solicitado el servicio de software a la medida, cuando William y Steve trabajaban en la empresa anterior y antiguos clientes y conocidos de Lino y David); la segunda fue atraer clientes nuevos, este proceso se desarrolló a través de los encargados de los departamentos de sistemas de las instituciones del sector salud, que según el criterio de los socios, requerían este tipo de servicio.

Rápidamente la empresa empezó a recibir solicitudes, muchas más de las que había proyectado y la mayoría provenientes de los clientes nuevos, pero casi todas eran de pequeños laboratorios, centros de salud y médicos independientes que no encontraban quien les desarrollara sus páginas web, ni llevará procesos de nómina, registros de pacientes, etc.; a estas firmas en desarrollo les interesaban principalmente los clientes grandes. Dentro de este grupo de clientes nuevos, una de las pocas compañías grandes que los contactó fue la EPS de una de las Cajas de Compensación Familiar más importantes del país convirtiéndose en el mejor cliente, tanto por la frecuencia de sus proyectos como por el volumen de información que debían administrar.

La operación

La primera dificultad a la que se enfrentó la empresa fue la falta de equipos adecuados que pudieran soportar los servicios y aplicaciones de la EPS, por tanto, tuvieron que arrendar servidores externos para el mantenimiento de la mayoría de ellas. Esta situación unida a la falta de personal permanente capacitado, aumentó los costos de los proyectos, ya que en la planeación inicial esto no estaba previsto (ellos acostumbraban contratar recién egresados de altas calidades académicas de las mejores universidades de la ciudad, pero inmediatamente adquirirían experiencia se iban a otras empresas, muchas veces los mismos clientes de Office Net).

A medida que se amplió el mercado nacieron otros servicios: hosting, mantenimiento de computadores, capacitación en el uso de aplicaciones, montaje de aplicaciones en red, montaje y mantenimiento de servicios web y hasta venta de equipos y accesorios. La diversificación fue grande ya que en la búsqueda de aprovechar las oportunidades de los contactos, se aceptó todo tipo de solicitud de las empresas cliente.

Esta situación llevó a replantear el objeto de la empresa a la de "poder satisfacer cualquier necesidad de un cliente respecto a sus servicios informáticos", debido al hecho, que la mayor parte de los ingresos provenía de los servicios que la firma no había contemplado inicialmente. Esta posición dividió a los socios; mientras William y Lino, creían que la estrategia de diversificación era lo mejor, Steve y David opinaban que la empresa debía especializarse en pocos servicios y sectores ofreciendo la mejor calidad en ellos.

A pesar de las diferencias entre los socios, se adoptó la estrategia de la diversificación, inicialmente fue una buena idea ya que al lograr un contacto con un cliente se abrió la posibilidad de nuevos contratos en cualquiera de la amplia



gama de servicios ofrecidos; rápidamente nuevos clientes y nuevos contratos llegaron. Además, los ingresos se multiplicaron debido a que cada contrato representaba una suma grande por los múltiples servicios que se prestarían a la empresa que los contrataba.

En este momento la entidad ya había comprado algunos de los equipos necesarios y contaba con 10 desarrolladores de tiempo completo que normalmente trabajaban en la oficina central, más otros 10 que trabajaban por contrato de prestación de servicios de acuerdo con las necesidades de la empresa y normalmente hacían los mantenimientos en las instalaciones de las compañías contratantes; adicionalmente, semestralmente ingresaban entre cuatro y siete estudiantes practicantes universitarios, para apoyar principalmente la parte operativa de los servicios en las empresas. La gama de clientes también era amplia, sus clientes más grandes, después de la EPS, eran dos hoteles, tres comercializadoras, dos fábricas, una institución de educación técnica y aparte de ellos muchas pymes de todos los sectores, consultorios, laboratorios, médicos particulares (principalmente cirujanos plásticos) y hasta una prestigiosa modelo, que solicitó le diseñaran su página web.

A medida que la empresa se involucraba en la ejecución de dichos contratos surgieron múltiples dificultades:

- La planeación de nuevas actividades en las que no se tenía experiencia, involucraba un gran riesgo, normalmente terminaban presentando cotizaciones que parecían muy favorables a la empresa, pero en el desarrollo del proyecto se presentaban tantos imprevistos, que la utilidad se reducía considerablemente.
- Los conocimientos técnicos de muchos de los trabajos a desarrollar eran casi nulos.
- Los costos se incrementaban rápidamente en la medida en que el alquiler, las actividades de subcontratación y la excesiva rotación de personal eran más frecuentes.



- Era difícil medir la mano de obra y los insumos requeridos, por la misma falta de conocimiento de los proyectos en los que la empresa se involucraba.

A pesar de estos inconvenientes William se sentía feliz al revisar el estado de ingresos de la compañía; sin embargo Steve, se dió cuenta que aunque los ingresos estaban creciendo, los costos lo estaban haciendo en una proporción mayor, pero la tensión que se venía presentando en la empresa estalló con el contrato del Banco.

En una reunión familiar Lino conoció al Gerente de Sistemas del Banco más grande del país, quien le comentó que necesitaban contratar a alguien para llevar a cabo la integración de los sistemas de información entre ellos y el nuevo banco que habían adquirido; si las cosas salían bien, era posible que les entregarán en *outsourcing* todos los servicios informáticos. William no lo podía creer e inmediatamente hizo los contactos para firmar el contrato, a Steve le preocupaba la total falta de experiencia en ese campo, ya que dentro de las múltiples facetas que había adoptado la empresa, nunca había hecho este tipo de trabajo, sin embargo William, Lino y hasta David que se había mostrado renuente a la exagerada diversificación, creían que este era el gran negocio de la empresa, principalmente por la importancia del cliente, y la posibilidad de un vínculo a largo plazo con ellos.

Una vez se firmó el contrato y con el anticipo que les dió el Banco, lo primero que hizo William fue adquirir varios equipos de última tecnología para iniciar el trabajo; además involucraron personas con mucha experiencia en este tipo de actividad. Al comienzo las cosas iban bien, pero unas cuantas semanas después de iniciar el trabajo y al revisar el avance, David se dió cuenta que era imposible cumplir con las fechas establecidas en el contrato, por esta razón se citó a una Junta de Socios y se tomó una decisión: nuevamente era necesario subcontratar. Era muy difícil encontrar una empresa que tuviera la capacidad que necesitaban y que adicionalmente estuviera interesada en unirse a ellos en el proyecto que estaba



demasiado avanzado. Por fin después de una búsqueda intensa encontraron una empresa que se ajustaba a los requerimientos, pero sus costos eran tan altos que Office Net no obtendría prácticamente ningún beneficio; sin embargo, en ese momento lo más importante era salvar la reputación de la empresa.

Desde el primer día se presentaron dificultades con la compañía subcontratada ya que su nivel de organización y de experiencia en ese campo eran ampliamente conocidas, en pocos días ellos tomaron el liderazgo y empezaron a planificar las actividades de acuerdo con sus propios criterios, cambiaron los procedimientos utilizados y esto generó mayores costos y dificultades; en una de las discusiones entre William y el Gerente de la empresa subcontratada, estos deshicieron el contrato y Office Net se quedó nuevamente sin quien hiciera el trabajo, tuvieron que recurrir a contratar personas con salarios muy elevados para que se comprometieran con el proyecto, la última etapa fue entregada tres meses después de lo planeado, el Banco decidió no volver a contratar con ellos, perdieron muchos millones de pesos en la transacción y a Lino nunca lo volvieron a invitar a una fiesta familiar.

A estas alturas ya William no está feliz con los estados financieros, los problemas del pasado han puesto en serios apuros económicos a la empresa y hoy ocurrió el hecho que rebosó la copa, la EPS llamó muy disgustada por el atraso en su último proyecto y amenazó con ejecutar la póliza de cumplimiento. Steve citó a una reunión a sus socios y empezó con la siguiente frase: "O las cosas cambian definitivamente en Office Net o empezemos a pensar en la disolución de esta sociedad". Por primera vez en los años que lleva operando la empresa, el silencio fue la única respuesta.





34



EAN
