

## La Situación

Los días siguientes a la reunión de Directorio son siempre caóticos y usualmente acarrear cambios dramáticos a varias de las iniciativas que tenemos en camino. Ya que como Director de Desarrollo varias de nuestras iniciativas estratégicas caen bajo mi responsabilidad, nunca me sorprende ser llamado a las reuniones del equipo ejecutivo cuando tratan de entender como manejar los pedidos y demandas del Directorio. Por lo general, en mi mente, muchas de ellas son realmente tontas y tienden a desperdiciar nuestros preciados recursos, pero supongo que quienes están en el Directorio conocen y entienden más que nosotros, a la vez que pueden ver más lejos en el futuro.

Al parecer este trimestre el Directorio debió estar en excelente estado porque no había transcurrido más de una hora de reunión cuando me llamaron. Nunca podés estar preparado para este tipo de cosas, ya que no hay manera de saber qué quieren cambiar. Entonces, una vez que colgué el teléfono, me levanté y fui hasta el ascensor. Mi presentimiento parecía confirmarse, la Directora en Finanzas estaba ahí también. Me miró y dijo: "¿Te llamaron a vos también?". Sólo asentí. El primer pensamiento que pasó por mi cabeza fue: "recortes" - esto no va a ser fácil, me dije a mi mismo. Mientras suspiraba, sostuve la puerta del ascensor para que pase ella y caminamos hacia al salón ejecutivo.

La seguí hasta el hall, sin querer parecer muy ansioso ni muy agitado. Así es como comienzan los rumores. Entrar en la sala fue como entrar en una heladera. La temperatura parecía ser 20 grados más baja adentro, aunque pudo ser sólo la impresión que me dieron las miradas y expresiones de las 6 personas que estaban alrededor de la mesa.

El VP de Servicios apuntaba a una silla frente a él en la parte vacía de la mesa y ahí me senté. La Directora de Finanzas se sentó al lado mío. Intercambiamos miradas y ambos intentamos sonreír, sin ser sinceros.

El CEO comenzó: "Bueno...", he hizo una pausa. Esto se estaba poniendo feo. "Bueno, Carlos tuvo una visita de El Banco la semana pasada". El Banco era el nombre interno que usábamos para nuestro cliente más importante. Yo tenía casi 80 personas a cargo trabajando en un proyecto para ellos desparramados por todo el mundo. Lo llamábamos El Banco porque literalmente significaban eso para nosotros. Sin ellos, nunca llegaríamos ni a fin de mes. Esto no olía a un simple problema, olía a un desastre.

Mi jefe, el VP de Servicios continuó: "Según nos están reportando, El Banco siente que no tenemos manera de garantizarles la calidad del producto ni somos predecibles en nuestros entregables. Se quejan con Carlos de cómo se arriesgaron en darnos este contrato (o mejor dicho, en seguir renovándolo) basándose en lo que Carlos y el resto del equipo ejecutivo les aseguraron nuestro objetivo corporativo de alcanzar o exceder las expectativas de nuestros clientes. Francamente, mi única sorpresa, es que hayan continuado con nosotros por tanto tiempo sin haberse quejado antes."

Hubo varias miradas inquietantes alrededor de la mesa y varias personas intentaron responder, pero el CEO mantuvo la mano levantada y agregó: "Emilio y yo hemos dado vueltas sobre este tema bastante y honestamente les pido que me respondan si sienten que nuestros equipos se acercan a sus objetivos de una forma caótica en lugar de ordenada y planificada."

Emilio, mi jefe, con una sonrisa irónica respondió: "Usaría el termino 'oportunista' en lugar de caótico".

"Maldición, ¡no!" respondió el CEO. "¡Vamos! Seguimos dando vueltas al asunto sin llegar a ningún lado. ¡Esto es un problema y si no encendemos la luz y lo manejamos, el maldito elefante se va a sentar arriba nuestro y nos va a aplastar! Les pido perdón por el enojo, pero esta es una amenaza real para nuestra compañía. Si El Banco nos abandona, no tendremos más opción que rescindir casi la mitad de nuestro personal - y eso es mucho más que solamente las personas que hoy en día están trabajando para los proyectos del Banco..."

"Raquel", prosiguió, "nuestro estimado director del Santander me dice que existe cierta legislación, que tampoco es nueva, que otorga crédito fiscal a las empresas como la nuestra que exportan servicios y están certificadas en calidad. ¿Sabes algo de esto?".

Pobre Raquel. Aunque es financiera y las finanzas siempre son un dolor, me incomodó la manera en que el CEO la estaba punzando. Por eso, me sorprendió su respuesta.

"¡Si señor! Como decía mi reporte el mes pasado, hubo una generosa retribución para las empresas que lograron cumplir con un assessment en CMMI nivel 3 o superior en todos los servicios que exportamos.

"Emilio... ¿Estabas al tanto de esto?".

"Bueno, sí, pero lleva por lo menos 3 años lograr la certificación... tal vez 2 si se empuja un poco".

"Assesment", Raquel comentó despacio.

"Sí, eso es lo que quise decir. Entonces, el problema es que El Banco no va a esperar 1 año, menos todavía 2 o 3 años hasta obtener la acreditación del nivel 3".

"Assessment", repitió Raquel.

"Sí, sí...", continuó Emilio. "Entonces, la razón por la que estás aquí", agregó mirándome directamente, "es para ver como podemos llegar al Nivel 3 en los próximos 6 meses, que es el tiempo máximo que El Banco nos va a dar."

El CEO asintió al igual que el resto del equipo ejecutivo - en unísono.

"¿Tengo 6 meses para llevar a la organización al Nivel 3?", pregunté incrédulamente.

"No. Solamente la parte que trabaja para El Banco."

## La Empresa

La Empresa es una empresa de ingeniería de sistemas, instalada en el mercado desde 1998.

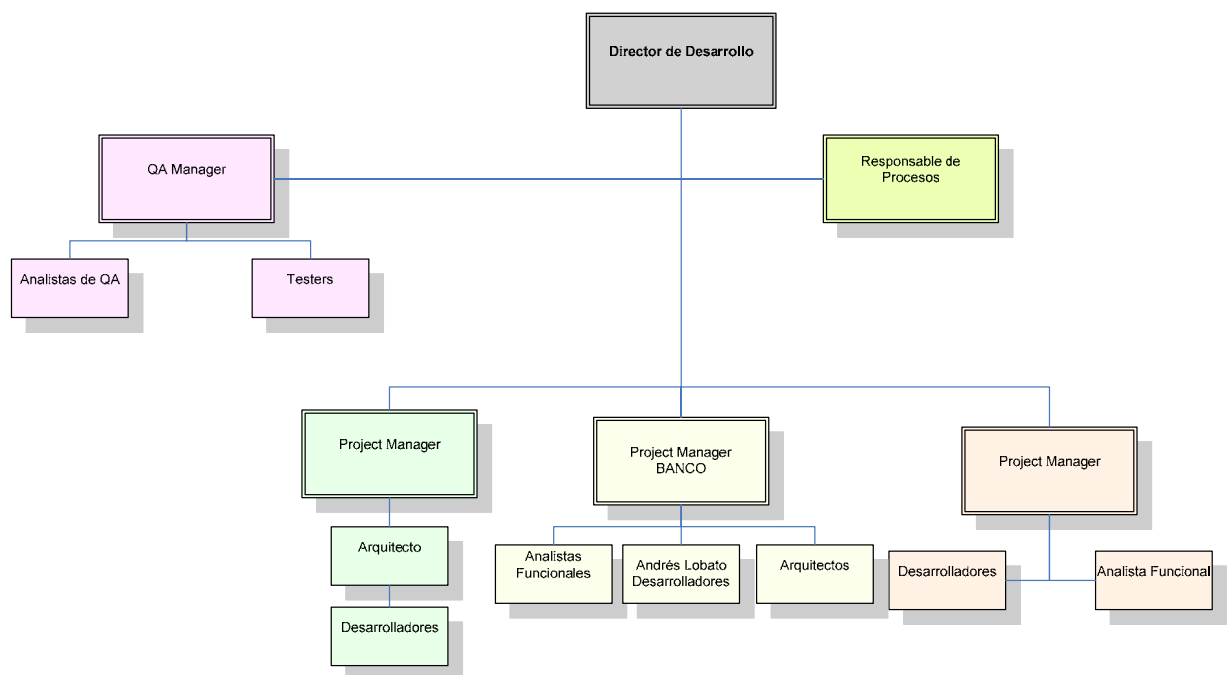
En la actualidad la Empresa cuenta con los departamentos de Desarrollo de Software y Consultoría. Tiene experiencia brindando servicios en estos rubros a empresas de Argentina y ha realizado desarrollos off-shore en países como Brasil y

Chile. Tiene intención de expandir estos negocios off-shore, busca que para el 2011 el 25% de su facturación provenga de servicios vendidos en el exterior. Actualmente éste negocio representa el 8%.

La Empresa provee soluciones especializadas para desarrollar todas las tareas que forman parte del ciclo de vida de desarrollo de software, desde el análisis, planeamiento, diseño y desarrollo, hasta la implementación del proyecto y el soporte post venta. Tiene experiencia en proyectos end-to-end de tamaño mediano, en reingenierías de proceso y ha ganado un cierto renombre dentro de su liga. Se especializan principalmente en tecnología .NET, aunque buscan ser bilingües, y los negocios en Java, si bien antes incipientes, forman ahora un 35% de su trabajo.

El área de Consultoría busca colaborar, desde el punto de vista de las Tecnologías de la Información, en lo que respecta a conseguir ventajas competitivas que permitan aumentar ingresos actuales y entregar sus productos y prestar sus servicios de forma más efectiva y eficiente.

La Empresa tiene 95 empleados, de los cuales 80 son ingenieros dedicados a la gestión, análisis, desarrollo y testing. Los 15 empleados restantes se dividen en administrativos, RRHH y comercial. El sector dedicado al BANCO tiene un total de 30 empleados. A continuación se ve un organigrama del área de Desarrollo.



En todos los casos, los proyectos cuentan con las siguientes características:

- Son grupos de hasta 9 personas
- Tienen una media de duración de entre 6 y 14 meses
- Los jefes de proyecto, analistas y expertos colaboran en análisis y diseño
- Los analistas colaboran en las pruebas

El mercado principal de la Empresa es el financiero, incluyendo compañías de seguro. Ha incursionado en el mercado de las telecomunicaciones pero sin demasiado éxito. Existen planes, sin embargo, de expandir la compañía. Se está pensando en la apertura de una filial en el interior del país que funcione como software factory en el próximo año.