

# SofOS: el dilema de la gente (B)

Horacio Viana, José Malavé y Henry Gómez Samper

*No sabemos más que los demás, sólo pensamos diferente.*

LEMA CORPORATIVO DE SOFOS

“¿A quién se le ocurre hacer un domingo a mediodía la fiesta de Navidad de la empresa? ¿Qué peluquería abre tan temprano para llegar a tiempo?”, murmuraba una joven, mientras atravesaba apurada el lobby del hotel Intercontinental Valencia. Estaba a punto de comenzar la fiesta de fin de año 2003 de SofOS. Tenían mucho que celebrar: no sólo haber sobrevivido un año tan difícil sino, además, convertirse en uno de los asociados de negocios más importantes de SAP en Venezuela.

En el salón había un gran revuelo. En el diciembre pasado no hubo fiesta y la emoción de todos por reencontrarse, después de tanto tiempo, era enorme. El ambiente era verdaderamente festivo, pero todos estaban a la expectativa de lo que Javier Gomes diría ese año.

¡Felicidades para todos! ¡Lo logramos! Este año hemos probado de qué estamos hechos cada uno de nosotros. Hemos probado que el objetivo de nuestra empresa es generar bienestar para todos: sus accionistas, sus clientes y todos y cada uno de sus empleados.

Mientras decía esto, Javier sonreía al ver los ojos enrojecidos de algunos empleados. Luego vinieron los aplausos, los abrazos, los reconocimientos al personal con más de cinco años de antigüedad y, finalmente, la música y la alegría. Javier observaba el devenir de la fiesta desde una mesa estratégicamente situada. Se sirvió un trago y comenzó a dejarse llevar por los recuerdos de ese año 2003 que, seguramente, nadie iba a olvidar en SofOS.

¿Cómo logró SofOS, sin capacidad de financiamiento, no sólo mantener a todo el personal sino también crecer en la línea SAP y retener a los clientes de sus otras líneas de negocios, después de varias semanas de un paro nacional que afectó profundamente a las empresas venezolanas?

---

Este caso fue escrito por los profesores Horacio Viana (Universidad Adolfo Ibáñez de Santiago de Chile), José Malavé (IESA) y el profesor emérito del IESA Henry Gómez Samper.

Los casos docentes tienen la finalidad de servir como base de discusión en un ámbito educativo. No implican respaldo a personas u organizaciones; tampoco ilustran el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni deben considerarse fuentes primarias de información. Los nombres de las personas han sido cambiados por razones de confidencialidad.

Copyright © 2009 Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA. Para adquirir copias del caso o solicitar autorización para reproducirlo en todo o en parte, contactar a [ediesa@iesa.edu.ve](mailto:ediesa@iesa.edu.ve) o llamar al (58-212) 555.4489. Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada en base de datos, utilizada en hojas de cálculo o transmitida en cualquier forma (incluyendo métodos electrónicos o mecánicos, fotocopias, grabaciones o cualquier otro) sin el permiso del IESA, titular del derecho de autor que protege esta obra.

---

La solución al problema que enfrentaba la empresa fue el resultado de la puesta en práctica de dos líneas de acción:

- **Reducir los costos de nómina sin perder recursos ni desmotivar al personal**

Javier se apoyó en el liderazgo participativo que había desarrollado con sus empleados y les proporcionó suficiente libertad para que generaran soluciones innovadoras.

Reuní a todos los gerentes y coordinadores en un salón y les planteé nuestra situación. Les pregunté: ¿a quién despedimos? ¿Conocen a alguien que lo merezca? Era evidente que no podíamos despedir a nadie, así que les pedí que conversaran con cada uno de sus supervisados y que buscáramos, entre todos, una salida viable a la crisis que protegería el trabajo de todos.

Se decidió que los empleados que menos ganaban no aportarían nada, luego se determinaron los casos especiales de quienes tenían necesidades urgentes de dinero y, por último, los empleados hicieron voluntariamente una lista de ingresos de mayor a menor. Cada uno aportaría un porcentaje lineal de su salario como préstamo a SofOS. Al final del mes de enero ese porcentaje se fijó en 25 por ciento, lo cual no fue necesario en febrero. Para junio de ese año se había devuelto el dinero.

El hecho de que SofOS confiara en el personal, al poner en sus manos una decisión tan importante, incrementó su motivación y sentido de pertenencia a la empresa. Todo esto facilitó la ejecución de la estrategia posterior para el desarrollo de la línea SAP.

- **Desarrollar la línea SAP**

Con la caída de los ingresos como consecuencia del paro nacional y el deterioro progresivo de la línea Baan, se hizo necesario incrementar los ingresos de SAP rápidamente. El modo más rápido de generar ingresos en la línea SAP consistió en colocar recursos en *staffing* en otras consultoras o proyectos. Como el mercado venezolano estaba tan deprimido se buscaron rápidamente negocios en Colombia. Al terminar el paro, se hicieron propuestas atractivas de consultoría a la base instalada SAP Corporativa en Venezuela. Los precios se colocaron por debajo de los de mercado para asegurar ingresos. Se contrataron recursos nuevos, que habían sido despedidos por otras consultoras como consecuencia de la crisis. Los recursos *senior*, especialistas en SAP, fueron dedicados exclusivamente a la reconversión del personal de Baan mediante un plan interno de entrenamiento.

Un grupo importante de recursos *senior* de SAP se envió a la Universidad Corporativa SofOS para desarrollar un plan de migración de recursos Baan a SAP. Además, como se requerían nuevos recursos para apalancar futuros *outsourcing* de SAP, se decidió incrementar el apalancamiento en la línea Baan: se contrataron nuevos recursos *junior* para la línea Baan y los recursos *senior* se asignaron a la línea SAP. Los recursos Baan sustituidos como consecuencia del apalancamiento participaron en el plan de migración.

La estabilidad futura de SofOS dependía fundamentalmente de los negocios de *outsourcing* a largo plazo. El *staffing* genera ingresos inmediatamente, pero a largo plazo es muy difícil sustentar el

crecimiento de la empresa en esa práctica. Por ello, SofOS apostó a la penetración del mercado SAP con sus servicios de *outsourcing*. Para el segundo semestre de 2003 e inicios de 2004 esta estrategia se materializó en resultados tangibles que permitieron un crecimiento sostenido. La utilidad cayó en 2003, debido a esta estrategia. Pero el posicionamiento logrado permitió un excelente crecimiento de ingresos en 2004 y un progresivo incremento de los márgenes de utilidad.

