

# SofOS

## EL DILEMA DE LA GENTE

*La crisis desatada en 2003 por el paro petrolero en Venezuela obliga a los fundadores de Software for Open Systems C.A. (SofOS) a repensar el modelo operativo que sirve de base para el negocio. La caída pronunciada de los ingresos y la aparición en el mercado de poderosos y costosos proveedores de soluciones tecnológicas ponen de relieve los costos asociados a una estructura laboral abultada y costosa. Parte de la directiva apuesta a la reducción de personal como la solución del problema.*

HORACIO VIANA, JOSÉ MALAVÉ Y HENRY GÓMEZ SAMPER

**E**ra el 14 de enero de 2003. Después de más de treinta días de paro nacional en Venezuela, Javier Gómez percibía que su empresa, Software for Open Systems, C.A. (SofOS), estaba a las puertas de una crisis: «No cobramos casi nada desde noviembre. ¿Quién nos va a pagar, si nadie está trabajando?». De seguir detenidas las operaciones durante el siguiente trimestre,

Las *Experiencias* son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «SofOS: el dilema de la gente» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

SofOS entraría en quiebra técnica. Para el mes de marzo, la pérdida acumulada desde diciembre superaría toda la utilidad de 2002 e incluso el capital de la empresa.

Javier consideraba una ventaja competitiva el hecho de que todo el personal (135 profesionales) estaba a tiempo completo: «La mayoría del personal se forma con nosotros desde egresar de la universidad; es la única manera de que una empresa como la nuestra pueda garantizar la calidad de sus servicios profesionales». Pero, para SofOS, su ventaja competitiva se había convertido en una amenaza: la nómina representaba más del 75 por ciento de los costos operativos y despedir al personal, por la onerosa legislación laboral venezolana, implicaba un egreso de recursos fuera de su alcance. Sin embargo, lo que más preocupaba a Javier era el peligro de perder el conocimiento acumulado. También lo angustiaba la parte humana: «¿Cómo vamos a despedir a quienes han

luchado con nosotros desde que fundamos la empresa en un momento en el que no van a conseguir trabajo?». Además, reflexionaba: «En una situación de paro, ningún banco le prestará dinero a una empresa técnicamente quebrada».

Mauricio Villani, gerente de Operaciones, había pasado horas con el gerente de Finanzas buscando cómo mantener el flujo de caja. Presentía que tendrían que reducir la nómina: «Lo veo como una cirugía necesaria; es como amputar una pierna para salvar una vida. Tenemos que reducir la nómina en 35 por ciento para aguantar un par de meses». Resolvió dirigirse a la oficina de Javier. Le dijo: «Ha llegado la hora de reducir el personal. No tenemos alternativa, por más que te duela».

### Un par de amigos

SofOS se constituyó en 1993 en Valencia, estado Carabobo, al proponerse un grupo de amigos de la universidad formar una

Horacio Viana es profesor y director académico de la Maestría en Gestión y Emprendimiento Tecnológico de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez (Santiago de Chile)

José Malavé es profesor de comportamiento organizacional en el IESA y editor de *Debates IESA*

Henry Gómez Samper es profesor emérito del IESA y profesor visitante de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes (Bogotá, Colombia).

empresa. Los fundadores, Javier Gomes y Mauricio Villani, ambos ingenieros de computación de la Universidad Simón Bolívar, vieron una oportunidad de negocio en la prestación de servicios de asesoría en sistemas de información. Javier recordaba: «Creamos la empresa en Valencia porque queríamos trabajar con empresas manufactureras y hacerlas más competitivas; en Caracas, lo que se hacía era trabajar sobre sistemas de contabilidad y nómina».

SofOS arrancó gracias a la decisión de un cliente: un conglomerado industrial que solicitó ayuda para evaluar un sistema integrado de manufactura que le permitiera manejar quince empresas, la mayoría de ellas fabricantes de autopartes. En esa época, los sistemas de información se basaban en «arquitecturas propietarias»: el cliente debía construir su plataforma utilizando únicamente los programas y productos que el proveedor de hardware ofrecía. Tal arreglo no siempre funcionaba.

La cultura de «sistemas abiertos» —soluciones basadas en estándares, con programas que pueden funcionar de manera independiente de la plataforma— tomaba fuerza en el mercado y los profesionales de SofOS, en razón de su reciente formación, conocían su potencial. Entonces propusieron al cliente el desarrollo de un sistema integrado de «arquitecturas abiertas». Así nació el primer gran proyecto de desarrollo de software de SofOS: el Sistema de Gestión Empresarial (Sige).

Tres años después, en 1997, el Sige funcionaba exitosamente en las empresas de autopartes. Seguidamente, otra división del cliente decidió utilizarlo en una de sus plantas. Este paso fue decisivo: reproducir con éxito el Sige en otras empresas ofrecía a SofOS la posibilidad de convertirlo en un producto comercial.

Los sistemas integrados de manufactura de clase mundial, basados en arquitecturas abiertas (ERP, por las siglas de *enterprise resources planning*), comenzaban a introducirse en Venezuela. Gracias a un excompañero de trabajo de Javier, SofOS logró su primer acercamiento a los ERP: Baan, un producto holandés cuyo uso se recomendaba para empresas de tamaño mediano.

### SofOS: Estado de ganancias y pérdidas al 31 de diciembre de 2002 (dólares)

Ingresos		
Ingresos por honorarios	4.301.877	
Otros ingresos	78.041	
Rebajas y devoluciones en ventas	(793.465)	
Total ingresos		3.586.453
Costos directos		
Costos directos del servicio	(1.985.010)	
Costos del Departamento de Tecnología	(111.541)	
Costos control indicadores de gestión	(29.097)	
Total costos directos		(2.125.648)
Utilidad bruta del servicio prestado		1.460.805
Gastos de administración, generales y ventas		(631.407)
Utilidad antes de intereses, impuestos y depreciación		829.398
Costos de inversión		(52.743)
Utilidad antes de intereses e impuestos		776.655
Costos financieros		(127.571)
Utilidad antes de otros e impuestos		649.084
Otros ingresos	79.913	
Otros egresos	(36.799)	
Costos fiscales	(268.579)	
Utilidad neta		423.620

Fuente: SofOS.

Javier y Mauricio quedaron muy impresionados por las capacidades de configuración del software que ofrecía Baan. Con el Sige, cambiar algún componente del sistema a petición del cliente implicaba

valor al producto ERP: podría ser utilizado por casi cualquier empresa. Pero adaptarlo requería un personal familiarizado con las finanzas, la distribución y la manufactura. Tanto las empresas que comercializaban los

### Para SofOS su ventaja competitiva se había convertido en una amenaza: la nómina representaba más del 75 por ciento de los costos operativos

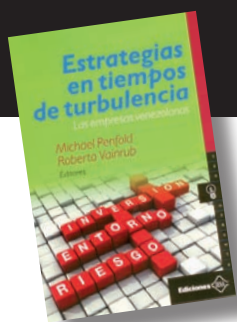
escribir y modificar códigos; mientras que con el Baan bastaba con cambiar algunos parámetros y el sistema ajustaba su comportamiento. Percibían un cambio radical en el mercado de sistemas de manufactura: habría quienes desarrollarían los sistemas parametrizables y quienes se desempeñarían como consultores.

Pero los ERP, al ser utilizados en América Latina, debían ser adaptados a la compleja legislación fiscal y laboral de cada país. Asuntos tales como la devaluación de la moneda y el manejo de la inflación requerían de programas adicionales. Para Javier representaba una oportunidad de agregarle

productos ERP como las grandes consultoras debían subcontratar profesionales locales: el proceso conocido como *staffing*. Esto abría, pensaba Javier, un nuevo mercado para empresas como SofOS: participar en proyectos, en calidad de subcontratistas.

#### Un nuevo negocio

Hacia finales de 1998, el producto Sige era utilizado por diversos clientes. Sin embargo, SofOS reconocía que debía prepararse para prestar servicios profesionales de consultoría en ERP clase mundial. Uno de los socios y algunos empleados se trasladaron a Estados Unidos para familiarizarse con los



## ESTRATEGIAS EN TIEMPOS DE TURBULENCIA

MICHAEL PENFOLD Y ROBERTO VAINRUB

Ediciones



0212-555.42.63  
edies@iesa.edu.ve

Venezuela presenta uno de los más borrascosos historiales económicos del continente. Sin embargo, un grupo significativo de empresas no sólo ha logrado navegar en medio de la turbulencia, sino también llegar a buen puerto. ¿Cómo lo hicieron? Este valioso compendio de investigaciones y ensayos divulgativos ayudará al lector a comprender no sólo cómo hicieron las empresas para sobrevivir, sino incluso cómo un puñado de ellas logró destacarse en un mercado tan incierto y volátil como el venezolano.

Fundamentos del manejo de SofOS

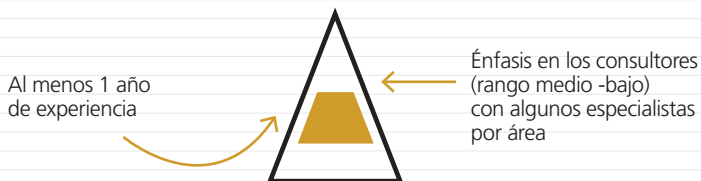
**Staffing**

- La práctica de staffing se basa en los conocimientos y la experiencia en áreas específicas
- Compite en mercados con tarifas establecidas por hora que permiten mayores márgenes y un apalancamiento menor.
- Práctica basada en conocimiento
- Tarifas por horas con márgenes altos y poca sensibilidad a los costos
- Apalancamiento promedio: muchos especialistas y consultores
- Rentabilidad sensible a la productividad de los consultores



**Consultoría funcional**

- La práctica de consultoría se basa en los conocimientos funcionales y la experiencia de los consultores
- Es más sensible a los costos que el staffing por los mayores volúmenes de horas contratadas
- Práctica basada en experiencia (gray hair)
- Tarifas por horas con márgenes altos y sensibilidad media a los costos
- Apalancamiento promedio-alto: pocos especialistas, pocos consultores y muchos juniors-medios
- Rentabilidad sensible a la productividad y el apalancamiento



**Outsourcing**

- Los servicios de outsourcing se basan en la posibilidad de reducir los costos mediante el uso intensivo del apalancamiento
- El outsourcing opera en Pymes, lo que implica sensibilidad a los costos por parte del cliente
- Práctica basada en eficiencia
- Sensibilidad a los costos, tarifas fijas mensuales, márgenes muy bajos y a largo plazo
- Apalancamiento alto: pocos especialistas, pocos managers y muchos juniors
- Rentabilidad sensible al apalancamiento



Fuente: SofOS.

productos Baan. Otros se acercaron a las consultoras que tenían grandes proyectos Baan, con el propósito de proporcionarles apoyo para adaptar los sistemas al medio venezolano. La estrategia fue exitosa y SofOS comenzó a crecer.

Entrado el año 2000 el servicio para implantar el sistema ERP fluía bien en las grandes empresas, que tenían sus modelos de negocios claramente definidos y

disponían de equipos de profesionales dedicados a instalar el sistema. No ocurría lo mismo cuando la empresa cliente era más pequeña. Tal situación implicaba un dilema para SofOS: trabajar con grandes empresas le permitía adquirir experiencia en la adaptación de sistemas ERP, pero corría el riesgo de convertirse en simple proveedora de personal (un servicio de *staffing*). El mercado de mayor potencial estaba en

las pequeñas y medianas empresas abocadas a crecer mediante la adopción de mejores prácticas.

SofOS enfrentaba otro reto con el servicio de apoyo a clientes de tamaño mediano: después de instalar el sistema Baan, surgían problemas de funcionamiento. La idea era ayudarlos a resolver estos problemas, cobrándoles tarifas de consultoría muy económicas. Pero este modelo de negocio no era rentable: los constantes imprevistos obligaban a pagar muchos viáticos y era difícil predecir la mezcla de especialidades requeridas.

**Cambia la configuración del negocio**

En busca de soluciones a los problemas que enfrentaba la empresa, Javier convenció a sus socios de la necesidad de invertir en capacitación gerencial. En 2001, se inscribió en un programa de Gerencia de Producción ofrecido en Valencia por el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). Encontró que los profesores conocían los tipos de problemas que experimentaba SofOS para implantar sistemas ERP: simplemente, las empresas no podían hacerlo, eran demasiado pequeñas o carecían de recursos humanos calificados.

El contenido del programa cambió la percepción de Javier del perfil que debían tener sus consultores: en lugar de ser sólo especialistas en tecnología de información, requerían conocimientos de gerencia. SofOS procedió a contratar profesionales de áreas como finanzas, mercadeo y operaciones. Además, Javier se familiarizó con conceptos aplicables a SofOS, tales como «apalancar» (utilizar consultores de menor experiencia para proporcionar servicios que no requirieran consultores de mayor jerarquía) y «tercerizar», para ofrecer sistemas de información a empresas pequeñas. También conoció el manejo de tres dimensiones fundamentales para una empresa de servicios: rentabilidad, satisfacción de los clientes y satisfacción de los empleados.

Pronto SofOS desarrolló escalas virtuales de asociación empresarial, al agrupar pequeñas y medianas empresas servidas por un mismo Centro de Manejo de Aplicaciones (AMC, por sus siglas en inglés). Ello permitía asignar una mezcla adecuada de consultores de mayor y menor jerarquía para el mercado de las Pyme y así reducir las tarifas. Los costos de un AMC eran fijos; al dividirlos entre el total de usuarios de la comunidad virtual, se reducían los costos de consultoría entre treinta y cincuenta por ciento. Es más, era posible ofrecer un servicio mensual de horas facturado en montos fijos.

Hacia finales de 2001, luego de haber introducido el servicio ERP Outsourcing Baan, SofOS dominaba el setenta por ciento de los servicios profesionales

**SofOS: Distribución de ingresos por líneas de negocios, 2002**

(dólares)

	Consultoría	Outsourcing	Staffing	Total	Margen (%)
Baan	337.132	1.462.545		1.799.677	40
SAP	566.955	580.043	241.815	1.388.812	41
Sige		397.964		397.964	43
Total	904.087	2.440.552	241.815	3.588.453	

Nota: paridad promedio = 1.158 bolívares por dólar.

Fuente: SofOS.

**Composición de la nómina de SofOS por unidades de negocios y niveles de compensación en enero de 2003**

	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	Total	Apalancamiento
Administración	3	4		1		1		3	12	3,8
AMC Baan 1		21	14	2	4		1		42	2,8
AMC Baan 2		4	5	2	4		1		16	3,6
AMC Sige		6	3	1					10	2,5
AMC SAP		12	10	4	11		1		38	3,5
Soporte de tecnología		6	2	1	1	1			11	3,0
Manejo de intangibles		1			1				2	3,5
Mercadeo							2		2	7,0
Servicios generales	2								2	1,0
Total	5	54	34	11	21	2	5	3	135	3,4
Porcentajes	4	40	25	8	16	1	4	2		

AMC: Centro de Manejo de Aplicaciones (opera como centro de costos independiente).

Niveles de compensación: de N1 (inferior) a N8 (directores).

Fuente: SofOS.

de consultoría Baan de Venezuela. Más del sesenta por ciento de los ingresos de la empresa eran recurrentes, derivados de los montos mensuales facturados por los AMC. Sin embargo, se observaban preocupantes tendencias en el mercado. Baan perdía terreno en el mercado medio frente a sus principales competidores: JD Edwards, Oracle y Peoplesoft. SAP, el líder mundial de ERP, se había dedicado exclusivamente al mercado corporativo en Venezuela, pero daba pasos para posicionarse en el mercado medio. No obstante sus elevadas tarifas, SAP contaba con la mayor red de asociados de negocios en el país.

Javier y sus socios se preguntaban si SofOS podría desarrollar el mercado medio de SAP, mediante su modelo de consultoría. Las tarifas de los servicios SAP, configuradas para grandes empresas, resultaban

excesivas para la capacidad de pago de la empresa mediana. Percibían que a SAP le resultaría muy costoso entrenar su personal para ingresar al mercado de empresas de menor tamaño, en el cual carecía de experiencia. SofOS reconocía que ofrecer la línea SAP a unos pocos clientes traería pérdidas, pero a comienzos de 2002 suscribió un convenio para convertirse en uno de los tres intermediarios VAR (*value added resellers*) de SAP para Venezuela.

**La encrucijada**

Antes del paro, Javier y sus socios se sentían optimistas con respecto al futuro de la empresa. Los ingresos permitían soportar la costosa inversión en estudios y entrenamiento requerida para adaptar su modelo de negocio a SAP. Sin embargo, después de treinta días de paro no sólo

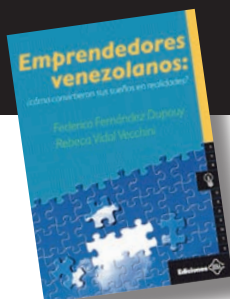
estaba en peligro la inversión emprendida para ofrecer SAP; tampoco había recursos suficientes para pagar la nómina del siguiente mes.

Javier confiaba en que lograría alcanzar alguna clase de acuerdo de financiamiento con SAP para el programa de capacitación. Pero, se preguntaba: «¿Cómo hacemos con la nómina? De reducirla, ¿por dónde empezar? ¿Consultores senior, junior o ambos? ¿Cuántos? ¿En qué proporción? ¿Por proyectos? ¿Qué debían sacrificar? ¿Sige, Baan o SAP?».

A Javier se le ocurrió otra idea: «Podríamos pedirle un préstamo a cada uno para salvar la empresa, postergando su sueldo por un lapso de dos meses, al cabo del cual se pagaría con intereses». ¿Era esto viable? ¿Cómo podía proponérselo al personal?

**EMPRENDEDORES VENEZOLANOS:  
¿CÓMO CONVIRTIERON SUS SUEÑOS EN REALIDADES?**

FEDERICO FERNÁNDEZ Y REBECA VIDAL

**Ediciones**0212-555.42.63  
ediesas@iesa.edu.ve

Diez historias exitosas de iniciativa empresarial ofrecen una visión práctica de las claves para convertir sueños en realidades. Más que fórmulas mágicas, los autores presentan una gama de opciones para facilitar la compleja tarea de crear y llevar adelante un negocio propio. El mérito de los emprendedores que protagonizan estos relatos de éxito y compromiso personal reside en el adecuado balance entre oportunidad, recursos y equipos, pero también en la comprensión de las realidades del entorno venezolano.

## ¿Qué opinan los expertos?

### MARIELBA DE AVELLÁN

*Profesora de liderazgo y coaching en el IESA*

Javier Gomes estaba considerando dos opciones para encarar la crisis que se vivió en Venezuela, como consecuencia de un paro nacional. Esto más un entorno caracterizado por una complicada legislación fiscal y laboral, ocasionales devaluaciones, inflación y bretes políticos, hacen que empresas como SofOS enfrenten ambientes poco favorables. Mauricio Villani ante la situación le presenta a Javier una salida tradicional: reducción del personal como forma de recortar gastos operativos, medida no tan fácil en empresas de servicio y tecnología.

Javier piensa que existe otra alternativa. Le preocupa la pérdida del capital intelectual, central en una empresa que requiere talento especializado, sin considerar todavía con quién contará una vez finalizada la crisis. Para estar donde se ha posicionado SofOS, han recorrido un largo camino: han crecido y ganado experiencia en distintas tecnologías, han visto oportunidades en las Pymes y han aprendido a manejarse en prácticas como *staffing*, consultoría funcional y *outsourcing*, y maneras distintas de apalancamiento. Todo esto ha implicado la contratación de profesionales de diversas disciplinas y con diferentes niveles de desarrollo profesional.

En estas condiciones Javier puede imaginar distintas maneras de capear la crisis: retirarse de las líneas de negocio menos rentables, retener la base de la pirámide, para conservar la línea que reporta mayores

los siguientes: cuál es el riesgo de despedir el personal para mantener estrategia de la empresa, cuáles puestos clave se deben mantener, cuánto de ha invertido para que las personas tengan las competencias que necesita el negocio, cuál es la capacidad necesaria para responder una vez pasada la crisis y con cuáles mecanismos de comunicación se cuenta para los que se quedan en la empresa. Además, esta decisión se puede convertir en una amenaza a la estabilidad de los recursos humanos. Los empleados que se quedan pueden sentir inseguridad en el empleo, perder compromiso con la empresa, desmotivarse. Esta acción implica que la gente pierda confianza en la organización al generar incertidumbre: quién será el próximo en salir. Al buscar formas alternativas al despido, como es la reducción de la dedicación de los empleados u otras formas creativas de seguir adelante, se minimizan las consecuencias que traen las crisis.

### RAMÓN PIÑANGO

*Profesor de comportamiento organizacional en el IESA y director de Debates IESA*

SofOS es un caso de cambio y aprendizaje organizacional que se desarrolla en varios planos: la evolución de un producto-servicio para venderlo a empresas venezolanas, la adaptación al mercado objetivo de la empresa, la vinculación con empresas multinacionales y la reorganización de la empresa para prestar un mejor servicio y ser más rentable. En lo que se refiere al

nización. Reinventar un negocio es posible, si la empresa cumple dos condiciones: (1) que quienes dirigen la organización y otros actores clave no atenen la misión de la empresa a un producto determinado (por ejemplo, vender sistemas propietarios a grandes empresas manufactureras), lo cual implica que, formal o informalmente, esa misión se define de manera amplia (por ejemplo, apoyar la adaptación de sistemas en empresas que puedan beneficiarse de ellos); y (2) que la organización tenga la flexibilidad suficiente para reestructurarse, sin mayores traumas, y así estar en capacidad de responder a cambios que el negocio y el entorno exigen.

SofOS parece cumplir ambas condiciones. Dos eventos así lo indican. Uno fue el impacto que un programa de formación en gerencia de producción tuvo en Javier Gomes, fundador y presidente de la empresa. Gracias a ese programa se hizo patente la necesidad de formación en otras áreas gerenciales, como mercadeo y finanzas, para entender mejor las necesidades de los clientes. El otro fue el percatarse de una manera diferente de entender y definir su mercado. Si estaba integrado por empresas pequeñas y medianas había que agruparlas, de acuerdo con características similares, para ser atendidas por centros de manejo de aplicaciones con diferentes proporciones de consultores de mayor o menor experiencia o calificación. De esta manera el ahorro de recursos y, por lo tanto, la disminución de costos fueron significativos.

En el caso no aparece mayor información sobre la cultura de SofOS como organización, pero es inevitable que el lector se la imagine. Alguna información puede dar pie para especulaciones. Por ejemplo, era importante que Gomes supusiera que la satisfacción de los empleados constituía un indicador de gestión fundamental conjuntamente con rentabilidad y satisfacción de los clientes. Tal noción es fundamental en una empresa que depende, en forma radical, de la calidad del trabajo y la dedicación de su personal técnico.

El caso no presenta mayores detalles sobre la política de personal de la empresa y el trato que se daba a la gente, pero el dilema que se presenta al final gira en torno a tal asunto. Al enfrentar la crisis de ingresos, generada por tres meses de inactividad durante el paro, se hizo evidente que una salida era recurrir a la reducción de personal, opción a la cual con frecuencia recurren las empresas cuando enfrentan una crisis presupuestaria. Sin embargo, Gomes tenía presente que la empresa había invertido en la preparación del personal y en la formación de un equipo consultor de

## ¿Qué agradecía Gomes? El compromiso con la empresa. Con base en este compromiso se atrevió a explorar una posibilidad para enfrentar la falta de dinero

ingresos, como es el *outsourcing* y apalancarse en los *juniors* de primera línea, lo que implica menos retiros, o mantener la gente para no cortar el músculo de la empresa, no reducir los negocios ni sacrificar el talento intelectual. Una opción consiste en considerar la dedicación del personal: ya que todo el personal es tiempo completo, se puede ofrecer trabajo a tiempo parcial mientras pasa la crisis. Esta opción hace posible reducir costos sin despedir personal.

La reducción de personal es una de las maneras más delicadas de reducir costos de operación. La gente es el recurso clave en todo tipo de empresa, pero se hace crítico en empresas de uso intensivo de talento. Con esta opción, los directivos como Javier se deben pasear por aspectos como

producto, SofOS muestra una clara evolución: de una etapa inicial, en la cual se concebía como creadora de un producto-sistema de información- para comercializarlo, a una empresa que adapta productos avanzados, desarrollados por empresas de otros países y da el apoyo necesario para incorporar esos productos a las empresas compradoras del producto, mediante consultorías. Tal evolución ha requerido atención a los avances en la industria de sistemas de información para empresas y sensibilidad a las necesidades del mercado. Este mercado, por cierto, fue progresivamente redefinido para poner el foco en empresas medianas y pequeñas.

La evolución de SofOS muestra capacidad para "reinventar" el negocio y la orga-

primera. Además, expresa gratitud cuando se pregunta: “¿Cómo vamos a despedir a quienes han luchado con nosotros desde que fundamos la empresa en un momento en el que no van a conseguir trabajo?”.

¿Qué agradecía Gomes? El compromiso con la empresa. Con base en este compromiso se atrevió a explorar una posibilidad para enfrentar la falta de dinero: “Podríamos pedirle un préstamo a cada uno para salvar la empresa, postergando su sueldo por un lapso de dos meses, al cabo del cual se pagaría con intereses”.

La lección es clara: Sofos se transformó en una empresa líder en su ramo gracias al talento y el esfuerzo de la gente. Y el compromiso de esa gente era el elemento clave para salir de un difícil atolladero. Si la empresa logró salir adelante y sobrevivir en un entorno muy difícil, entre otras razones por la desaparición de muchas empresas, se puede decir que Sofos ha enfrentado con éxito la adversidad; es decir, ha sido resiliente. El compromiso es un factor esencial para la resiliencia de cualquier organización.

#### CARMEN CECILIA TORRES

*Profesora del IESA, especialista en gestión de capital humano*

SofOS es una empresa intensiva en capital humano (capacidades y habilidades técnicas y gerenciales) que ofrece servicios de consultoría y *outsourcing*. Todos sus trabajadores son fijos y SofOS apuesta a la formación de sus colaboradores para recorrer la senda hacia un cambio de negocio, el cual vislumbra como una oportunidad de supervivencia. Ante la situación de finales de 2002 en Venezuela, es necesario diseñar una estrategia para gestionar los costos de la nómina y dar un trato responsable a los trabajadores. La disyuntiva emerge del diagnóstico hecho por el financiero de la empresa, quien sugiere que el camino es disminuir en 35 por ciento la nómina para sortear la crisis. Javier se pregunta: ¿será esta la mejor salida para mi gente?

SofOS depende del conocimiento de su gente, la confianza de sus clientes y la reputación ganada entre las empresas medianas y pequeñas, pero, principalmente,

depende del modelo de negocio establecido para lograr apalancamiento mediante una arquitectura piramidal de capital humano por línea de negocio, la cual contempla la mezcla exacta de profesionales de todos los niveles para que los proyectos sean rentables. Las líneas de negocio de

### La reducción de personal es una de las maneras más delicadas de reducir costos de operación

Outsourcing y Consultoría Funcional que ofrece SofOS poseen su mayor apalancamiento en los niveles junior y senior, siendo estas las de mayor facturación. Asimismo, posee una tercera línea de Staffing donde se concentran las personas de mayor trayectoria y experiencia profesional; es decir, los niveles 5, 6, 7 y 8 (desde coordinadores hasta directores). Adicionalmente, SofOS posee tres modelos de trabajo que le distinguen: Sige (el pionero), Baan (flexible y facilidades técnicas) y SAP (la promesa). Sige deja el mayor rendimiento, porque tiene mejor índice de apalancamiento, pero Baan y Sap representan el 88 por ciento de la facturación, pues es posible que cuentan mayor número de clientes

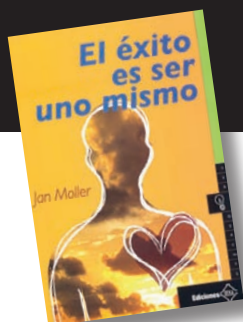
La solución que busca Javier, no es sencilla, porque él y sus socios apostaron a una estrategia según el modelo de Lengnick-Hall y Lengnick-Hall de desarrollo con alto grado de preparación organizativa, donde la mayor ventaja es poseer una nómina fija para atender a sus clientes con el mayor grado de conocimientos y habilidades. Sin embargo, la construcción de un mensaje a los colaboradores que, con absoluta transparencia, exprese la situación de facturación y costos fijos, que supondría la quiebra de la empresa, el incumplimiento de los compromisos salariales y, en el peor caso, la dilación de pago de las liquidaciones, es necesaria y obligante a la brevedad posible. La construcción de este mensaje institucional debe resultar de un consenso entre directores, gerentes y coordinadores; pues, si bien corresponde a los socios directores comunicar que SofOS requiere actuar rápido pero apuesta a mantener a su gente en las áreas donde la empresa ha decidido mantenerse y crecer,

el resto de los cargos de supervisión deberán dar soporte a sus colaboradores más cercanos. Con la información que el caso ofrece, propongo las siguientes medidas:

1. Préstamo de los trabajadores a la empresa. Esto significa solicitarles un porcentaje del efectivo garantizado para el

año (doce salarios, utilidades, bono vacacional, planes de ahorro y otras prestaciones). El treinta por ciento de la población de SofOS está formada por los niveles 5 a 8, donde se encuentran desde coordinadores hasta directores, y el setenta por ciento está comprendido entre los niveles 1 y 4, compuesto por consultores senior, especialistas, líderes de proyectos y junior, los cuales permiten el apalancamiento y sostienen la línea de negocio de *outsourcing*. Es de suponer que el mayor impacto sobre la nómina lo ejerce ese treinta por ciento, para el cual propongo un préstamo del cincuenta por ciento sobre todo el efectivo garantizado del año, al setenta por ciento restante propondría un préstamo del treinta y cinco por ciento de su efectivo garantizado. Esta medida supone un descuento que permitirá flujo de caja para al menos tres meses, en caso de que los trabajadores acepten vía escrita.

2. Continuar con Baan y Sap, y dejar Sige. La apuesta de Javier y su grupo es desarrollar clientes a futuro, por ello ha decidido emprender la formación en SAP y posicionarse como el proveedor de SAP en la pequeña y mediana empresa. Por lo tanto, SofOS debe concentrar esfuerzos en sus líneas Baan y SAP y proponer a sus clientes que mantienen Sige hacer la transición a cualquiera de las otras dos tecnologías. Los trabajadores que manejan esta tecnología deberán ser evaluados, con el propósito de optar por los de mejor desempeño a efectos de que (1) sean absorbidos por los clientes que persistan en utilizar la tecnología, (2) asuman el proceso de transición de Sige a cualquiera de las otras dos tecnologías si el cliente desea cambiarla y (3) se desarrollen en otras tecnologías.



## EL ÉXITO ES SER UNO MISMO

JAN MOLLER

Ediciones



0212-555.42.63  
edies@iesa.edu.ve

Si todo ser humano desea una vida de bienestar y felicidad, ¿por qué hay tanta insatisfacción? ¿Estamos condenados a ser testigos del declive de nuestra calidad de vida, o podemos erigirnos en promotores de cambios profundos, tanto en nuestro contexto personal como en nuestro entorno colectivo? Con una lógica irrefutable, Jan Moller expone sus «interpretaciones del misterio». Poco menos que imposible no identificarse con las situaciones planteadas en este libro.