

Y ahora, ¿qué hacemos?

Tensiones en la dirección de IASoft

Carlos García Pont
Luis Palencia

Al final, ha pasado lo que tenía que pasar, la situación se ha ido agravando poco a poco y alguien tenía que saltar. La verdad es que no sé cómo me deja todo esto. En teoría, tengo que dirigir el negocio a partir de ahora, pero ni siquiera eso queda del todo claro. Visto lo visto, las tensiones que tenemos pueden impedir que este negocio sea rentable, y arreglarlas no va a ser fácil.

Así se expresaba Conrad Graf, director comercial de IASoft, quien ya había cumplido los 50 años y empezaba a plantearse su futuro profesional. A su edad, ya no resultaba tan fácil encontrar un trabajo a su nivel. Pero, por otra parte, crear una empresa no costaba tanto y en el sector era un profesional reconocido. Siempre se había considerado algo empresario y, de hecho, pocos habían sido los periodos de su vida en los que había trabajado para otros.

Si tenía que empezar a dirigir la empresa la semana siguiente, debería saber qué hacer, claro que eso dependía de las respuestas a las cuestiones que se planteaba. Pero tampoco las iba a resolver en los 55 minutos del vuelo Fráncfort-Múnich. El lunes debería hacer algo. Tenía todo el fin de semana para pensarlo, pero cuanto antes empezara, mejor. Sacó papel y lápiz de su maletín para poner negro sobre blanco lo que tenía que hacer a partir de ese momento.

Orígenes de IASoft

IASoft se había fundado en marzo del 2001 para diseñar y suministrar soluciones informáticas de automatización para instalaciones industriales. La empresa fue idea de tres buenos técnicos de distintas procedencias que se habían encontrado en su labor profesional y que vieron una buena oportunidad de mercado en hacer desarrollos a medida y adaptaciones de alta calidad de programas estándar para clientes sofisticados.

Caso preparado por los profesores Carlos García Pont y Luis Palencia. Diciembre del 2022.

Todo el material incluido en este documento ha sido elaborado por el autor, salvo que se indique lo contrario.

Este caso está basado en el caso "Y ahora, ¿qué?", ASN-43, de los mismos autores.

Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2022 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 19/4/23



Contaban con amplios conocimientos de automatización industrial, por lo que no tardaron en llegar los primeros proyectos, para los que hicieron desarrollos a medida. Los clientes quedaban muy satisfechos tanto por el servicio ofrecido como por la calidad de las soluciones técnicas adoptadas. Así, los comienzos fueron mejores de lo esperado. Los propios clientes les manifestaban que era de lo mejor que había en el mercado.

Los tres socios iniciales —Angela Pfeiffer, Gunter Voss y Hans Brunnstein— se consideraban muy buenos técnicos, pero no tan buenos gestores. Por ello, al poco tiempo del prometedor comienzo, y aunque el negocio no iba mal, este tampoco crecía ni se desarrollaba. Tal como ellos mismos decían, podían vivir bien, pero no mucho más. Los tres tenían más de 40 años y el lento ritmo de avance les producía cierta frustración.

En esos momentos fue cuando apareció Friedrich Hardkopf, un directivo de una multinacional que, ante la perspectiva de salir al extranjero, decidió buscar alternativas en Fráncfort y vio en IASoft una oportunidad de futuro. Entró en la compañía como director general en el 2011, tras una pequeña aportación de capital que sacó a la empresa de uno de sus habituales apuros de tesorería.

Hardkopf prometía seriedad en la gestión (su expresión era *profesionalizar*). Los socios esperaban y él se comprometía a que, bajo su dirección, IASoft crecería suficiente para ser considerado un negocio próspero y fructífero. En el año 2014, Hardkopf y Graf se pusieron en contacto y llegaron a un acuerdo para colaborar con la empresa.

Conrad Graf

Graf, ingeniero industrial, había creado y vendido su propia empresa de *software* al comienzo de su carrera. Después de trabajar unos años en la compañía compradora, decidió retomar la actividad emprendedora y comenzó a buscar empresas en Baviera (Alemania) con las que asociarse y ayudar a desarrollar. Él, que había centrado su carrera en aspectos comerciales, identificaba estos con la tarea emprendedora. Aunque era consciente de que el resto de las funciones podían ser importantes, entendía que sin ventas no habría actividad. Por ello, se fijó en IASoft por la excelencia de su producto, e inmediatamente se puso en contacto con ellos. No tardaron en llegar a un acuerdo por el que Graf se convertiría en agente independiente.

En los meses siguientes, hizo que el negocio prosperara, sobre todo en el área de Múnich, donde fue desarrollando cuentas nuevas. Paulatinamente, fue convirtiéndose en el director comercial *de facto*, papel que desempeñaba Hardkopf pero que estuvo encantado de delegar. Por razones personales, Graf mantuvo una relación laboral con IASoft de tipo mercantil, sin entrar nunca en la nómina de la empresa.

En el 2015, IASoft atravesó otra pequeña crisis de tesorería causada, según Hardkopf, por el crecimiento. Entre los acreedores se encontraba el propio Graf, y Hardkopf le ofreció capitalizar la deuda y convertirse en accionista de la empresa, ofrecimiento que Graf aceptó de buena gana. Tenía algunos fondos provenientes de la venta de su primera compañía, y transformar la deuda pendiente en capital de IASoft no le suponía problema alguno. Además, el negocio le parecía interesante y pensaba que, como accionista, podría tener alguna influencia en la dirección que llevaba la empresa.



IASoft hoy

Con la incorporación de Graf en el accionariado, la propiedad quedó repartida a partes iguales entre los cinco socios: Pfeiffer, Voss, Brunnstein, Hardkopf y Graf. Por otra parte, IASoft contaba con dos oficinas: la principal, en Fráncfort, y otra en Múnich.

Hardkopf, desde la oficina de Fráncfort, actuaba como director general y también se encargaba de la gestión financiera con la ayuda de Zelma Vogt, una prima de Pfeiffer. Hardkopf era un excelente técnico que llevó a cabo con notable éxito la estandarización de los productos que se había puesto en marcha en el 2016. Por su parte, Brunnstein, que también trabajaba en la oficina de Fráncfort, llevaba a cabo la función de director de Proyectos de cara a los clientes, mientras que Voss ejercía esa misma función desde la oficina de Múnich. Finalmente, Graf era el director comercial de la empresa.

Así, Hardkopf y Graf tenían a su cargo la gestión comercial y venta de proyectos. La zona de Baviera era gestionada únicamente por Graf, y en el resto de Alemania actuaban los dos, lo que no suponía ningún problema, pues ambos se respetaban profesionalmente. Al cerrar un contrato, solían aparecer Brunnstein y Voss en casa del cliente, pues, en última instancia, eran quienes dirigirían los proyectos. Cada uno contaba con un equipo de desarrollo de proyectos en Fráncfort y en Múnich, respectivamente. Por su parte, Pfeiffer dirigía de manera ocasional algunos proyectos con equipos formados por técnicos de ambas oficinas.

El producto

IASoft vendía un servicio llave en mano. Su *software* contribuía a la automatización de plantas industriales, adaptando este a las necesidades concretas del cliente y de su conexión con el planificador de requerimiento de materiales (MRP) y el planificador de recursos empresariales (ERP) que este tuviera instalado. En muchos de los casos, también del desarrollo de programas de sistemas de análisis (SAP).

La puesta en marcha de una aplicación implicaba una avanzada labor de consultoría y trabajo en la planta del cliente que permitiera el asesoramiento, así como la definición de requerimientos *hardware* y periféricos, la parametrización y personalización, adaptaciones específicas, la gestión de compras de *hardware*, la formación de los usuarios, la implantación y el servicio posventa.

Para poder ofrecer todos estos servicios, tenían que ser capaces de integrar diversas tecnologías, entre las que se encontraban la gestión de determinados automatismos de la fábrica, la integración de terminales para la captura de datos en planta, la conexión a maquinaria automática, las envasadoras y el PLC (controlador lógico programable), y la definición y el desarrollo de las interfases. De hecho, su producto/servicio era considerado como *misión crítica*, es decir, en caso de fallo podía paralizar la instalación, si bien el coste del producto en el conjunto de esta era insignificante.

Entre sus clientes contaban tanto con empresas locales como subsidiarias de multinacionales en el país. Tal como decía Graf, “cuando debo terminar de convencer a un cliente, le invito a que visite a alguno de los que ya han trabajado con nosotros, y casi siempre funciona. Nuestros clientes hablan bien de nosotros y son nuestros primeros agentes comerciales”.