

Everis (A)

Haciendo estrategia a través de las personas

«En DMR Consulting tenemos un lema: “Nuestra fortaleza son las personas”. Así lo creemos y en este sentido actuamos. Nos gusta pensar que somos todos parte de un gran equipo, y trabajamos para que esto no se quede tan sólo en un tópico. En los equipos de trabajo todos tienen voz y las aportaciones que cada uno hace son escuchadas y tenidas en cuenta.»

(Extracto obtenido de la página web de DMR en el año 2001.)

En consonancia con el lema que se reproduce arriba, cuando Everis se denominaba DMR Consulting, Fernando Francés, su presidente, comentaba a los redactores del caso que estaba convencido de que Everis había experimentado un crecimiento extraordinario debido, sobre todo, a la forma de trabajar que se había conseguido implantar desde sus inicios, el estilo de dirigir a las personas y la ilusión de los que formaban la compañía. Everis es una empresa basada en la confianza y con un espíritu de equipo que se plasma en el trabajo diario de todos los miembros de la organización. Fernando Francés cuenta que siempre había querido que lo que les diferenciase del resto de las consultoras fuese la ilusión en un proyecto común del que todos se sintiesen parte. A principios de 2010, al hablar de los valores de Everis, destacaba la importancia de retener el talento y la actitud positiva de los miembros. Así, el «espíritu Everis» se traduce en optimismo, ganas, ilusión, innovación, dinamismo, flexibilidad, espíritu emprendedor, valentía, compromiso, honestidad y responsabilidad. Prácticamente los mismos valores que inspiraron el nacimiento de la que entonces se denominaba DMR Consulting.

La prehistoria de Everis

Everis nace en España en 1996 con el nombre de DMR Consulting, nombre que mantuvo hasta octubre de 2006. Es una consultora multinacional que ofrece soluciones de negocio, estrategia y desarrollo y mantenimiento de aplicaciones tecnológicas. La firma DMR a nivel mundial tiene una tradición de más de 35 años. Fue fundada en Canadá en 1973 y pertenecía a una importante empresa del sector tecnológico llamada Fujitsu.

Caso preparado por el Profesor José Ramón Pin y Esperanza Suárez, Researcher, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Enero de 2010.
Este caso se ha escrito con la colaboración del IRCO, Centro Internacional de Investigación de Organizaciones, IESE.

Copyright © 2010, IESE. Para pedir copias de este documento dirijase a IESE Publishing en www.iesep.com, escriba a iesep@iesep.com 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: 22/6/17



Su inicio en España se produjo fruto de un contrato con la corporación de Canadá con unas condiciones especiales. En dicho contrato se acordó un compromiso *breakeven*. Si en el primer año de actividad no se conseguía beneficios, el contrato se cancelaría y serían despedidos todos los empleados. Por otra parte, se establecía que la corporación de Canadá recibiría el 42,5% de los beneficios de DMR España. Así es como en 1996 Fernando Francés apuesta por la apertura de la actual Everis. Para poder empezar busca ayuda y propone a cinco personas con experiencia en consultoría, y con las que había trabajado en el pasado, formar parte de la compañía.

Los principios de la consultora están ligados a la historia de Fernando Francés, actual presidente. En 1996, Fernando decide abandonar su trabajo en una consultora multinacional con el fin de sentirse dueño de su carrera profesional:

«Estaba buscando la forma de cambiar de trabajo y ser, al mismo tiempo, responsable de mi carrera profesional. Podía optar por montar una consultora por mi cuenta, intentar irme a la dirección general de una multinacional o buscar una empresa con sede central en otro país y negociar su apertura en España. Encontré esta última oportunidad en el proyecto de lanzamiento de DMR España y aposté por ello.»

Licenciado en Ciencias Exactas, poco amigo de los máster «porque a veces atrofian»¹, casado y con tres hijos, Fernando Francés quería crear una consultora diferente, con un modelo de actuación centrado en las personas, no en la marca, como había visto en otras firmas de consultoría. Afirma que el éxito de una compañía pasa por implicar al equipo directivo y al resto de los miembros de la organización en un proyecto común. Esto significa que todas las personas de la organización deben sentirse implicadas con la empresa. Todo ello requiere tiempo, pero sobre todo ganas; le encantan los retos y riesgos, pero huye de «trabajar por trabajar».

Poco partidario de establecer demasiadas reglas formales, contaba con una filosofía muy clara, que compartía con el resto de los socios, para dirigir a las personas desde su incorporación a la compañía.

La cultura de la firma consultora tiene mucho que ver con el carácter y la manera de pensar de Fernando Francés y del equipo de los cinco primeros profesionales que decidieron implantarla en España. Todos ellos estaban de acuerdo en que no querían un estilo de consultora multinacional donde socios y empleados casi no se comunicaran. Sentían cierto rechazo a las jerarquías y a los ambientes burocráticos. Por ello decidieron que la firma que nacería en España en 1996 debía tener una estructura poco jerarquizada y sencilla.

Primera etapa, 1996-agosto de 2001: crecimiento y consolidación de actividades en todos los sectores económicos

DMR España consiguió beneficios en su primer año, y un crecimiento superior al estimado los demás años (véase Anexo 1). Al cierre de 1997 se consiguieron unos ingresos de cerca de 5 millones de euros (véase Anexo 1), por lo que la reunión anual con la corporación fue todo

¹ Lo afirma en tono de broma para explicar que el sentido común, a la hora de trabajar en una organización, debe estar basado tanto en la teoría como en las prácticas que se adapten mejor a cada compañía. Conocedor de que las teorías ayudan a estructurar mejor las ideas, da a entender que, además, hace falta saber implantarlas en un entorno concreto.

un éxito. Aprovechando que había buenas perspectivas de negocio, los socios españoles propusieron hacerse cargo de la filial portuguesa.

Desde su inicio en Madrid en 1996 se ha ido expandiendo a diferentes ciudades y países que dependen de la filial española; en el año 2001 contaba con oficinas en Madrid, Barcelona, Sevilla, São Paulo, México D.F., Santiago de Chile, Lisboa, Buenos Aires, Milán y Roma. La estrategia de expansión de DMR España se basaba en clientes potenciales multinacionales.

Debido a su gran crecimiento, en el año 2001 se alcanzó la cifra de 2.100 empleados, y su nivel de facturación se elevó a los 130 millones de euros (véase **Anexo 1**). Aunque el sector de la consultoría tecnológica sufrió una desaceleración a principios del siglo XXI, en el año 2001 creció un 20% con respecto al ejercicio 2000.

Algunos aspectos culturales de Everis cuando aún se denominaba DMR

Las categorías existentes del puesto inferior al superior son: consultor, consultor sénior (jefe de proyecto), gerente y socio. Desde que nace la empresa, se decide que para promocionar no se tendría como criterio la antigüedad, sino trabajar con ahínco y demostrar que se podían obtener resultados positivos, tanto con clientes como con el resto de compañeros. La carrera profesional depende de la valía de las personas y es más rápida que en otras consultoras del sector con una tradición superior.

Como en la mayoría de las firmas del sector de consultoría, se trabajan muchas horas, a un ritmo muy rápido y, a veces, con mucha tensión. Sin embargo, el ambiente en esta etapa era considerado por los empleados como muy bueno. En una entrevista con un gerente de la firma en Madrid en el año 2001, los redactores del caso pudieron valorarlo:

«Lo que más me asombra y más me gusta es que los socios siempre tienen la puerta abierta... siempre están dispuestos a hablar contigo sobre lo que tú quieres, escuchan inquietudes, ayudan y aconsejan. Nunca dejarán de hablar contigo, aunque tengan trabajo pendiente, lo apartan y te dedican su tiempo. Eso es muy valorable y, sobre todo, no pasa en todos los sitios. Esta combinación de factores provoca que cuando te quieres ir a otro sitio, te lo pienses mucho, no es fácil dejar una empresa en la que te sientes bien tratado.»

Para favorecer la comunicación a todos los niveles y tomar el pulso a la organización, en la primera etapa de la compañía se organizaban desayunos de trabajo con todo el mundo. Por lo menos un socio se reunía con ocho o diez personas una vez al año para dichos desayunos. Lo que se pretendía era que los socios llegasen a comprender las inquietudes de la gente y discutiesen los problemas y dilemas a los que se enfrentaban a la hora de trabajar. Es una forma de que el acercamiento entre socio y otro empleado se materialice en una acción concreta. Durante los primeros años, Fernando Francés estuvo presente en todos los desayunos de trabajo.

En una ocasión se enteró de que en Barcelona un socio se había saltado un desayuno de trabajo. Llamó inmediatamente reprobando su actitud y recordándole que lo importante y diferencial con respecto a otras firmas era que los socios siempre estaban accesibles, y no la acción comercial. Fernando se mostraba inflexible con todas aquellas acciones en las que se notase descompensado el trato al cliente y al empleado. Si una operación comercial podía cerrarse mañana, sin gran riesgo de perderse, y hoy algún empleado necesitaba hablar con el