



EBE (A) (*)

El 15 de enero de 1992, Pedro F., director general de la Entidad Bancaria Española (EBE), se encontraba en su despacho relejendo una y otra vez la oferta que acababa de remitir Michael Smith, vicepresidente de la empresa norteamericana Information Services Inc. (ISI):

« ...hemos cuantificado el tiempo necesario para elaborar las especificaciones pendientes en un total de 1.500 semanas/hombre; a un coste de 1.500 dólares sem./hom., lo que supondría un incremento en el coste del proyecto de 2.250.000 dólares. Asimismo, consideramos necesario prolongar la duración del proyecto hasta el 1 de enero de 1994... »

En este momento entraban en el despacho Miguel M., subdirector general de EBE, y Francisco J., director de administración, que le informaron de la situación del proyecto en aquel momento:

«Debemos recordar, en primer lugar, que la contratación del proyecto tuvo lugar el 3 de enero de 1990, habiéndose inicialmente acordado que la duración del mismo sería de 16 meses. De acuerdo con ese plan, por tanto, en este momento los sistemas deberían estar ya instalados y en funcionamiento. Sin embargo, las últimas estimaciones fijaban ya el plazo en 36 meses, para finalizar el 1 de enero de 1993. ¡Y ahora ISI pretende aumentarlo 12 meses más!

»En segundo lugar, el coste inicialmente pactado había sido de 6.000.000 de dólares. No obstante, a fecha de hoy, ya ha sido aumentado por ISI en 1.000.000 más, y ahora, pretende incrementarlo en 2.250.000 dólares adicionales. Esto incrementaría el coste del proyecto en más del 50% sobre lo inicialmente previsto.

(*) Caso de la División de Investigación del IESE.

Preparado por Jordi Llevat, de Cuatrecasas Abogados, y Eduardo Grau, alumno MED, bajo la supervisión del profesor Rafael Andreu. Junio de 1995.

Copyright © 1995, IESE.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del IESE.

Nota: Tanto los nombres de las sociedades como los demás datos que figuran en este caso han sido simulados.

»Hasta ahora ya hemos hecho efectivas 500.000.000 de ptas. a ISI, a lo que habría que añadir otros gastos, y el hecho de que hemos tenido diez personas del departamento de informática trabajando a tiempo completo en este tema (Anexo 1). Y a estas alturas, los sistemas contratados no están todavía instalados en nuestras máquinas.»

Todos estaban de acuerdo en que era necesario tomar una decisión al respecto antes de que finalizase el año. Para ello decidieron analizar en detalle cómo había progresado la ejecución del proyecto desde su inicio (véase Anexo 2).

El inicio de las relaciones

A finales de 1988, EBE se planteó la conveniencia de entrar en el mercado de los fondos de inversión, y abrir así una nueva línea de negocio para la compañía.

A raíz de esta circunstancia, EBE se puso en contacto con ISI, una empresa norteamericana dedicada al desarrollo de sistemas informáticos para entidades bancarias, conocida internacionalmente (1) (Anexo 3).

EBE pretendía que ISI informatizara la gestión de fondos de inversión, para así facilitar la comercialización de estos productos. No obstante, y en el marco de sucesivas conversaciones realizadas entre los directores de ambas compañías, fue tomando cuerpo la idea de que ISI proporcionara a EBE un sistema informático completo, que haría frente no sólo a la necesidad de informatizar la gestión de los fondos de inversión, sino también a todas sus necesidades de sistemas informáticos.

Estas negociaciones culminaron con una oferta que ISI sometió a consideración de EBE en junio de 1989, en la que se contemplaba una solución informática integral para el negocio de EBE.

Llevar a buen término el proyecto correspondiente suponía para ISI, en palabras de Michael Smith, «la posibilidad de adoptar una posición dominante en el mercado español, en el que hasta ese momento no había tenido ninguna oportunidad de introducirse». Hasta aquel momento, ISI tenía mercados abiertos en Estados Unidos, algunos países europeos y Asia.

Así, a mediados de julio de 1989, cuatro ejecutivos de ISI viajaron a Madrid para presentar sus sistemas informáticos a los responsables de las diversas áreas de negocio de EBE, mediante sesiones informativas impartidas a lo largo de dos días. En palabras de uno de los responsables de ISI, el objetivo de esas sesiones fue:

«Informar a los empleados de EBE sobre los conceptos básicos del funcionamiento de los sistemas de ISI, y mostrar cómo la última versión entonces existente de los mismos (los denominados sistemas base) (2) de ISI podía ser personalizada y modificada para dar respuesta a las necesidades particulares de EBE.»

Una vez concluido el seminario, en un marco de generalizado optimismo, los representantes de ISI informaron a Miguel M. de que, a juzgar por las informaciones recibidas por parte de los representantes de EBE, no habría problema en la adaptación de los sistemas de ISI a las necesidades de la compañía en el mercado español, sobre todo contando con su experiencia en otros países.

Posteriormente, en octubre de 1989, representantes de EBE visitaron las instalaciones de ISI en Estados Unidos. Durante esta visita, los representantes de ambas partes discutieron cuestiones comerciales de la posible relación entre EBE y ISI. Asimismo, los representantes de EBE asistieron a una sesión en la que se les mostró el funcionamiento de la última versión de los sistemas que había sido implantada en una empresa con sede en Dinamarca.

También se ofreció a los representantes de EBE la posibilidad de visitar dos clientes de ISI que utilizaban algunos de sus sistemas: Stone L. Funding y Nutshell First Bank. En dichas visitas, los representantes de ambas empresas manifestaron a EBE que su relación con ISI había sido siempre satisfactoria.

Así, el 3 de enero de 1990, tras aproximadamente un mes de negociaciones entre los representantes legales de ambas firmas, éstas llegaron a un acuerdo que plasmaron en un contrato.

El contrato

El denominado «Contrato de Desarrollo Informático» (en adelante el «contrato»), contenía dos conceptos básicos: a) la licencia de los sistemas base, y b) la prestación de servicios de modificación y personalización de dichos sistemas base.

La licencia

Según las disposiciones del contrato, ISI otorgaba a EBE una licencia personal, intransferible, y no exclusiva, para utilizar los sistemas base (sistemas identificados en un Anexo al contrato). Además, ISI se obligaba a proporcionar el mantenimiento de dichos sistemas base, entendido como corrección de los sistemas en el caso de que no funcionaran de conformidad con su correspondiente documentación.

Por otro lado, EBE se comprometía a pagar a ISI, por el derecho de utilizar los sistemas contratados a ISI (los sistemas base), un cargo de licencia inicial de 1.000.000 de dólares y un cargo mensual, calculado en función del volumen de negocio, durante seis años (para el primer año se establecía una cuota mensual de 30.000 dólares).

Los servicios

En el marco de este contrato, ISI se comprometía a personalizar (3) y modificar (4) los sistemas base, e instalar los sistemas ya personalizados y modificados, listos para ser utilizados, en los ordenadores del cliente.

Para la ejecución de este compromiso, el contrato especificaba la metodología de trabajo, propuesta por ISI, que deberían seguir las partes (Anexo 4). En todo caso, según precisaba el propio contrato en la metodología, era necesaria la cooperación y apoyo entre ambas partes.