

### **Caso: GPS Technology**

GPS Technology es una pequeña empresa de alta tecnología fundada por jóvenes empresarios en Monterrey, Nuevo León. GPS Technology desarrollan tecnologías de rastreo GPS encriptados para usos gubernamentales o para clientes que requieran esta tecnología por motivos de seguridad.

La empresa está pasando por una etapa de mucho crecimiento. Tiene apenas 5 años de haber sido creada y en los últimos dos años ha crecido a un ritmo de un 35% anual. Están negociando un proyecto de 10 millones de dólares con un cliente. Esta venta, si se logra cerrar, impulsaría a la compañía de tal forma, que los colocaría como una de las empresas de desarrollo de GPS más grandes de Latinoamérica, no sólo por la ganancia que se lograría con esta venta, sino por los otros proyectos de similar tamaño que podrían seguir como consecuencia de éste.

Todo parece indicar que lo van a lograr, aunque hay algunos riesgos que pueden, no sólo hacer que el proyecto se caiga, sino incluso llevar a la compañía a la quiebra. ¿Cómo es posible algo así?

#### **Los socios**

La empresa fue fundada por tres socios. Cada uno de ellos tiene habilidades complementarias que han hecho que la empresa crezca a este ritmo.

Alberto es ingeniero industrial. Él es el director administrativo, llevando toda la parte de administración, finanzas, recursos humanos, control de inventarios y relación con proveedores. Está casado y tiene 3 hijos. Tiene ciertas cualidades de líder. Es conciliador con los socios y los empleados.

Luis es el genio tecnológico. Es el director de proyectos. Él es el que desarrolló la tecnología que venden y constantemente desarrolla nuevos proyectos de alta tecnología. La empresa ha ganado su prestigio por sus productos gracias a él. Tiene 40 años, es soltero y vive con sus papás. Se pelea constantemente con sus socios y con sus empleados. Carece completamente de disciplina y organización, y aunque su trabajo es de mucha calidad, constantemente queda mal en los tiempos de entrega. Llega a trabajar tarde y a veces no se presenta.

Mario es el director comercial. Es una persona muy carismática y muy habilidoso en las relaciones con los clientes. Ha sido muy exitoso en su labor de ventas y relaciones públicas. Está casado y tiene 2 hijos. Tiene constantes problemas con Luis, debido a su carencia de responsabilidad y a que él tiene que lidiar con los clientes enojados por el incumplimiento de Luis. Mario es aquella persona de las que se dice que tiene “mecha corta”.

La relación que hay entre ellos va en detrimento. Especialmente la relación de Alberto y Mario con Luis. Las juntas que tienen para hablar de temas importantes son muy informales y, generalmente, terminan en regaños para Luis, quien nunca acepta culpa alguna. Alberto trata de mediar entre Mario y Luis, sin mucho éxito.

Cada quien tiene una visión distinta de la empresa, así como necesidades distintas a nivel personal. Alberto y Mario al estar casados y tener una familia que está en crecimiento

buscan que hacer crecer la compañía lo más que se pueda. Luis, por su parte está satisfecho con lo que actualmente gana la empresa y no necesita más. Por otro lado, la motivación de Luis se encuentra en hacer la mejor y más avanzada tecnología que pueda existir. No hay un objetivo común. No hay ni visión ni valores establecidos.

### **Información adicional**

La empresa tiene 8 empleados. Entre los empleados se encuentran otros ingenieros e técnicos que manejan los equipos de impresión de tarjetas electrónicas y se encargan de la producción y ensamblaje de los productos, una asistente administrativa y 2 vendedores.

Tienen un laboratorio muy completo con tecnología de punta. Las oficinas se encuentran ubicadas en un lugar céntrico de la ciudad y cuenta con cubículos cómodos que, además, precisan un buen ambiente de trabajo.

Para la administración de proyectos, están pagando una herramienta tecnológica (un software en línea) muy amigable y completo, sin embargo Luis no lo usa, y por ende, tampoco su gente.

La relación de los socios con los empleados no es mala. En general, la dirección busca tratar a sus empleados de la mejor manera apoyándolos en temas personales. Sin embargo, no hay un trato más allá del trato laboral. Tienen una alta rotación de personal, principalmente en el departamento de proyectos (ingenieros y técnicos).

Los proyectos suelen ser complicados administrativamente, ya que Alberto debe entrar constantemente a administrar los proyectos para que salgan adelante, debido a la ineficiencia de Luis, por lo que no les queda claro a los empleados quién es el jefe de proyectos, si Luis o Alberto, generando, además, molestia en Luis al sentir que su liderazgo no es respetado.

### **El proyecto**

El problema con el proyecto está en que, si les dan este proyecto millonario y son incapaces de cumplir por su situación interna, podría llevarlos a la bancarrota. Si se logra la venta, deberán contratar a mucha gente, cambiarse de oficinas, invertir en equipo y maquinaria, etc.