

Rescatando a MasterDevelop

Eliel Morales, Sabino Pariente, Javier Solís
{eliel.morales,sabino.pariente,javier.solis}@infotec.com.mx

Sinopsis

MasterDevelop, uno de los productos más importantes de Softics, empresa mexicana desarrolladora de software, corría el peligro de desaparecer del mercado debido a que por motivos financieros se recortaría al personal encargado de dar mantenimiento a dicho software. La empresa designó a Luis Aguilar, responsable del producto, para encontrar una solución y preservar el producto en el mercado.

Temática

Rescate de un software innovador.

Objetivo general de aprendizaje

Diseñar un plan de rescate para un producto de software que corre el riesgo de salir del mercado, considerando un conjunto de restricciones que limitan el número de alternativas viables.

Objetivos específicos de aprendizaje

- Identificar variables relevantes para mantener un producto de software en el mercado ante un recorte de personal.
- Encontrar soluciones creativas para mantener un producto innovador.

Palabras clave: gestión tecnológica, innovación tecnológica, rentabilidad del software, proyecto de software, estrategia de venta, plan de negocios.

Cursos de licenciatura o posgrado dónde se puede usar este caso

- Ingeniería en sistemas computacionales
- Licenciatura en informática
- Maestría en ciencias computacionales
- Maestría en gestión tecnológica

Rescatando a MasterDevelop

En el año 2006, MasterDevelop, uno de los productos de software más importantes de la empresa Softics, se vio en riesgo de salir del mercado debido a que la situación financiera que atravesaba la institución requería un recorte del personal encargado de su mantenimiento. La retirada de

Rescatando a MasterDevelop

MasterDevelop representaba una pérdida importante de ventas, clientes y posicionamiento del producto; por lo que la dirección ejecutiva le pidió a Luis Aguilar, encargado del proyecto, que propusiera un plan que se ajustara a los recursos humanos disponibles para rescatar a MasterDevelop y así evitar un impacto negativo en los servicios que ofrecían a los clientes que hacían uso de este producto.

Rescatando a MasterDevelop

Softics

Softics era una empresa pública de innovación y desarrollo tecnológico que aglutinaba a trescientos cincuenta trabajadores aproximadamente. La institución contaba con más de treinta años de experiencia proveyendo servicios de consultoría para la implementación de soluciones de tecnologías de información y comunicación en organizaciones tanto públicas como privadas y la calidad de sus servicios había permitido que la institución ganara importantes clientes en México y en el extranjero.

En el país, Softics brindaba consultoría a secretarías del gobierno federal, como la de Educación Pública y la de Hacienda y Crédito Público, así como a diferentes empresas e instituciones públicas y privadas. Mientras que en el extranjero atendía a importantes clientes del sector privado como Gytech, una empresa europea dedicada al desarrollo de tecnologías web empresariales.

El director ejecutivo era quien encabezaba este centro de innovación a nivel estratégico, apoyado por cuatro directores adjuntos dedicados a los asuntos financieros, jurídicos, de vinculación y de innovación. A su vez, a nivel táctico las direcciones adjuntas contaban con gerencias especializadas en diferentes áreas administrativas y tecnológicas. Y finalmente, a nivel operativo se encontraba el personal experto que llevaba a cabo la realización de los servicios que ofrecía la institución a sus clientes.

MasterDevelop

En especial la dirección adjunta de innovación jugaba un rol fundamental en la organización, ya que su tarea principal era repensar los servicios que ofrecía Softics; aprovechando los retos que aparecieran en el camino y transformándolos en oportunidades de mejora. Su misión específica era mantener a Softics siempre a la vanguardia tecnológica para abrir camino en el terreno de las tecnologías de información en el país.

Luis Aguilar era uno de los expertos en TIC que trabajaban dentro de la dirección de innovación. Su función era identificar tecnologías emergentes que pudieran ser utilizadas para el desarrollo de productos de software innovadores y contaba con una trayectoria de quince años de experiencia exitosa en la producción de tecnologías web. Entre sus propuestas llegó a figurar una plataforma de software que permitía aprovechar las tecnologías web semánticas para la generación de portales web. Ya que él se dio cuenta a muy temprana hora que la generación de contenidos no centralizados en la Web, en conjunto con las incipientes tecnologías web semánticas, se convertirían en una tendencia poderosa que revolucionaría a las empresas dedicadas al desarrollo de aplicaciones web.

Rescatando a MasterDevelop

En aquel momento la propuesta de Luis era bastante innovadora, pues ambos conceptos se encontraban en sus primeras etapas de desarrollo y muy poco se sabía, tanto a nivel académico como industrial, sobre las posibles aplicaciones prácticas que podrían tener. Así que fue recibida con mucho interés y grandes expectativas por Leonardo Gordillo, el director de innovación; quien a su vez promovió el proyecto con Gustavo Rendón, el entonces director ejecutivo de Softics, para que se convirtiera en uno de los proyectos más importantes de la institución. De esta manera, se dio luz verde al proyecto MasterDevelop, una plataforma diseñada para implementar portales web de manera semiautomática, a partir de modelos de redes semánticas que eran transformadas directamente en código fuente sin la necesidad de un programador.

El desarrollo de la plataforma estuvo a cargo de Luis y su equipo de desarrolladores, quienes trabajaron arduamente durante un año completo, para que finalmente, en junio del 2001, pudiera ser liberada la primera versión de MasterDevelop. La plataforma fue todo un éxito, a tal grado que la dirección de innovación muchas veces era referida como la dirección de MasterDevelop. Por su parte, Luis continuó trabajando en el proyecto, haciendo actualizaciones y mejoras a la versión inicial de este producto. Así, en el año 2002 entregó la versión 2.0; y más tarde, en el 2005 se liberó la versión MasterDevelop v3.0.

Esta última versión se consolidó como uno de los productos más representativos de Softics, cuando fue adoptada como plataforma de desarrollo web por cinco clientes nacionales importantes. Cada uno de estos clientes representaba una ganancia de dos millones de dólares anuales, únicamente por concepto de licencia del producto y servicios de soporte técnico, pues los servicios de consultoría y asistencia técnica se contrataban por separado. Pero además de los clientes nacionales, la licencia de MasterDevelop había sido adquirida por empresas extranjeras; las cuales, contrataban anualmente los servicios del equipo de soporte de MasterDevelop. Desde luego, la plataforma también era utilizada por Softics para el desarrollo de portales web que le eran solicitados por otros clientes.

Cambio de administración

En Softics, cada cinco años se hacía cambio de director ejecutivo, con la posibilidad de que el actual director fuera reelegido por segunda vez como máximo. Por eso, cuando Gustavo Rendón estaba por terminar su segundo y último período en la dirección ejecutiva, trató de pasar la estafeta a Armando Guerra, quien entonces se encontraba a cargo de la dirección de vinculación. Gustavo tenía un enfoque de trabajo empresarial debido a su formación como administrador, y estaba seguro de que Armando compartía con él la misma visión y le daría continuidad al enfoque de negocios que había promovido durante sus dos períodos al frente de la institución.

Rescatando a MasterDevelop

El nombramiento del director ejecutivo de Softics era otorgado, primero, por un consejo administrativo que estaba formado por todos los directores adjuntos de Softics; y después, el resultado era validado por la Junta Nacional para el Desarrollo Científico y Tecnológico (Jundecit), que era el órgano gubernamental encargado de evaluar a las instituciones públicas como Softics. Por lo tanto, para llevar a cabo la transición administrativa que deseaba Gustavo, tenía que conseguir el apoyo mayoritario del consejo administrativo; sin embargo, no logró conseguir el apoyo suficiente y el consejo nombró a Lorenzo Sedano como el nuevo director ejecutivo de Softics.

Desilusionados por el resultado de las votaciones para nuevo director ejecutivo, ambos Armando y Gustavo abandonaron la institución yendo por caminos diferentes. Mientras tanto, Lorenzo Sedano tomó la dirección ejecutiva y comenzó a trabajar por la realización de su propia visión para la empresa. Con una orientación más académica, dada su formación y experiencia en impartir cursos de maestría y doctorado, Lorenzo cambió el énfasis que había puesto Gustavo durante diez años en la generación acelerada de ganancias, adoptando un enfoque más orientado a la capacitación profesional del personal.

En su administración, Lorenzo invirtió y brindó muchas facilidades para que el personal directivo de la institución realizara estudios de maestría y doctorado en instituciones reconocidas a nivel nacional e internacional, pues creía firmemente que los niveles de competitividad de la organización aumentarían sólo si contaba con personas más preparadas al frente de los proyectos de innovación y desarrollo tecnológico que los clientes demandaban a la institución.

Lorenzo estaba consciente de que su forma de trabajo produciría algunos efectos adversos a corto plazo, pero que serían superados gradualmente sin ningún problema. Y tal como lo previó, por un lado la inversión en capacitación de personal consumió gran parte de los fondos que Softics tenía destinados para desarrollar los proyectos de sus clientes; y por otro, los niveles de competitividad alcanzados en el primer año no llegaron a reflejar un aumento significativo, que justificara la inversión realizada en la capacitación de personal. Más bien, el primer año de su administración registró un déficit grave en el logro de las metas de venta.

Él estaba dispuesto a sobrellevar esta situación, alentándose con la certeza de que los frutos esperados se cosecharían a mediano plazo. Y creía tener las armas suficientes para defender los resultados que presentaría ante la Jundecit en su primera evaluación anual.

Sin embargo, estando ya próxima la primera evaluación, Gustavo Rendón fue nombrado como presidente de la Jundecit y sería él quien evaluaría el desempeño de Lorenzo al frente de Softics. A diferencia de Lorenzo, Gustavo creyó esencial obtener resultados rentables a corto plazo, pues

Rescatando a MasterDevelop

consideraba que la evolución tecnológica no esperaría a quien se detuviera a contemplar el conocimiento. Lorenzo no pudo convencer a la Jundecit de que el manejo de las finanzas que estaba haciendo era el mejor camino para la institución y los resultados que presentó no fueron aceptables; por lo que se vio obligado a renunciar como director ejecutivo de Softics casi un año y medio después de haber asumido el puesto.

Ante la renuncia de Lorenzo Sedano, en su calidad de presidente de la Jundecit, Gustavo llamó a Armando Guerra para nombrarlo como director ejecutivo de Softics en lugar de Lorenzo. Armando acudió gustoso y aceptó la encomienda de la Jundecit, de corregir la situación financiera de la institución y elevar los niveles de productividad marcados a corto plazo.

Reestructuración de la organización

En atención a la encomienda de la Jundecit, al tomar el cargo como director ejecutivo de Softics, Armando Guerra comenzó de inmediato una campaña para renovar por completo la organización. Él creía que la situación financiera de Softics sólo podría mejorar si lograba hacer un cambio profundo no sólo en el manejo de las finanzas, sino además en la estructura orgánica y en las políticas de negocio de la institución.

En la práctica, la implementación de estos cambios se tradujo inicialmente en una serie de despidos sistemáticos de personal para ajustarse a las capacidades presupuestales de la empresa. En algunos casos, direcciones completas fueron removidas del organigrama. En otros, se transformaron en nuevas direcciones. Y en otros casos más, el personal fue redistribuido en las gerencias y direcciones que se iban consolidando. El plan de Armando era que en el transcurso del primer año de su administración se llevara a cabo la reestructuración completa de la organización, manteniendo el mínimo de personal para sacar adelante los contratos establecidos.

Armando sabía que era muy arriesgado reducir tanto el número de personal, pues su plan era sacar adelante los compromisos de la institución solamente con el 40% del personal actual; pero consideraba que esto era una condición obligatoria para restablecer la situación general de la institución. Para manejar los riesgos que implicaba esta medida tuvo cuidado de mantener a las personas clave de cada proyecto, procurando su permanencia en la organización a través de diferentes incentivos.

Por otro lado, para Armando era esencial que Softics se proyectara primeramente como una institución pública nacional. Por lo que adoptó la política de que la institución ofreciera sus servicios únicamente a sectores públicos y privados del país dejando de lado por el momento a los clientes extranjeros. Todo esto, con la idea de convertir a Softics en el centro de innovación y

Rescatando a MasterDevelop

desarrollo tecnológico principal de México. Así fue como, de manera gradual, Softics finiquitó las relaciones que tenía con los clientes extranjeros que había ganado durante años de trabajo y se concretó a las empresas e instituciones del país. Además, como parte de esta política Armando requirió que todos los servicios que ofrecía Softics fueran revisados y en caso de ser necesario fueran modificados para apegarse al carácter público y nacional de la institución.

El tercer elemento de su plan de acción complementaba a los otros dos y consistía en retirar la inversión que se hacía en capacitación de personal para utilizarla en innovación e investigación aplicada; con lo cual, Armando buscaba que Softics ampliara la gama de productos y servicios que ofrecía, desarrollando soluciones novedosas, ágiles, económicas, abiertas y efectivas en materia de tecnologías de información y así obtener resultados a corto plazo como lo se lo exigió la Jundecit.

Efectos colaterales

De manera gradual, la implementación del enfoque de negocios planteado por Armando Guerra se fue llevando a cabo con éxito en toda la organización. Estratégicamente, la última dirección adjunta en ser revisada y reestructurada fue la de innovación, pues sabía que de esta dependían varios proyectos importantes de Softics y definitivamente no quería arriesgar de más el desempeño de la organización completa. Pero cuando lo consideró conveniente dio marcha al proceso de revisión de la estructura orgánica de la dirección de innovación, revisando los proyectos asignados y definiendo la reestructuración que llevaría a cabo, conforme a los lineamientos que había establecido en el enfoque de negocios institucional.

Al revisar los proyectos que se estaban desarrollando en la dirección de innovación, le pareció que el proyecto MasterDevelop se encontraba sobrecargado de personal, pues tenía asignados desarrolladores de software, consultores, especialistas en publicidad y encargados de brindar soporte técnico. También, encontró que el modelo de negocios que tenía este producto no era compatible con las nuevas políticas de la organización, ya que su venta se hacía bajo un esquema de software propietario y esto entraba en conflicto con el carácter público de la institución. Tomando en cuenta todo lo anterior y sumado a la situación financiera que atravesaba Softics, Armando consideró pertinente la cancelación del proyecto y así poder realizar un recorte de personal que abonara a la estabilización económica de la empresa.

Luis conocía más que nadie las oportunidades de negocio que representaba MasterDevelop. Por esta razón, Armando decidió llamarlo a su oficina y darle a conocer lo que tenía pensado; su intención era conocer la postura de Luis y sobre esa base tomar una decisión final que tuviera en cuenta todas las aristas del problema.

Rescatando a MasterDevelop

Luis estaba seguro de que se trataba de un producto que podía ser explotado con éxito varios años más y aprovechando la apertura al diálogo sobre este asunto, le hizo notar a Armando que si la prioridad de Softics era la rentabilidad de la empresa, entonces era un gran error deshacerse de un producto que por sí solo generaba una ganancia de veinte millones de dolares anuales. Luis argumentó a favor de conservar vivo el proyecto, enfatizando que no solamente se trataba de perder un volumen de ingresos considerable, sino que a futuro también estaba en juego la relación con varios clientes importantes que dependían de la plataforma.

Armando reconoció que efectivamente MasterDevelop era valioso para la institución y comprendió que su retirada del mercado representaba perder más de lo que esperaba ganar. Así que, después de varias conversaciones con Luis, Armando finalmente decidió conservar el proyecto. Sin embargo, el recorte de personal en la dirección de innovación fue inminente y de las quince personas que apoyaban los trabajos de actualización, publicidad y soporte técnico de MasterDevelop, sólo se mantuvieron cuatro desarrolladores que fueron transferidos a otras áreas, quedando Luis solo para continuar con el proyecto.

Luis comenzó a resentir la falta de personal, ya que el trabajo para sostener a MasterDevelop muy pronto lo llegó a sobrepasar. Ante esta situación, Luis se vio en la necesidad de buscar a Armando y solicitarle de manera urgente la contratación de personal, pues de no ser así él no podría sacar adelante el proyecto. Sin embargo, su petición no tuvo una respuesta favorable y la alternativa que ofreció Armando fue la de vender la plataforma MasterDevelop a la iniciativa privada para no retirarlo del mercado sin obtener ningún beneficio.

Al no poder hacer nada más, Armando solicitó a un equipo de abogados de la dirección jurídica que valuaran el producto y revisaran la fundamentación legal y administrativa para ir concretando su puesta en venta. El resultado la revisión hecha por el equipo de abogados reveló dos cosas: por un lado, al tratarse de un producto innovador el precio calculado rebasaba los quinientos millones de dólares; sin embargo, por el otro lado la revisión legal indicaba que debido a que MasterDevelop había sido desarrollado en una institución pública como Softics, era catalogado patrimonio nacional y por lo tanto no podía ser vendido al sector privado.

Ante este resultado inesperado, Armando Guerra comenzó a pensar en una nueva solución para no descartar a MasterDevelop del portafolio de proyectos de Softics. Un par de meses después, Armando decidió evaluar la posibilidad de transferir el proyecto a la dirección de desarrollo de Softics para que ahí lo mantuvieran. Sin embargo, esto no era factible pues representaba una gran inversión de recursos económicos y humanos para que Luis Aguilar y su equipo de desarrollo ofrecieran capacitación al equipo de trabajo que quedaría como encargado del proyecto en la

Rescatando a MasterDevelop

dirección de desarrollo. Por lo tanto, Armando Guerra decidió no aplicar esta nueva solución de rescate.

En busca de un plan de rescate

Armando había tratado de evitar el peor de los escenarios donde el proyecto de MasterDevelop fuera abandonado, porque sabía que era un factor estratégico para lograr la meta de convertir a Softics en el referente nacional de innovación y desarrollo tecnológico.

Armando externó ante Luis su preocupación de perder a MasterDevelop, pero le hizo ver que a pesar de sus esfuerzos no había encontrado una solución viable para evitar retirarlo del mercado. Luis coincidió con Armando en que no era una buena decisión abandonar el proyecto más importante de Softics, pero a diferencia de Armando él creía que tenía que haber una salida.

Después de algunas pláticas, acordaron buscar una última alternativa para mantener vivo a MasterDevelop. Esta vez sería Luis quien se encargaría de elaborar una propuesta que convenciera a Armando de no sacar el proyecto por la puerta trasera. La propuesta se tenía que ajustar a los requerimientos que imponía el enfoque de negocios que Armando había implementado para atender la necesidad general de la institución.

Para apoyar a Luis, Armando autorizó la contratación de cuatro desarrolladores dedicados al proyecto MasterDevelop, con los cuales tenían que salir adelante todas las actividades que giraban en torno al producto. Además se definió que el plan de rescate tenía que contemplar el hecho de que MasterDevelop era un producto nacional y su explotación debía contribuir al desarrollo tecnológico de la industria nacional y a la creación de nuevas oportunidades de negocio sin restricciones de acceso y distribución de la plataforma. Y finalmente, que el modelo de negocios de MasterDevelop tenía que ser auto-sustentable, permitiendo la incorporación de nuevas opciones a la gama de productos y servicios que ofrecía a los clientes.

El desafío

Las restricciones que tenía Luis Aguilar le dejaban un espacio de alternativas bastante estrecho. Necesitaba una estrategia que permitiera sostener a MasterDevelop sin el apoyo presupuestal que había gozado antes. Además, el modelo de negocios del producto tenía que ser renovado para garantizar que las empresas e instituciones nacionales pudieran aprovecharlo al máximo en el logro de sus metas, sin ninguna restricción de acceso y distribución. De no encontrar una solución viable, Softics perdería uno de los productos más valiosos que poseía para el logro de las metas de negocio de la organización.

Preguntas de aprendizaje

1. ¿Qué papel consideras que juegan los aspectos políticos, financieros y culturales, de una organización y sus directivos en el desarrollo de productos de software innovadores?
2. ¿Qué opinas sobre la decisión de Armando Guerra de no invertir más recursos humanos y económicos en un producto de software innovador?
3. ¿Consideras que es posible mantener un producto de software sin invertir en él tantos recursos humanos y económicos como lo planteaba Armando Guerra?
4. ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes debe tener un agente innovador para sortear con éxito las dificultades que enfrente al realizar su trabajo?
5. ¿Por qué consideras que Luis Aguilar era o no una persona idónea para elaborar con éxito un plan de rescate para MasterDevelop?
6. ¿Cómo puede un producto de software ser distribuido y explotado libremente sin que pierda al mismo tiempo su valor económico?
7. ¿Qué tipo de productos y servicios podrían integrarse a MasterDevelop para ser económicamente auto-sustentable dadas las restricciones que lo limitaban?
8. ¿Cómo resolverías el caso de mantener vivo a MasterDevelop?

Referencias bibliográficas sugeridas

Drupal. (s. f.). About Drupal. Recuperado 27 de marzo de 2014, a partir de <https://drupal.org/about>

EcuRed. (s. f.). Redes semánticas. Recuperado 27 de marzo de 2014, a partir de http://www.ecured.cu/index.php/Redes_sem%C3%A1nticas

FI-WARE. (s. f.). FI-WARE - Open APIS for Open Minds. Recuperado 27 de marzo de 2014, a partir de <http://www.fi-ware.org/>

GNU. (s. f.). ¿Qué es el software libre? Recuperado 27 de marzo de 2014, a partir de <https://www.gnu.org/philosophy/free-sw.es.html>

Joomla. (s. f.). What is Joomla? Recuperado 27 de marzo de 2014, a partir de <http://www.joomla.org/about-joomla.html>

Rescatando a MasterDevelop

OSI. (s. f.). The Open Source Initiative | Open Source Initiative. Recuperado 27 de marzo de 2014, a partir de <http://opensource.org/>

Restrepo González, G. (s. f.). El Concepto y Alcance de la Gestión Tecnológica. Recuperado 27 de marzo de 2014, a partir de http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html

Vazquez Garcia, M. (s. f.). Innovación más software libre: un binomio posible. Recuperado 27 de marzo de 2014, a partir de http://comein.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero08/articles/Article_Merce_Vazquez.html