

DOCUMENTOS JÓVENES EMPRENDEDORES "CÁTEDRA BANCAJA"

Documento # 09-01

Documentos Jóvenes Emprendedores "Cátedra Bancaja"

Febrero 2009

Zulima Fernández¹ , Virginia Hernández² y María Jesús Nieto³

INTELIS

Palabras clave: Creación de empresas; Empresario; Vivero de Empresas Parque Científico Leganés Tecnológico.

¹ Catedrática de Organización de Empresas. Cátedra Bancaja de Jóvenes Emprendedores. Instituto de Iniciativas Empresariales y Empresa Familiar.

² Colaboradora. Cátedra Bancaja de Jóvenes Emprendedores. Instituto de Iniciativas Empresariales y Empresa Familiar

³ Profesora Titular de Organización de Empresas. Cátedra Bancaja de Jóvenes Emprendedores. Instituto de Iniciativas Empresariales y Empresa Familiar

HISTORIA

Carlos Gamallo, un ingeniero industrial con vocación de empresario, vio en las redes de comunicaciones un negocio por el que apostar.

Su carrera profesional se inició en empresas como Lucent, primero, y Nortel Networks, después, que ofertaban sus servicios a grandes operadoras como Jazztel o Telefónica. Ahí se dio cuenta de que existía una oportunidad de negocio consistente en ofrecer un servicio integrado de telecomunicaciones, tal vez no a empresas de la envergadura de sus anteriores clientes, pero sí de un nivel medio.

Carlos Gamallo carecía de antecedentes familiares en el mundo de la actividad empresarial, pero siempre había tenido la idea de crear su propio negocio y apreció aquí su oportunidad. Con este propósito, pero consciente también de sus limitaciones en el sector, Carlos propone su modelo a dos compañeros Ingenieros de Telecomunicaciones, que habían trabajado también en Nortel. De esta forma, entre los tres formaban un equipo que cubría competencias técnicas pero también de gestión, en tanto que todos habían ocupado puestos como jefes de proyectos y jefes de equipo, siendo responsables de la ejecución en plazo y coste de grandes proyectos.

Con ello, Antonio Ruiz, Jesús Sáez y Carlos Gamallo ponen en marcha su idea definitivamente; sin embargo, como suele ocurrir, los comienzos no fueron fáciles ya que pesar de la experiencia que podían haber acumulado, faltaban contactos, capital y clientes a los que vender su idea y que apostaran por ellos.

Tras elaborar un plan de negocios y una presentación contactaron con algunas empresas con las que tenían alguna relación previa, por ser proveedores de las organizaciones para las que habían trabajado, y a las que podría interesar el proyecto. Una de ellas fue Represa, empresa de distribución de soluciones de cableado para todo tipo de redes de comunicaciones, que no sólo se interesó por el proyecto sino que les aportó la financiación suficiente para comenzar.

En 2003, constituyen la Sociedad Anónima Intelis Solutions con 90.000 euros, quedando constituida al 50% entre los fundadores y Represa.

El Grupo Represa se convirtió además en uno de los clientes de Intelis, en tanto que necesitaban instalar sistemas en su propia infraestructura de negocio, y ésta fue la ocasión para establecer los primeros acuerdos con proveedores y para empezar a aprender.

A pesar de ello, no estaba todo resuelto y en palabras de uno de los fundadores, la aportación de Represa les dio el primer impulso y el capital para constituir la sociedad anónima que les permitía vivir durante un año, pero conseguir clientes era algo por lo que tendrían que luchar; ya que, al fin y al cabo, los clientes de Represa eran empresas como Intelis y cualquier trato de favor más allá de la mera presentación de contactos habría sido considerado un “boicot” a sus propios clientes con la consiguiente pérdida de los mismos.

Desde que el proyecto empezó a gestarse, los socios se interesaron por la posibilidad de aprovechar las oportunidades que proporcionaba el Parque Científico Leganés Tecnológico, que promueven el Instituto Madrileño de Desarrollo, el Ayuntamiento de Leganés y la Universidad Carlos III de Madrid. Tras presentarles su plan de negocios pasaron a formar parte del Vivero de empresas del Parque, que se encarga de dar apoyo a los emprendedores para la puesta en marcha de sus proyectos en todas las etapas iniciales de desarrollo de éstos.

Tras comenzar a trabajar, establecieron acuerdos con fabricantes como Siemens, que a su vez empezó a dar referencias positivas de ellos, hasta el punto de que se convirtieron en parte de su canal y comenzaron a hacer proyectos con ellos. En 2007, Intelis fue nombrada “Top Partner” reconocimiento que se otorga a las 20 mejores empresas del canal de Siemens en toda España.

El proyecto parecía funcionar, y sólo un año después de la constitución de la sociedad, facturaban del orden de medio millón de euros, aproximadamente, con el trabajo de los tres socios y un técnico que habían contratado.

A mediados de 2005 se producirá un cambio sustancial en la organización ya que Represa les planteó una fusión con una de las empresas de su grupo, Aplicca, cuya actividad era la instalación de cableado estructurado y que estaba pasando por problemas. Por ello, la fusión ofreció la oportunidad de ofrecer en el mismo paquete tanto la instalación física como la inteligencia de electrónica de red que venía desarrollando Intelis. Tras la fusión comienza la nueva andadura de la empresa con un proceso de integración en el que Intelis asume el mando de la resultante, pero que

obligó a integrar dos empresas con objetivos, estrategias, clientes, tipos de empleados y culturas diferentes.

Intelis desarrollaba proyectos de menor volumen pero más valor añadido, Aplicca realizaba instalaciones trabajando en situaciones de mucha competencia y sin ningún tipo de diferenciación, al punto de desarrollar proyectos como subcontratistas de las competidoras de Intelis. El problema que se planteó consistía, por un lado, en hacer desaparecer el objetivo de la subcontratación para dirigirse a los clientes finales y, por otro, transmitir al personal de Aplicca una cultura más centrada en la diferenciación y en la preocupación por ofrecer un servicio de calidad al cliente, no más barato. El equipo directivo de Intelis, pese a su juventud, asumió el control de la empresa resultante, y llevó a cabo la integración de Aplicca, proceso que requirió varios años, tras los cuales la mayoría de su plantilla se había ido. Cinco años después ambas organizaciones se han integrado.

A principios del 2007 uno de los socios decidió abandonar la dirección de la compañía, aunque no su participación en capital. Intelis sigue adelante y a finales de 2007 contaba con una plantilla estable de 35 personas. En 2006 facturó aproximadamente 1,7 millones de euros y 2 millones de euros en 2007.

LÍNEAS DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA

La empresa cuenta con tres líneas de negocio dirigidas a diferentes tipos de clientes: grandes empresas, edificios corporativos y oficinas, sector defensa, centros de proceso de datos e industrias donde predominan ambientes corrosivos y trabajos en altura.

Los *proyectos sobre centros de proceso de datos* (CPDs) consisten en el acondicionamiento, o incluso traslado, de salas destinadas a centros de proceso de datos. La empresa realiza la ingeniería, el diseño y la integración, así como ampliaciones y servicios de soporte. Estas salas deben ser seguras dado el volumen e importancia de información que albergan, de modo que es necesario asegurar controles de acceso, climatización y control de electricidad, así como conocer los distintos protocolos de seguridad. En estos centros los métodos de trabajo son especiales por su carácter crítico y donde la calidad de los acabados es muy importante.

En los *proyectos de infraestructuras* para edificios corporativos llevan a cabo el diseño, la puesta en práctica y el mantenimiento de la infraestructura de comunicaciones

de un edificio; igualmente desarrollan la ingeniería y el diseño, la instalación, posibles ampliaciones y servicios de soporte, así como el mantenimiento de sistemas. En estos casos los proyectos suelen venir de la mano de constructoras o de empresas de ingeniería; sin embargo, no por ello descuidan las relaciones con la propiedad. De hecho, consideran fundamental el mantenimiento de contactos con todos los que intervienen en el proyecto para que la empresa pueda adquirir una reputación como “especialista” y así asegurar nuevos proyectos.

Los *proyectos de infraestructura para la industria* consisten en el diseño e implantación de infraestructuras de comunicaciones para entornos industriales. Tal y como ocurre con la anterior línea de negocio, persiguen que haya la máxima relación con los distintos actores del negocio: propiedad, empresa de ingeniería y constructora. Con ello se pretende alcanzar el correcto funcionamiento de los proyectos que se estén acometiendo, pero también conseguir futuras prescripciones. Llevan a cabo labores de ingeniería y diseño, instalación, ampliaciones y servicios de soporte así como el mantenimiento de determinados sistemas.

Normalmente en los proyectos globales, es decir de proyectos no centrados sólo en el ámbito de las TIC, el cliente real no coincide con el destinatario final de los servicios en tanto que la propiedad suele contratar servicios a constructoras, estudios de arquitectura, *project-managers*, etc., y a través de ellos se coordinan las distintas actividades implicadas en el proyecto global, siendo los servicios relativos a las TICs subcontratados por aquéllas. Cuando los clientes son constructoras resulta más difícil que éstas utilicen los servicios de empresas integradoras, salvo que el destinatario final exija unos estándares de calidad determinados o prescriba directamente a la empresa con la que desea trabajar; ya que las constructoras prefieren trabajar a precio.

En contrapartida, existen pequeños clientes que valoran las soluciones integradas y a los que es posible aportarles un servicio rápido y eficiente, que los clientes valoran y con los que sí se puede mantener una posición de mayor poder negociador.

En cualquier caso, Intelis busca hacer una oferta que se diferencie por un servicio profesional y experto en equipos, sistemas, diseños, etc., utilizando productos de calidad, innovadores y de proveedores reconocidos y que ofrecen condiciones ventajosas por formar parte de sus respectivos canales. Esta orientación contribuye a evitar que sus clientes sean sensibles al precio y, en cierto modo, dependan de ellos como “expertos” del mercado.

Para Intelis, resulta fundamental aportar aspectos diferenciadores y huir de las guerras de precios, añadiendo valor a través de la integración: el diseño y la instalación. Esto no siempre es fácil ya que se enfrentan a una competencia donde predominan las empresas que realizan labores muy similares e incluso especializadas en determinados nichos. Además, en muchos de sus proyectos, son las constructoras o las empresas de *project management* las que les contratan, quienes, como ya hemos comentado, no valoran tanto la diferenciación como el coste.

En cualquier caso, Intelis es una empresa cuya misión es ofrecer:

- Proyectos de calidad
- Rapidez y rigurosidad
- Conocimiento-experiencia en distintos proyectos
- Confianza con el cliente
- Gestión profesionalizada de proyectos.⁴

Todos estos puntos ofrecen a sus clientes una ventaja competitiva, porque le ofrece la oportunidad de reducir costes de gestión de todos y cada uno de los procesos que se ven relacionados con la instalación de estos sistemas, además de aumentar la fiabilidad del funcionamiento del propio sistema, ya que ofrecen a su vez el mantenimiento del mismo.

SITUACIÓN ACTUAL

Competidores, proveedores y clientes

Intelis Solutions ofrece soluciones integradas de sistemas de comunicaciones para CPD, edificios y empresas. Otras empresas se especializan en partes de esas instalaciones, mientras que el valor añadido por Intelis proviene, precisamente, de esa labor de integración de una serie de actividades y de los proveedores de los aparatos y sistemas que llevan incorporados. Por ello sus principales competidores son otras empresas integradoras, que ofrecen paquetes de servicios garantizando al cliente la máxima eficiencia. Las principales empresas competidoras aparecen en el cuadro 1 y los proveedores se describen en el cuadro 2.

⁴ El objetivo es que en 2008 se certifiquen en PMI (Project Management Institute) ocho personas de la plantilla

Cuadro 1. Principales competidores

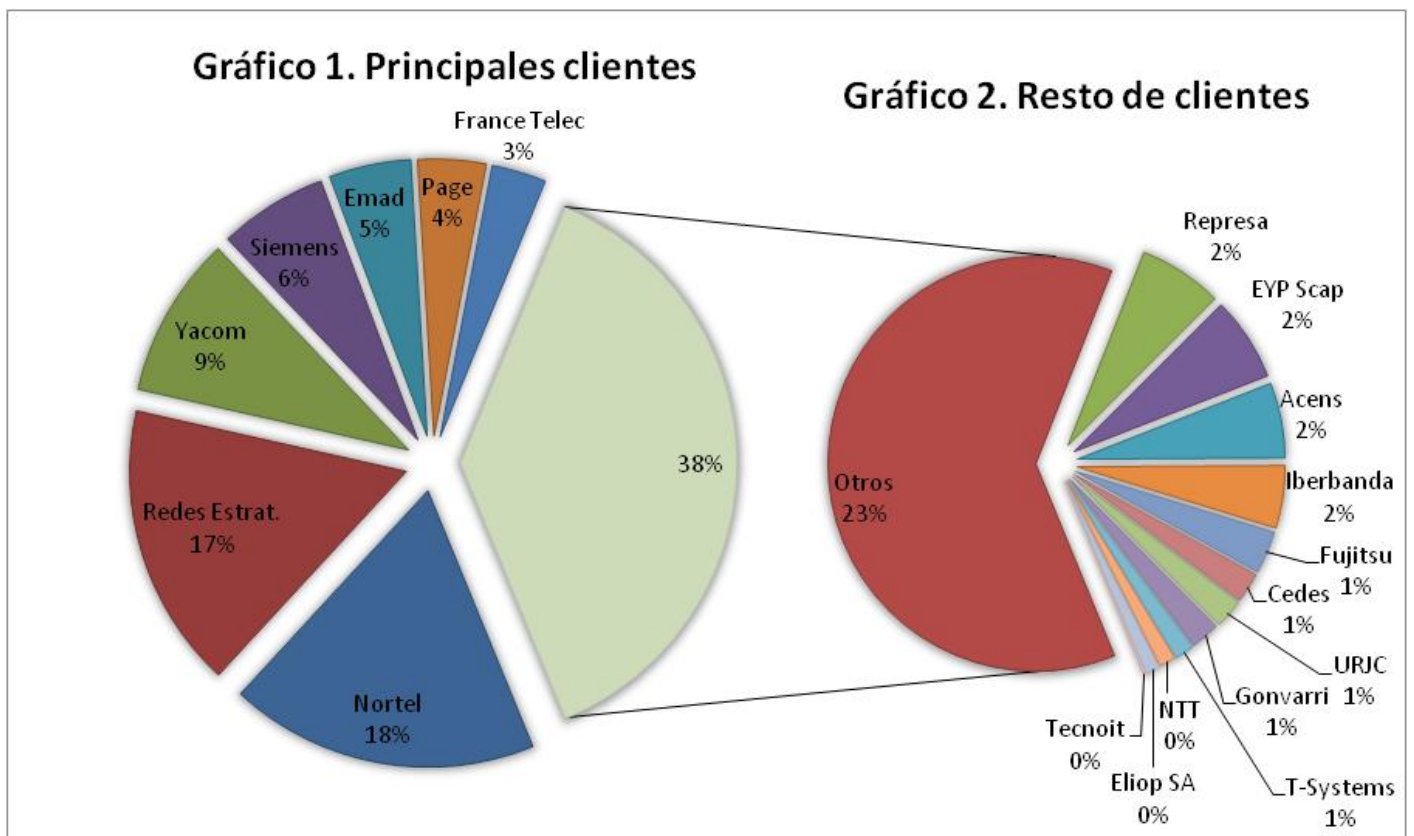
COMPETENCIA	OFICINAS	AREAS	PROVEEDORES	VENTAJAS / ESTRATEGIA
FIBRATEL	Sedes en Madrid, Barcelona, Sevilla, Valencia y Galicia	Cableado Estructurado Electricidad Integración de Sistemas (Cisco y Enterasys)	Ericsson, Cisco System, Panasonic, Airis Corporate, etc.	Llevan 15 años en el mercado. Sigue una estrategia muy parecida a la de Intelis aunque con un volumen superior y un mayor ámbito geográfico de actuación. No se les distingue por nada en especial. Mueven mucha electrónica de red Son socios de Cisco y Enterasys. Trabajan mucho para otros grandes integradores (por ejemplo Novasoft), así como para clientes finales como Auna o Leche Pascual
AMSA	Cuentan con una sede.	Cableado Estructurado Integración de Sistemas (Cisco) Gestión de proyectos de redes IP, ADSL, ATM para operadoras de datos, redes inalámbricas, convergencia de voz y datos, domótica, etc.	Cofitel, Fiberco	Entre sus clientes están operadores de telecomunicaciones, por ejemplo, son la gran referencia en France Telecom y controlan muy bien el entorno CPD, pero también desarrollan trabajos para otros integradores de soluciones de comunicación.
CAD&LAN	Oficinas en Madrid, Sevilla y Barcelona	Cableado Estructurado (Brand Rexy Nordx) Electricidad Integración de Sistemas (Cisco y Enterasys) Distribución de paquetes de software (CAD)	Destacan Cisco Systems o Microsoft.	Empresa de más de 15 años en el sector. Muy rentable y con cuentas saneadas. Algunos de sus clientes son Alcampo, Carrefour, El Corte Inglés, Dragados, Cepsa, etc.
TELEPHONE	Sede en Madrid	Cableado Estructurado (Panduit) Electricidad Integración de Sistemas (Cisco y Enterasys), redes, telecomunicaciones en áreas de consultaría o telefonía. Distribución de paquetes de software (CAD) Servicios de mantenimiento y servicio técnico, outsourcing y formación.	HP, Microsoft, Dell, Proxim Wireless	Nacieron en el área de la telefonía pero más tarde ampliaron su oferta a los servicios ya las aplicaciones de tecnología. Han desarrollado proyectos para Casbega o Logifrio
ALHAMBRA-EIDOS	Oficinas en Madrid y Barcelona	Integración de sistemas CPD para servicios centralizados de back up de respaldo, seguridad y movilidad	Cisco Systems, Avaya, Microsoft o HP.	Empresa participada por capital extranjero y con gran experiencia en el sector de las TICs, así como una muy buena imagen de marca. Son innovadores y desarrollan nuevos productos y servicios novedosos. Entre sus clientes están Cepsa, Indra, Anaya, Ministerio de Defensa, Prosegur o Toyota.
TELCAR	Sede en Madrid.	Cableado Estructurado (AMP y Systimax) Electricidad		Llevan 40 años en el mercado. Son muy fuertes en centralitas y en integración de sistemas. Es uno de los principales integradores de Avaya.

		Integración de Sistemas (Cisco y Enterasys)		En cableado estructurado son de los mayores integradores y se presentan a grandes concursos con la Administración Pública. Fueron adquiridos por el Grupo Amper en 2006.
AFIANZA	Sedes en Madrid, Valencia, Barcelona y Valladolid. Además tienen una gran nave en Leganés y han conseguido una plaza en el Parque Científico de Leganés.	Cableado Estructurado (AMP y Avaya) Electricidad Integración de Sistemas de comunicaciones, redes informáticas, operadores Servicios de soporte y mantenimiento Auditoría y consultoría para la instalación de nuevas tecnologías	Acuerdo de distribución de productos Stonesoft. Acuerdos con socios como Siemens, Uni2, HP, Iberbanda o Compaq.	Es una corporación de empresas a nivel nacional, lo que les proporciona una gran capilaridad. Cuenta con dos marcas dirigidas a distintos tipos de clientes: Afianza Sistemas (empresa dedicada a Pymes fundamentalmente) y Afianza (empresa dedicada a operadores de telecomunicación.) Tienen gran experiencia en operadoras (sobre todo Amena) y también integran para otras empresas (como Siemens). Otros clientes destacables son: BBVA, UC3M, Madrid Xanadú, Oracle, etc.

Cuadro 2. Proveedores

PARTNER	DESCRIPCIÓN	DONDE SE ENCUENTRAN	PRODUCTOS	APORTACION A LA EMPRESA: VALOR
SIEMENS	Grupo que abarca áreas de ingeniería eléctrica y electrónica con productos y soluciones innovadores	Presencia internacional	Productos interesantes y variados e imagen de marca.	Acceso a proyectos, leads y referencias
AMP	Con 12 años de experiencia son mayoristas y distribuidores de componentes informáticas de distintas marcas, además de ofrecer asistencia técnica	Sede en Girona	Productos de calidad, imagen de marca, liderazgo del sector.	Acceso a proyectos donde se prescriben esos productos.
MMDATAELECTRIC	Desarrollan productos y servicios a medida con una cadena de producción de componentes eléctricos	Sede en Madrid con delegaciones en Sevilla, La Coruña y Barcelona	Son pequeños, profesionales, innovadores y muy reactivos.	Facilitan la consecución de diseños ad-hoc para proyectos especiales. Destacan como fabricantes de cajas de comunicaciones
NORTEL	Ofrece productos de redes, telefonía, voz y servicios de administración, de aplicaciones, de asistencia a comunicaciones e implementación e redes.	Presencia internacional	Producto de reconocida calidad y poco extendido en el canal. Conocimiento interno de esos productos.	Productos especiales y de calidad.
MGE	Tienen centros industriales y de I+D. ofrecen soluciones adaptadas a normativas locales	Presencia internacional	Entre sus productos destacados se encuentran los convertidores de corriente, compensadores activos, filtros, herramientas para la gestión de de sistemas de alimentación ininterrumpida.	
SIMON	Se dedican a la fabricación de materiales para la instalación eléctrica.	Presencia Internacional	Destacan los componentes eléctricos, también para la protección de circuitos, conexiones de voz, datos y electrónica.	Se caracterizan por el diseño y la innovación constante en sus soluciones.

La facturación total en 2007 ascendió a 2 millones de euros. Los clientes se presentan ordenados por volumen de facturación en el gráfico 1. Nortel, Ya.com, Redes Estratégicas y Siemens son los principales, y aportan la mitad de los ingresos. El resto de clientes incluye a otro conjunto de empresas cuya facturación individual se observa en el gráfico 2.



Recursos: tecnología, personal y relaciones

En estos momentos, tras cinco años de andadura, Intelis es una empresa consolidada, a punto de salir del Vivero, con una estrategia clara de diferenciación, que pretende añadir, añadiendo valor a través de la integración de sistemas, lo que incluye además el diseño y la instalación.

Para ello dispone de una serie de recursos, con diferente nivel de importancia para la consecución de una ventaja competitiva, como son los recursos humanos, la tecnología disponible y la reputación y relaciones que mantienen con otras empresas y asociaciones.

Recursos humanos

La empresa cuenta con una plantilla de 32 personas entre comerciales, jefes de proyectos, técnicos de instalación, técnicos de sistemas y demás personal de apoyo. La empresa se esfuerza por orientarse al cliente y ofrecerle producto de valor añadido, lo que exige la implicación de los empleados en los proyectos en que participan. Para ello plantean un modelo de motivación que promueva un clima laboral estable, un plan de remuneración con una parte variable asociada a variables cuantitativas y a la consecución de hitos de formación. Dentro de un ambiente de exigencia y de superación, se promueve preferentemente el sentido de la responsabilidad frente al control directo de los directivos, siendo la organización muy plana.

La fusión con Aplicca planteó una serie de problemas organizativos y de integración de personal menos cualificado y con una orientación exclusiva al montaje de bajo coste. Aplicca aportaba recursos propios del negocio de la instalación física o aplicación, mientras que Intelis se dedicaba al diseño. A efectos de recursos humanos ésta aportaba los ingenieros y aquélla los técnicos.

Por lo tanto, tras la fusión fue preciso poner en común dos culturas totalmente distintas. Esto supuso tratar de incorporar y cambiar la forma de trabajo de unos equipos de trabajo formados por personas que llevaban mucho tiempo en el mercado desarrollando sistemas de instalación y que no terminaban de entender las nuevas directrices que se les iban dando. En 2005 la mayoría de la plantilla procedente de Aplicca había desaparecido, algunos se jubilaron y otros se despidieron; sin embargo quedan algunos empleados que incluso se han promocionado a puestos de ingeniería

llevando consigo mucha experiencia de campo. En principio, y cinco años después de la fusión los problemas iniciales que originó parecen haberse superado.

El organigrama de la empresa, a diciembre de 2007, aparece en el gráfico 3. En particular es crítica la selección del personal de ventas; se necesitan comerciales pero con un perfil técnico, ya que tienen que ser capaces no sólo de captar clientes sino también de saber qué venden y si los compromisos de venta que adquieren son ejecutables. Este último problema se puso de manifiesto en un proyecto para el Ministerio de Defensa que ganaron en concurso público, en el que, al plantearse la ejecución, constataron que el comercial había ofrecido un proyecto que no se podía montar, a unos precios que no se podían mantener y con unos plazos que no se podían cumplir. Finalmente, se vieron obligados a renunciar al proyecto y ejecutar los avales provisionales (por un valor de 3000€)

Para evitar este tipo de situaciones han creado un equipo de apoyo a ventas que pueda asegurar de antemano que la oferta se puede realizar. En todo caso, la empresa necesita profesionales con un perfil de “vendedor”, con independencia de la titulación que tengan. Actualmente, de hecho, tienen en plantilla un economista y un técnico de formación profesional para realizar estas labores, ya que su objetivo es tener personas que se muevan por el mercado, busquen oportunidades y vendan, con el apoyo del equipo técnico de apoyo. Es vital que los comerciales sean capaces de generar empatía e intimidad con los clientes, ya que la estrategia de la empresa se basa en que compren sus servicios de forma reiterada.

Todo ello hace que la contratación del personal adecuado sea una de las preocupaciones de la empresa. Al principio la realizaba ella misma, pero actualmente el proceso está externalizando, al menos en un primer nivel.

Aparte de la plantilla estable se contratan trabajadores autónomos en los picos de trabajo, formando pareja de trabajo con un técnico de la propia empresa. Para cubrir los picos de demanda barajan llevar a cabo un acuerdo con otra empresa del Parque Científico que lleva a cabo actividades similares, para que les ceda trabajadores en proyectos concretos y evitar así la contratación de más personal.

Recursos tecnológicos

Intelis Solutions es una empresa integradora que emplea productos de calidad e innovadores de proveedores reconocidos. Su valor añadido es la integración; porque las tecnologías que utilizan son proporcionadas por terceros que también abastecen a sus

competidores, cuando no lo son ellos directamente. Emplean, por lo tanto, tecnologías estándar, disponibles en el mercado.

Ello no obsta para que pretendan ofrecer productos novedosos a sus clientes. A tal efecto, su división de I+D+i elabora proyectos que tengan cabida dentro en las líneas de negocio establecidas. Así por ejemplo, actualmente están desarrollando proyectos muy relacionados con la eficiencia energética como la utilización de sistemas de trigeneración para las salas de cálculo, con el fin de aprovechar el 100% de la energía consumida (algo muy relevante en los centros de cálculo, que consumen altos niveles de energía). En la actualidad (abril 2008) se está presentando un PROFIT junto con BESEL (otra empresa del parque científico) para realizar un estudio de viabilidad para nodos de trigeneración para CPDs de tamaño medio. En algunos casos les han solicitado estudios de simulación que permita observar el impacto sobre el consumo energético del montaje de una determinada forma de un centro de cálculo.

Reputación y relaciones con terceros

La empresa necesita diferenciarse de sus competidores, por lo que es importante para ella disponer de una buena reputación e imagen de calidad e innovación. Igualmente puesto que el negocio requiere utilizar tecnologías de otras empresas así como trabajar como subcontratistas es muy importante contar con prescriptores reputados.

La falta de imagen competitiva es una de las posibles debilidades que se plantean. Entre los factores que contribuyen a explicar esta situación se encuentran la dimensión reducida, la existencia de otras empresas que desempeñan labores muy parecidas y llevan más tiempo en el mercado. Igualmente, hay empresas especializadas en sectores concretos en los que poseen un mayor renombre.

Por el contrario, son muy activos en el establecimiento de vínculos con asociaciones reputadas que pueden actuar como prescriptores para que se empleen sus servicios. Entre estos se encuentran, igualmente, la Asociación de constructores/promotores de España y los colegios de Abogados de Madrid, de Ingenieros Industriales, de Arquitectos de Madrid y de Notarios.

Las homologaciones son una garantía de la calidad de los inputs que utilizan. Entre las más importantes con las que cuentan están la proporcionada por proveedores como Achilles, las relaciones con asociaciones como Aslan (constituída por más de 100 empresas dedicadas a la provisión de red, Internet y comunicaciones), Fenitel

(federación de instaladores de telecomunicaciones) y Bicsi (asociación profesional de telecomunicaciones).

También mantienen ciertos acuerdos con empresas que a su vez son proveedoras, como Siemens o AMP, que les dan acceso a proyectos y referencias aunque en términos de cifras de ventas no son muy importantes, lo cual les limita en cierto modo en el desarrollo de sus relaciones con ellas. Tampoco puede olvidarse su relación con Nortel, empresa con la que están muy vinculados ya que operan con ella en distintas actividades, en tanto que no sólo es un proveedor con el que mantienen una estrecha relación, sino que a la vez desarrollan proyectos para ella e incluso actúan como subcontratistas. Es una empresa que conocen bien porque trabajan en ella.

RECAPITULACIÓN Y PERSPECTIVAS DE FUTURO

En estos momentos Intelis está a punto de abandonar el Vivero de empresas del Parque Científico Leganés Tecnológico para pasar a instalarse ya en el Parque. Inicialmente se planteaba adquirir un solar y construir un edificio junto con otras dos empresas Kyotech y Parkhelp (participada por el grupo Simon)-, participadas también por Represa. Sin embargo, tras quedar tres parcelas libres en la primera fase del Parque Terciario del Parque Científico Leganés Tecnológico, presentaron, en forma de unión temporal de empresas, un proyecto para la construcción de una nave de unos mil metros cuadrados en esa área, que les ha sido adjudicado recientemente.

Sus opciones de crecimiento son dobles. Por un lado se puede potenciar el departamento de ingeniería que es el que al fin y al cabo aporta valor añadido, y por otro se plantean una expansión geográfica mediante la apertura de delegaciones. Pues bien, no se plantean en estos momentos el desarrollo de productos que incorporen mayor innovación en ingeniería, ya que esto requiere altos niveles de inversión difíciles de acometer en estos momentos.

La segunda opción consiste en buscar oportunidades de negocio fuera de Madrid aprovechando la infraestructura de la oficina central pero estableciendo delegaciones en otras ciudades. Esto no sólo ayuda a buscar clientes sino que les da a éstos señales de que no sólo se va a llevar a cabo correctamente el proyecto sino se está en condiciones de garantizar su correcto seguimiento y el mantenimiento ulterior de las instalaciones. En todo caso, las posibilidades de crecimiento geográfico están condicionadas por la disponibilidad de recursos financieros de la empresa.

La empresa, por lo demás, se desenvuelve en un sector en el que existe mucha competencia y donde los proveedores y algunos clientes gozan de un elevado poder de negociación. La tecnología está disponible para todos ellos, por lo que la ventaja de Intelis se basa en dar un servicio integrado y de calidad, algo que no es valorado suficientemente por los grandes clientes y que además puede ser replicado por otros competidores.

El poder de los grandes proveedores es aún mayor, si cabe, si tenemos en cuenta que en algunos casos los propios proveedores son también clientes (véase el ejemplo de Nortel, que por un lado es proveedor de Intelis y por otro, un cliente para el que trabaja la propia empresa desarrollando algunas de las actividades de la primera). En algunos casos el poder reside en el interés de la empresa en los productos de un determinado proveedor, cuyas características son las que mejor se adaptan a sus proyectos.

Igualmente, tiene una cierta dependencia de un grupo reducido de clientes, ya que el 50% de la facturación de 2007 se concentra entre Nortel Networks, Redes Estratégicas, Siemens y YaCom. Todo ello genera riesgos relacionados con el poder de negociación, si tenemos en cuenta el tamaño de estas empresas y el despliegue de medios que suelen exigir para sus proyectos. Esta situación se ha mantenido al menos desde 2004, sin que parezca que vaya a desaparecer.

Por ello la empresa pretende contactar directamente con los destinatarios finales de los proyectos que desarrollan, pues son ellos los que pueden apreciar mejor la aportación de mayor valor añadido a la hora de vender sus productos y servicios. Esto, sin embargo, es difícil, dado que dichos destinatarios, normalmente la propiedad, se desvinculan de los proyectos dando a las constructoras y los *project-managers* las competencias para desarrollar los proyectos en su totalidad.

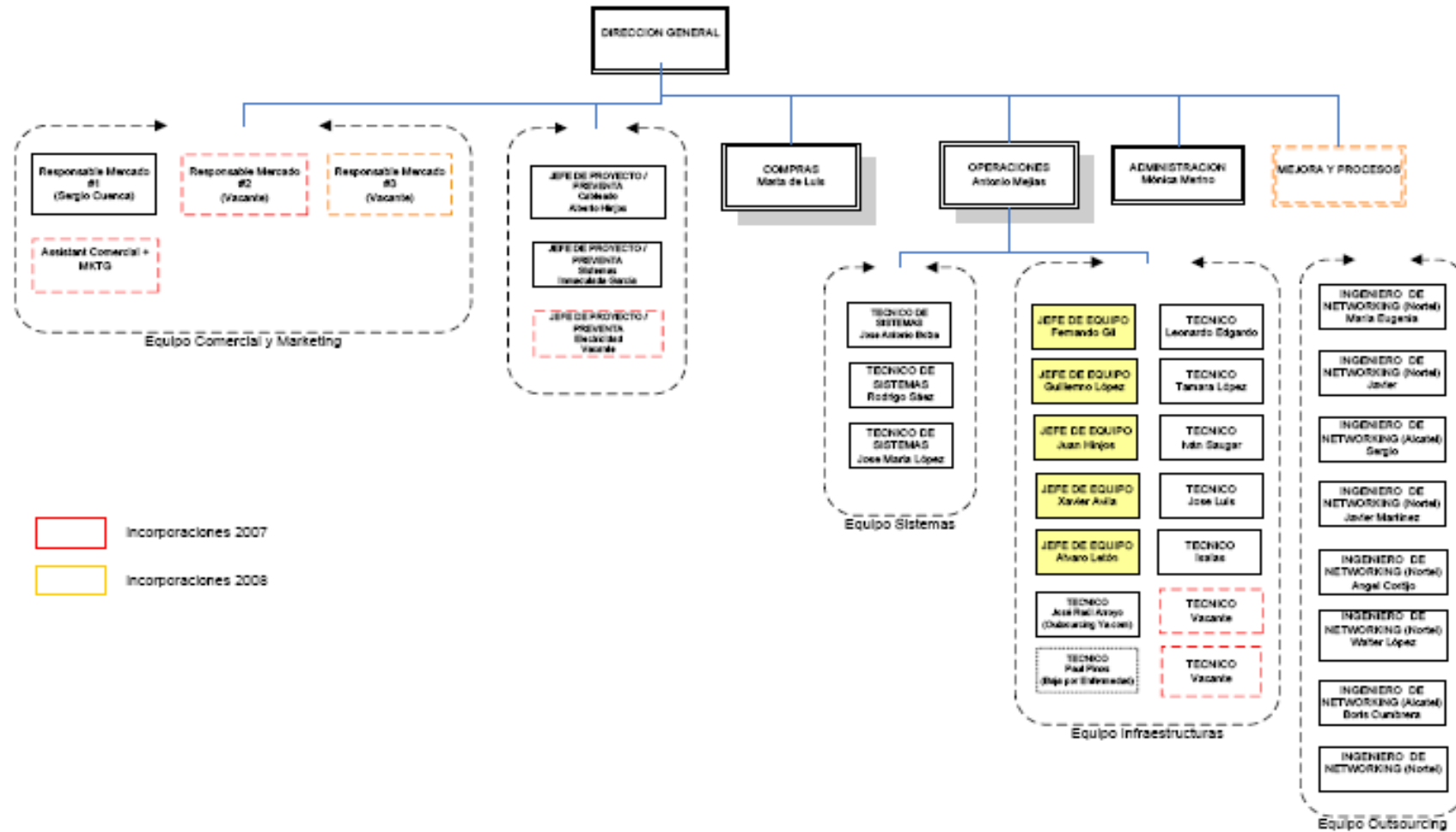
La necesidad de conseguir negocio en un sector tan competitivo y donde la tecnología está disponible para todos los competidores hace que sean cruciales el papel del personal comercial y la reputación e imagen de marca. Su perfil es, además, muy concreto, ya que si desconocen las características técnicas de los proyectos pueden asumir compromisos inabordables.

Intelis ofrece un trabajo de calidad, avalado por sendas certificaciones de calidad y medio ambiente (ISO 9001, ISO 140001 y EMAS), pero aún necesita consolidar su imagen de marca, algo que, sin embargo, sí tienen otras integradoras competidoras como Alambra-Eidos o Afianza, que además cuentan con mayor cobertura geográfica. Igualmente, a pesar de lo dicho antes sobre la dependencia de algunos de sus

proveedores, lo cierto es que con algunos de ellos, como Nortel, tienen relaciones muy consolidadas, lo que les posibilita el conocimiento exhaustivo de sus productos y la posibilidad de que les deriven negocio como prescriptores.

Por último, no hay que olvidar la reciente ralentización de la actividad económica que probablemente plantee problemas en el futuro. Intelis desarrolla obra corporativa, dentro del entorno industrial, así como obra pública, y es previsible que la nueva situación económica reduzca la demanda privada de obra corporativa, aunque sea a un ritmo muy inferior al de la residencial. Así se está constatando y por eso la empresa está dedicando esfuerzo comercial a proyectos con corporaciones locales para desarrollar proyectos relacionados con la Sociedad Digital. Ha conseguido ya contratos con el Ayuntamiento de Valdepeñas y está en negociaciones con los Ayuntamientos de Villanueva del Pardillo, Villaviciosa de Odón y Brunete.

Gráfico 3. Organigrama Intelis

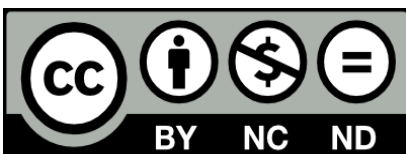




Edición sostenible. Los documentos de trabajo del IIEEF están editados como documentos electrónicos de lectura en pantalla. Si no es necesario, no los imprimas. Si los imprimes, hazlo a doble cara.

Edición: **Instituto de Iniciativas Empresariales y Empresa Familiar "Conde de Campomanes"**

ISSN: 1989-4384



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons:
Reconocimiento - No comercial - Sin obras derivadas
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/>