

UNITED ITs¹

Era el último día de trabajo antes de que comenzaran las vacaciones de verano de 2024 y Félix González Becerra se encontraba sentado en su despacho, repasando los últimos correos y documentos que quedaban pendientes. Afuera, el bullicio de la ciudad comenzaba a disminuir, reflejando la calma que precede a las largas jornadas estivales. Sin embargo, en la mente de Félix no había paz. Sabía que no podía permitirse el lujo de desconectar completamente; las decisiones que debía tomar eran demasiado importantes.

El último año había traído consigo oportunidades inesperadas y retos considerables para United ITs. Los cursos de formación en IA generativa², inicialmente concebidos como una pequeña ampliación de su oferta, habían captado el interés de numerosas empresas. Félix se debatía entre expandir este servicio —creando, quizás, una empresa de formación con el riesgo de perder el foco en su negocio principal— o mantener la estrategia que había asegurado el crecimiento constante de su empresa hasta ahora.

Félix sabía que el futuro de United ITs estaba en juego. Las decisiones que tomara en los próximos días no sólo influirían en la dirección de la empresa, sino también en su capacidad para mantener la innovación y competir en un mercado en constante evolución.

En su buzón de correo electrónico se acumulaban las propuestas del Director de Comunicación y los nuevos planes de expansión, cada uno ofreciendo una visión distinta

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el colaborador docente Jaime Arana Cabrera, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2024, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² La IA generativa es un tipo de inteligencia artificial que puede crear contenido nuevo y original a partir de los datos en los que ha sido entrenada. A diferencia de la IA tradicional, que se centra en tareas específicas, como la clasificación o predicción, la IA generativa utiliza modelos avanzados, como redes neuronales profundas (por ejemplo, los modelos GPT o DALL-E), para generar texto, imágenes, música... Esta tecnología tiene aplicaciones en áreas como la creación de contenido, el diseño, la simulación y la automatización creativa.

del futuro de la compañía. ¿Debía invertir en nuevas campañas de SEM³ para captar más clientes, o era mejor explorar otras redes sociales como TikTok o X? ¿Sería prudente externalizar algunas funciones de *marketing* para centrarse en la atención al cliente, o eso pondría en peligro la coherencia de su mensaje? ¿Era el momento de ir al extranjero? ¿Podría ser la experiencia adquirida en *marketing* asistido por IA un nuevo servicio en la empresa?

Mientras cerraba los archivos que contenían los planes para el próximo trimestre, una sensación de incertidumbre lo invadió. El verano sería un tiempo para descansar, pero también para prepararse para los retos que vendrían. A Félix le asaltaban las dudas y necesitaba desconectar de la empresa, pero a la vez le embargaba la ilusión por acertar en las decisiones que debía tomar de cara al siguiente curso.

FÉLIX GONZÁLEZ BECERRA: LOS COMIENZOS Y LA DECISIÓN DE EMPRENDER

La vida de Félix estuvo marcada desde una edad temprana por las expectativas familiares y su propio deseo de aprender. Creció en un hogar donde el trabajo estable era visto como la clave del éxito.

“Para mi madre, la mayor ilusión era que fuera un buen estudiante y consiguiera un trabajo fijo”, recordaba Félix.

Su padre, aunque más distante en esos temas, también deseaba lo mejor para sus hijos, pero raramente hablaba de ello. El enfoque de su madre hacia la seguridad y la estabilidad influyó en Félix desde el principio, inculcándole una aversión al riesgo. Paradójicamente, a pesar de la formación, tanto él como su hermano pequeño terminarían siguiendo un camino diferente: el del emprendimiento.

Félix siempre tuvo una inclinación natural hacia los estudios. Las matemáticas y la física eran sus fuertes, lo que le permitió disfrutar de su trayectoria académica sin demasiadas dificultades. En el momento de elegir una carrera, aunque la ingeniería era una opción atractiva, se decantó por la informática, principalmente porque así evitaba las temidas asignaturas de dibujo.

“Nunca tuve una vocación clara por la informática, pero cuando la elegí en 1992 era la gran moda y, lo más importante, no tenía dibujo”, comentaba con una sonrisa.

Rápidamente descubrió que le gustaba y que se le daba bien. Para Félix, la informática era una extensión de su amor por las matemáticas.

³ Estrategia de *marketing* digital que consiste en la promoción de sitios web mediante la compra de anuncios en motores de búsqueda, con el objetivo de aumentar su visibilidad en los resultados de búsqueda y atraer tráfico cualificado.

Su vida profesional comenzó en Isotrol, empresa donde realizó sus prácticas. Aunque la compañía era pequeña en aquellos tiempos, y por tanto carente de estructuras y procesos consolidados, a ojos de Félix, representaba una oportunidad de aprendizaje.

“Lo interesante de estar en Isotrol es que no había estructuras rígidas, así que tuve que hacer de todo, lo cual fue un gran reto para alguien con todo por aprender”.

Los tres años que pasó en Isotrol le permitieron adquirir un conocimiento técnico profundo, pero también lo enfrentaron con las limitaciones de trabajar en una organización en construcción.

El siguiente gran paso en su carrera llegaría cuando lo subcontratan en Indra para trabajar en proyectos de gran envergadura con Sevillana Endesa. Tras varios años en Sevilla, tuvo la oportunidad de irse a vivir a Madrid para trabajar en la dirección de Mercado Eléctrico en Endesa. Estas dos etapas, según Félix, fueron una revelación.

“Fue en esta época cuando realmente aprendí cómo se lleva a cabo un proyecto complejo, cómo se organiza un equipo y cómo se aplican las metodologías de trabajo”.

Para Félix, esta etapa fue clave en su desarrollo profesional ya que le permitió ver de cerca cómo funcionan las grandes empresas; también las lecciones aprendidas en cuanto trabajo en equipo, gestión de proyectos y metodologías fueron de un gran valor.

Después de varios años, volvió de nuevo a Isotrol. A pesar de que inicialmente no esperaba regresar, Félix aceptó la oportunidad, pero esta vez con un enfoque diferente: aplicar todo lo aprendido en su experiencia para mejorar la eficiencia y estructura de Isotrol.

“Volver a Isotrol fue como completar un círculo. Pude implementar procesos más eficientes, introducir metodologías de trabajo probadas y liderar un equipo de más de treinta personas. Fue una época muy gratificante en la que sentí que realmente podía marcar la diferencia”, recordaba con orgullo.

Los años del *boom* económico le enseñaron una dura lección sobre la naturaleza humana. Félix confesaba que el éxito y la comodidad lo llevaron a bajar la guardia.

“Creí que lo sabía todo y que no necesitaba esforzarme al máximo, pero la crisis que vino después fue un recordatorio de que siempre debemos mantenernos alerta y aprender. Aprendí la importancia de no dejarnos cegar por el ego y lo fácil que es caer en él”.

Sin embargo, el panorama económico comenzó a cambiar con la llegada de la crisis financiera. La empresa enfrentó recortes, pérdida de empleos y un ambiente laboral