



## **Institucionalización empresarial igual a crecimiento duplicado: el caso Meve**

---

**Nombre de la Empresa: Meve**

**Contactos: Lic. Sonia Elisa Mendoza Ruiz**  
**Directora Comercial, Mercadotecnia y de Alianzas**

**Jorge Enrique Venegas Ramírez**  
**Director Técnico, Administración y Finanzas**

**Tel.- 52 43 7505**

### **Introducción**

En todas las organizaciones circulan cientos de mensajes, informes y documentos que por la diversidad de formas en las que se presentan (fax, correos electrónicos, correspondencia física) no se ingresan en un sistema de administración de recursos (ERP), y por tanto el poder darle seguimiento u obtener de ella valor informativo, genera una labor compleja.

A este tipo de información se le conoce como “Información no estructurada” y se considera que 80 por ciento de datos que se maneja en dependencias gubernamentales y empresas del sector privado caen en esta clasificación.

Esta situación provoca ineficiencias y duplicidades, es decir exceso de copias, correos electrónicos repetidos, información duplicada en discos duros, etcétera.

Poder administrar de manera integral este tipo de información hace eficiente a una organización: permite organizar expedientes, darle seguimiento al trabajo y atender los compromisos establecidos.

La necesidad de sistematizar la información de las organizaciones conforma un nicho de mercado en constante crecimiento conforme aumentan los requisitos que deben cumplir las instituciones, ya sea por normas de transparencia o por necesidades de eficiencia organizacional.

Esta es el área de trabajo en la que se desarrolla Meve, una empresa que desde sus inicios se ha dedicado a integrar a las personas con los procesos y sistemas con los que trabaja, la información a la que tiene acceso cotidianamente y también con las otras personas con las que colabora.



## La empresa

Grupo Meve se creó en 1998 como un integrador de soluciones empresariales especializadas que sirven para automatizar el manejo de la información, facilitar la comunicación, colaboración y coordinación entre las diferentes personas y áreas que participan en un proceso laboral. Asimismo ha desarrollado soluciones que aumentan la eficiencia del control de la información no estructurada utilizando tecnología de punta que además de apoyar la innovación, permite contar con los estándares de calidad requeridos.

Meve, que se define como parte del sector “cross industry”, inició su operación ofreciendo servicios de consultoría para satisfacer este tipo de necesidades; posteriormente se enfocó en llegar de una manera más rápida al mercado de tecnología de la información con soluciones empaquetadas que ayudan a sus clientes a resolver problemáticas puntuales logrando conseguir mejores resultados.

En su estrategia de ventas, dichas soluciones representan la primera forma de contactar a su mercado, ya que en fases posteriores, si el cliente lo requiere, Meve cuenta con la experiencia e infraestructura para desarrollar soluciones a la medida.

El centro de operaciones de Meve se localiza en la ciudad de México, y a finales de 2006 incluyeron en su estrategia comercial un plan de alianzas con el fin de formar un canal de ventas para tener una mayor cobertura del mercado potencial.

Actualmente la empresa cuenta con cinco canales (alianzas) distribuidas en las regiones sur-sureste, bajío y norte del país.

La firma cuenta con 54 empleados, donde el 70 por ciento está conformado por su área consultora y desarrolladora y tiene un promedio de 30 clientes cíclicos al año, de los cuales 50 por ciento son del sector gobierno y otro tanto proviene de la iniciativa privada.

## Servicios

Grupo Meve cuenta con soluciones que apoyan a las empresas o dependencias en la automatización de sus procesos y manejo de información no estructurada, es decir contribuye a hacer eficiente la manera en que trabaja el personal de una organización.

Sus soluciones integran la recepción, asignación y atención de los procesos de gestión permitiendo realizar un seguimiento, y contar con monitoreo y avances de tareas asignadas a la gente de forma electrónica. Para posicionar sus soluciones en el mercado, Meve ha dedicado tiempo y recursos a la investigación de mercado para poder ofrecer soluciones puntuales y de valor real a sus clientes.



De las diversas soluciones creadas por la empresa destacan g-Gobierno y ge-Stiona que están en el mercado desde hace más de seis años. La primera, dirigida al sector gubernamental, facilita la captura y el control de toda la información no estructurada que estas organizaciones reciben cotidianamente, con lo que facilita el control de gestión de los asuntos plasmados en documentos, para alcanzar en un futuro la meta de que las dependencias no utilicen papel y estén automatizadas, además de apoyar toda la normatividad existente en este sector y temas muy críticos como el Decreto de Austeridad, Atención Ciudadana y Transparencia. La segunda ayuda a resolver los problemas de organización, ejecución y control en procesos de atención a clientes y armado de expedientes dentro de las empresas mediante un portal que permite, a través de un único acceso, administrar múltiples proyectos, asuntos y documentos.

Meve se define como un integrador y como un socio de negocios, que es líder en soluciones que automatizan el manejo de la información no estructurada, ya que en este momento no existe en el mercado mexicano una compañía especializada en resolver este tipo de necesidades que incluya integralmente este tipo de servicios, con el valor agregado de que sus soluciones se alinean a las exigencias de las normas en los procesos de seguimiento tanto en gobierno como en la iniciativa privada.

### **Problemática en Meve**

La empresa tenía problemas para definir cuáles eran los siguientes pasos para continuar con su crecimiento y permanencia firme en el mercado, una opción era el mejorar sus estrategias de ventas y decidir las líneas de acción a seguir, otra alternativa era obtener algún tipo de certificación tecnológica que avalara la calidad de sus desarrollos y les permitiera exportar.

Visionaria le propuso a Meve una ruta distinta: convertirse una empresa más institucionalizada, ya que si bien era una empresa eficiente, carecía de algunos elementos de estructura, principalmente en su organización comercial, una de las áreas propuestas para ser mejoradas.

Otra de las conclusiones de Visionaria sobre Meve fue la identificación de niveles insuficientes de planeación financiera y problemas en la elaboración de presupuestos; la sobrevivencia de métodos tradicionales de contabilidad, en los que se ignoraban los criterios de rentabilidad por proyecto/servicio/producto.

“En la primera fase tuvimos elementos de recomendación en las partes financieras y de recursos humanos. En la siguiente fase nos enfocamos en mercadotecnia y estrategias de generación de demanda y otros elementos estructurados, que no teníamos como empresa, como un plan de crecimiento en ventas y prospectos (pipeline) con generación de demanda bien definidos”, comentó Sonia Mendoza. Directora Comercial, Mercadotecnia y de Alianzas.



## Implementación del programa

Visionaria hizo un diagnóstico con una relación de áreas de oportunidad que Meve debía atender para acelerar el crecimiento, mediante un mapa que mostraba la situación real de la empresa”.

1. En principio se proporcionaron las bases para integrar un proceso de costeo extra contable, con una estructura financiera y un esquema de contratación laboral.
2. El trabajo que debía realizar MEVE se concentraba en puntos críticos para mejorar la operación del negocio, tales como cambios en el esquema de pago a proveedores, la creación del departamento de marketing, lo que permitiría organizar los primeros esfuerzos de mercadotecnia para generación de demanda y de un plan de trabajo con objetivos claros; alineación de objetivos por área, procesos de administración de venta y modelos financieros para apoyar a la gestión de la empresa.
3. Asimismo se definió con más precisión el área de soporte técnico, y, debido al crecimiento de Meve en el 2006, se incluyó un análisis de capacidades en cuanto a preventa técnica, entrega y soporte.
4. Se formalizó la asignación de proyectos a los consultores, se implementaron estrategias claras de ventas y de estructuración del equipo para alcanzar los objetivos comerciales mediante metodologías y procesos probados. Este fue el mayor valor aportado pues permitió un crecimiento acelerado y un buen posicionamiento en el mercado.
5. De igual forma, se implementó la estrategia de alianzas y canales: se buscaron aliados líderes o influenciadores de los sectores objetivo, se definieron canales alternos que pudieran implementar las soluciones de Meve, y se diseñó el perfil de dichos canales.
6. El crecimiento de la demanda obligó a hacer más eficiente el área de ventas, por lo que aumentó el personal de esta área de una a seis personas de 2005 a 2006.

## El valor del trabajo con Visionaria

“Cuando en el segundo semestre de 2006 lo que más nos preocupaba era crecer de una manera más acelerada, nos llamó la atención que Visionaria nos dijera “con la institucionalización te garantizo que en un año y medio alcanzarás tus metas de tres años” y lo logramos, afirma Jorge Enrique Venegas Ramírez.

Grupo Meve aceptó la recomendación de Visionaria para terminar de estructurarse como organización, aunque siempre había competido con grandes empresas del mercado. “Creemos que el factor de éxito de la empresa es la



especialización que tiene en un nicho muy específico. Este enfoque junto con la institucionalización produjo el crecimiento acelerado de nuestras ventas en 2006”, aseguró Sonia Mendoza.

“Visionaria nos dio elementos cualitativos para permear en la empresa y su gente una cultura organizacional, además nos aportó muchos elementos que no teníamos; entendimos que el área de marketing no es un lujo sino una necesidad de generación de demanda continua en nuestro plan comercial, dijo Sonia Mendoza.

“Entendimos que tener una organización corporativa nos aporta ventajas en la imagen que trasmite al cliente y las alianzas. Siempre hemos ofrecido calidad en nuestros servicios; siempre hemos dicho que en Meve vivimos de las recomendaciones de nuestros clientes, sin embargo, Visionaria nos dio una estructura, nos hizo vernos y ser más serios como empresa, y gracias a eso alcanzamos metas mayores a las planeadas”, aseguró Jorge Venegas.

## Resultados

A través de la consultoría con Visionaria, Meve pudo resolver diversos problemas relacionados con el factor humano, como administración de la nómina, políticas y procedimientos internos, organigramas, compensaciones, clima organizacional, perfiles laborales y una estructura organizacional adecuada, que dentro de una empresa pequeña es muy difícil de lograr. La institucionalización formal permitió un desarrollo empresarial importante con la definición de la misión, visión y procesos.

“El año 2006 lo terminamos con un área de ventas sustentable, y lo que va de 2007 lo hemos dedicado a jalar al resto de la organización. Ha sido un proceso largo, pero normal porque teníamos mucho tiempo trabajando de una manera. Ahora no podemos detener el proceso de mejora: entre más eficientes sean los colaboradores y mejor cambien sus métodos de trabajo, se podrá tener mejor atención de los proyectos o de los clientes”, dijo Sonia Mendoza.

Al empezar 2006 esperábamos un crecimiento de 30 por ciento y alcanzamos el 100 por ciento en facturación. A mitad de ese año decidimos con Visionaria que sí podíamos llegar a un crecimiento del doble del 2005 y lo conseguimos. Además de este crecimiento, el aumento de recursos humanos fue de un 38 por ciento.

En Meve hemos dejado de ser paternalistas. Seguimos siendo una gran familia, pero las familias también necesitan tener reglas completas, no a medias, y eso era lo que nos faltaba, aseguró Sonia Mendoza.

A pesar de que el equipo de Meve está convencido de los beneficios del cambio, es sumamente difícil modificar la forma de trabajar para lograr una verdadera integración de equipo. Ahora hay muchos más elementos de comunicación. A la gente le cuesta trabajo entender que las mediciones están muy definidas por objetivos muy claros: o sí o no, porque así se miden las cosas en las empresas.



## Oficinas en México

---

Vértiz 1252, Col. Vértiz Narvarte, 03600, México, D.F.

Teléfono: +52 (55) 52 43 7505 [www.meve.com](http://www.meve.com)