



Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas.

**EXPORTACIÓN DE SOFTWARE Y SERVICIOS
INFORMÁTICOS EN ARGENTINA**

El caso de Globant

Autor: Nicolas Bayerque - Legajo 13026

Mentor: Alejandro Artopoulos

Victoria, 28 de Febrero del 2007

Abstract.

El presente trabajo explora y describe dominios del concepto de modelo de negocios para el caso específico de Globant, una pequeña compañía argentina en el mercado de exportación de software, y producción de servicios en modalidad Offshore. Se realiza un estudio de caso descriptivo, de tipo instrumental, basado en entrevistas semiestructuradas. Se busca ver si esta compañía está preparada para asumir un entorno de alta competitividad mundial, y se la analiza a la luz de las teorías de varios autores. En particular: se verifica un modelo de negocios basado en la exportación. Se intentan identificar las Core Competences (según Prahalad y Hamel, 1990) en la Organización, con resultados que no permiten afirmar que las Core Competences están claras a nivel organizacional, pero que sí plantean elementos que diferencian a Globant. Por último, se evalúan las prácticas más significativas de la firma, en torno a la construcción del modelo de negocios de la misma. A la luz de la caracterización del caso respecto de lo que los conceptos anteriores plantean, se verifica que Globant mantiene un modelo basado en la provisión de productos y servicios en torno a ciertas tecnologías, que le permiten proveer soluciones probadas a empresas pequeñas (que son el mismo tiempo *early-adopters*) en países desarrollados, con un *time-to-market* menor al que se propone en el caso de las Software Factories, y con un costo menor al que tienen las soluciones ofrecidas por los grandes implementadores globales en la industria de TI. Esto es permitido también, según se detalla, por el desarrollo de prácticas en torno al capital humano. Por último, se concluye que las firmas orientadas a exportación de servicios de TI deben encaminar sus prácticas hacia el encuentro de un segmento de mercado que puedan proveer, teniendo en cuenta las enormes capacidades de los jugadores de la industria de TI internacional, que son competidores.

Agradecimientos

A mis padres, por su apoyo incondicional, por estar siempre ahí, por hacer que este proyecto suceda.

A mi mentor, Alejandro Artopoulos, por su dedicación, sus ganas de trabajar, su guía y entusiasmo.

A Nestor Nocetti de Globant, por su gran ayuda y confianza.

Universidad de
San Andrés

Índice

INTRODUCCIÓN	6
¿PORQUE GLOBANT?	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	8
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	9
HIPÓTESIS	9
ALCANCE Y METODOLOGÍA.....	10
GUÍA DE LECTURA.....	11
CAPÍTULO 1: OFFSHORE OUTSOURCING	12
EL MERCADO DEL OFFSHORE OUTSOURCING	12
<i>Algunas definiciones útiles</i>	12
<i>Evolución del offshore outsourcing</i>	13
<i>El Offshore Outsourcing y su vinculación con la diferencia en costos</i>	16
<i>Modelos Evolutivos</i>	17
UN MODELO BASADO EN ESCENARIOS.....	19
CAPÍTULO 2: DESAFÍO EXPORTADOR	23
COMPETITIVIDAD A NIVEL DE LA FIRMA	23
LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	28
MODELOS DE NEGOCIO	29
MODELOS DE NEGOCIOS Y EXPORTACIÓN DE SERVICIOS.....	31
CAPÍTULO 3: EL CASO GLOBANT	34
INTRODUCCIÓN AL CASO	34
CONTEXTO Y FUNDACIÓN.....	37
<i>El mercado de TI durante la fundación</i>	38
<i>Algunos índices sobre el mercado mundial</i>	39
LA FIRMA, SU OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS, ESTRUCTURA.....	40
<i>Los productos y Servicios de Globant</i>	40
<i>La estructura de la compañía</i>	42
<i>Las operaciones de la compañía</i>	45
<i>Tecnologías y Metodologías</i>	47
MODELO DE NEGOCIOS: CARACTERÍSTICAS ESTANCAS.....	47
ESTÁNDARES Y DIFERENCIACIÓN.....	49
CARACTERÍSTICAS DE GLOBANT QUE PUEDEN HACERNOS PENSAR EN CORE COMPETENCES.....	51
EL MODELO DE NEGOCIOS DE GLOBANT: CARACTERÍSTICAS VINCULADAS.....	52
LOS CASOS DE IDEA FACTORY Y TGV: CONTRAFCTUAL.....	60
<i>Idea Factory</i>	60
<i>El caso TGV</i>	63
<i>Comparación entre ambos casos contrafactuales y Globant</i>	63
CONCLUSIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	68
APÉNDICE	72
FIGURAS	72
FIGURA 1: LAS FUERZAS PRINCIPALES PARA LA GLOBALIZACIÓN DEL MERCADO DE SERVICIOS	72
FIGURA 2: TRAYECTORIAS EN EL CURSO DEL OFFSHORING DE TRABAJOS.....	72
FIGURA 3: ESTRUCTURA DE GLOBANT	72
EL MOVIMIENTO OPEN SOURCE.....	75
REFERENCIA SOBRE METODOLOGÍAS AGILE.....	76
REFERENCIA SOBRE ESTÁNDARES CMM.....	76
ENTREVISTAS	77
<i>Segunda Entrevista (Nestor Nocetti)</i>	78
<i>Tercer Entrevista. Nestor Nocetti</i>	86

Cuarta entrevista: Guibert Englebienne (CTO)..... 95
Quinta entrevista: Nestor Nocetti 107
Entrevista con Ernesto Krawchik (Charmain y CEO, Idea Factory)..... 125

Índice de Tablas.

Tabla 1: Resumen de algunos datos ilustrativos sobre Offshore Outsourcing de IT **14**

Tabla 2: Pilares y “Ladrillos” del modelo de negocio. **30**

Tabla 3: Los 16 modelos de negocios en Malone Et. Al **32**

Tabla 4: Datos de Offshoring de IT en Europa y EEUU. **35**

Tabla 5: Resumen de la oferta de servicios de Globant. **42**

Tabla 6: Globant y TCS, comparación en cuatro dominios **60**

Tabla 7: Comparación entre características de modelos de negocios, players locales **64**



Introducción

Argentina tiene un mercado de Software y Servicios Informáticos amplio. Pero existe un elemento que llama la atención: muy pocas firmas aprovechan las ventajas comparativas que podría haber para exportar sus productos y servicios, en modalidad *Offshore Outsourcing*. Y muchas menos han logrado consolidar su oferta de productos y servicios en mercados grandes y evolucionados, que son grandes importadores en esta materia¹.

Este estudio no se centra en ver cuales ventajas comparativas o competitivas poseen las firmas argentinas para exportar. Tampoco se realiza un análisis amplio de la industria local de tecnologías de la información. Mucho menos, propone una formula para que las empresas locales de SSI logren insertarse en estos mercados.

Lo que se estudiara aquí es el caso de una pequeña firma nacional, llamada Globant, que se encuentra en esta industria y que ha tenido una experiencia exportadora desde su fundación. Y mas importante, que ha logrado ganar aquellos mercados tradicionalmente evitados por los empresarios de TI locales, que como decíamos son los mercados mas importantes, pero que plantean mayores dificultades para que las firmas pequeñas de países en desarrollo puedan entrar.

En primer lugar, atenderemos a cuestiones de la dinámica de esta industria, a nivel mundial. Posteriormente, revisaremos las teorías que nos permitan arrojar luz sobre características propias de las empresas que logran generar competitividad, y que al mismo tiempo mantienen modelos de negocios exportadores.

Seguidamente, se analizara el caso elegido, teniendo como contrafactual el de otra organización que tiene en sus objetivos exportar servicios de software, pero que no ha logrado resultados destacables.

Veremos que en el camino hacia crear una experiencia exportadora, las empresas deben imponer cambios importantes, a nivel del producto o servicio ofrecido, y a nivel de su estrategia y su marketing. Y analizaremos las acciones de Globant en esta dirección,

¹ Chudnovsky y Lopez, 2002

para concluir que teniendo en cuenta su éxito como exportador de servicios y su presencia en mercados exigentes, podría mantener un modelo apropiado de negocios para exportación, con logros importantes en asuntos operacionales y de prestación del servicio. Y habiendo encontrado su nicho, a partir de la práctica con productos Open Source, y de correctas acciones en torno al capital humano.

¿Por qué Globant?

La elección de Globant como caso a ser estudiado responde a varias razones. Fundamentalmente, es una firma local de rápido crecimiento. Desde la idea original de sus cuatro fundadores en el 2001, ha evolucionado hasta ser una pequeña firma que emplea a más de 300 personas. Provee servicios en tres líneas: Desarrollo de Software, Globalización de Contenidos o Internet Marketing, y Management de la Infraestructura. Y es un exportador de servicios: solo un porcentaje marginal de sus ingresos proviene de clientes locales, y de servicios o productos vendidos al mercado local. Más aun, es una firma que llama la atención por la forma de producción de servicios que ha elegido (basada no en la provisión de un único servicio, sino en la combinación de sus tres prácticas). Y sobre todo, por la capacidad que ha tenido de insertarse en mercados centrales para la industria de Tecnologías de Información (o simplemente, IT): sus clientes mas importantes –Lastminute.com, OAG, Google- son empresas en Estados Unidos y UK. Y la forma de inserción en estos mercados esta fuertemente ligada a la elección de un conjunto particular de tecnologías: las de Código Abierto (u Open Source)².

² Ver el apéndice para una referencia y explicación sobre el entorno Open Source, y sus diferencias con la modalidad Propietaria.

Planteamiento del problema y de las preguntas de investigación.

En esta sección se propone explorar en primer lugar un conjunto de teorías que nos sirvan para guiarnos en el camino de la construcción de un estudio de caso.

Dejaremos fuera de esta investigación los asuntos vinculados a servicios que no pueden ser englobados dentro de *tecnologías de la información*.³

Veremos en las sucesivas paginas, que podemos diferenciar dos conjuntos de elementos teóricos que interactúan con la dinámica de las firmas proveedoras de servicios de OO.

En primer lugar, distinguiremos cuestiones *de entorno*: en este conjunto existen elementos teóricos que sintetizan la situación a las que las firmas de *offshore outsourcing* se encuentran expuestas. Se trata, entonces, de construcciones teóricas que esquematizan puntos comunes a todas las firmas que se desenvuelven en la industria. El objetivo de la exposición anterior es dual: por un lado, se intentara definir los límites de la industria, así como problemas comunes, y aumentar el entendimiento acerca del sector en lo que hace a los objetivos de este trabajo. Por otro lado, intentaremos ubicar al sujeto de investigación en alguno de los modelos evolutivos que se comentaran mas adelante, con el objetivo también de entender a que situaciones se encuentra expuesto.

En segundo lugar, intentaremos exponer teorías que nos guíen en el proceso de explicar las formas en que una empresa interactúa con los elementos del entorno, y como responde a estos generando estrategias en función de los mismos. Las preguntas, todavía en un nivel teórico que intentamos contestar es: ¿Cómo responde una firma a los impulsos del entorno? ¿Cómo observa estas cuestiones externas y genera estrategias para aprovecharlas, por ejemplo, centrándose en ciertos productos o mercados?

La exposición de los dos elementos anteriores nos servirán para entender mejor las cuestiones del estudio de caso que aquí planeamos llevar a cabo, y poder realizar un relevamiento de campo vinculado a alcanzar los siguientes objetivos:

³ Dejamos fuera de este estudio, entonces, los servicios no vinculados directamente con las tecnologías de la información, como por ejemplo: el procesamiento offshore de diagnósticos médicos, la liquidación offshore de salarios y otros procesos de back-office tercerizados, los servicios de traducción, los servicios de atención al cliente en *call-centers* offshore, etc.

Por un lado el objetivo general de entender la formación de estrategias para la exportación de Software y Servicios Informáticos en empresas argentinas de tamaño pequeño, de corta historia. Por otro lado el objetivo específico, que tiene que ver con entender como Globant ha desarrollado acciones que le permiten tener acceso a mercados extranjeros.

Preguntas de Investigación

Una pregunta detrás de este trabajo es: ¿Podemos concluir que los delineamientos estratégicos de la firma estudiada responden a estrategias competitivas, teniendo en cuenta los mercados a los que apuntan y el tipo de servicios que proveen?, y en última instancia, la pregunta principal que motiva a la construcción del caso es: ¿Esta la empresa que estudiaremos preparada para competir en los mercados internacionales de IT, con lo que esto demanda?

Preliminarmente, podemos plantear algunas de las nociones que nos ayudaran a delinear los elementos de la teoría a cubrir. Plantearemos la cuestión de modelos de negocios, y vinculado a estas construcciones revisaremos la teoría de las *Core Competences*. Esto lo haremos para entender las cuestiones de competitividad a nivel de la firma. También repasaremos algunos modelos descriptivos del mercado de servicios *offshore*, siendo el principal aquel modelo que trata sobre escenarios. Nos servirá esto para trazar un mapa de la industria, y ubicar a nuestros sujetos de investigación. Principalmente, nos acercaremos durante el marco teórico a la siguiente cuestión: ¿Qué necesitan lograr las firmas de IT para estar preparadas para competir en las plazas mundiales más exigentes?

Hipótesis

Plantearemos en este trabajo la siguiente hipótesis.

“Las empresas exportadoras de Software y Servicios de IT desde Argentina hacia mercados centrales deben reinventar sus prácticas de producción y de Marketing”.

Esta hipótesis es de carácter exploratorio: esto es porque intentamos ver en nuestro caso que es lo que podemos aprender de una firma particular que ha logrado éxito en exportación hacia países centrales. El estudio del panorama de IT local se ha centrado fundamentalmente en la industria en general, y lo que propone este trabajo es ver como

ha logrado la inserción en mercados exigentes una firma local que provee servicios de IT en modalidad Offshore, en particular, para aprender de su experiencia.

Alcance y Metodología

Se comentaba previamente que este estudio no pretende englobar a todas las firmas de IT locales. Nos concentraremos en la estrategia de una firma que provee fundamentalmente tres servicios vinculados con IT, siendo el más importante el de Desarrollo de Software a Medida para Organizaciones en modalidad *Offshore Outsourcing*.

El estudio que se realiza aquí es de carácter exploratorio. La elección de este enfoque responde a las siguientes razones: por un lado, si bien se verifica un buen número de estudios sobre el sector de software a nivel de industria, no existen quizás la misma cantidad de estudios de caso sobre estas firmas, individualmente. El fenómeno del *Offshore Outsourcing* no es nuevo, como veremos mas adelante. Pero en nuestro país, las firmas pequeñas y emprendedoras con ambición de ganar mercados extranjeros son aun pocas en proporción. Y se intenta ganar conocimiento sobre una de estas firmas a partir de la descripción de ciertas propiedades en el caso estudiado, teniendo como referencia el marco teórico utilizado.

Se empleara una metodología cualitativa, orientada al estudio de caso. Este último, será de tipo instrumental, dado que observamos los fenómenos en el caso a partir de un eje central: la estrategia exportadora, y el acceso a mercados extranjeros.

El caso se construyo a partir de seis entrevistas semi estructuradas, en total. Cinco de ellas fueron realizadas con altos directivos y cofundadores de la empresa estudiada. En particular, se eligió realizar cuatro de ellas con la misma persona, con el objetivo de lograr apertura y *empatía*. La restante se realizo con el Director de Tecnología de la firma, con el objetivo específico de ganar información sobre las operaciones de la empresa. La última entrevista no fue realizada a personal de la compañía que fue elegida para el estudio de caso, sino que esta orientada a obtener una comprensión más amplia a partir de la comparación con una empresa de tamaño similar en la misma industria, con intenciones exportadoras. En este marco, se entrevisto al Director General

de Idea Factory, una empresa que mantiene características similares a Globant en varios aspectos de posicionamiento y elección de mercados.

Guía de Lectura

En la primera sección (Offshore Outsourcing), exploraremos las cuestiones mas generales del Offshore Outsourcing que es, a grandes rasgos, la industria de Globant. Concretamente, encontraremos definiciones respecto de la industria, y la dinámica a la que se encuentra sujeta. Y se finalizará el capítulo con el planteo relativo a los Escenarios en que se pueden desempeñar las empresas locales de Software y Servicios de IT

En la segunda sección (Desafío Exportador), veremos los esquemas teóricos necesarios para cumplir el objetivo de estudiar el modelo de negocios de Globant, referenciando al caso eventualmente. Se definirán los conceptos de competitividad y estructura, fundamentalmente los explicados por Ambashita y Momaya (2004), Prahalad y Hamel (1990) y Mintzberg (1993).

Seguidamente, nos adentraremos en el caso estudiado, teniendo como eje la teoría anterior e introduciendo también datos, fundamentalmente surgidos del estudio de Chudnovsky y Lopez (2002), Chudnovsky Et. Al. (2001), junto a otras fuentes de información. Lo central de este capítulo es la caracterización de la realidad de nuestro caso respecto de las teorías.

Por último, se presentan las conclusiones a las que se llega en este estudio.

Capítulo 1: Offshore Outsourcing

El mercado del Offshore Outsourcing

Algunas definiciones útiles.

En este trabajo hemos estado utilizando la expresión *Offshore Outsourcing*. Es necesario en este momento definirla más precisamente, y diferenciarla o vincularla con otras expresiones similares. Comencemos por la expresión Offshoring:

“Offshoring, can be defined as relocation of business processes (including production, distribution, and business services, as well as core activities like research and development) to lower-cost locations outside national borders” (Erber y Sayed-Ahmed, 2005. pp. 4)

Dos elementos surgen de esta definición. Como veremos mas adelante, el driver mas importante que guía a una empresa a esta “reubicación de procesos de negocio” es el *costo* que surge de los mismos, y la *intención de reducirlo* a partir de la relocalización *fuera de sus limites nacionales*, en otra nación con costos menores.

Paralelamente, podemos intentar arrojar algo de luz sobre el más amplio concepto de *Outsourcing*. El termino tiene su fundación teórica en el concepto de Coase⁴ de Transaction Economics. En términos Rever y Sayed-Ahmer:

“By comparing the costs of internal supply of a particular task or service with the external market costs of the same task or service, managers and entrepreneurs could decide about the efficiency of internal or external production by making internal/external cost comparisons”. (Erber y Sayed-Ahmed, 2005. pp. 4)

En esta definición, hay un elemento que tiene que ver con la decisión de la firma de contratar versus llevar a cabo internamente. Y nuevamente, el factor primordial es el costo asociado a la actividad, y la intención de disminuirlo.

⁴ En Erber y Sayed-Ahmed,2005

En las definiciones mas arriba, vemos que tanto *Offshore* como *Outsourcing* son definiciones relativamente independientes: Una firma puede elegir tercerizar (es decir, entrar en un contrato de *outsourcing*) dentro de su país o fuera de este. La misma firma puede elegir llevar sus operaciones Offshore, tanto dentro de los límites legales que implica la propia firma, o fuera de estos limites, tercerizando. Según la definición adoptada por la OECD:

“The term “offshoring” is often associated with “outsourcing” but neither implies the other. Whereas outsourcing refers to the relocation of jobs and processes to external providers regardless of the provider’s location, offshoring refers to the relocation of jobs and processes to any foreign country without distinguishing whether the provider is external or affiliated with the firm. Outsourcing may therefore include job relocations both within and between countries, whereas offshoring refers only to international relocations. The term offshore outsourcing therefore only covers the relocation of jobs or processes to an external and internationally located provider” (Olsen, 2006. pp. 6).

En esta combinación de Offshore y Outsourcing nos detendremos ahora, refiriéndonos a ella también como OO.

Evolución del *offshore outsourcing*.

Una pregunta que merece ser mencionada respecto del incremento en el outsourcing de actividades vinculadas a las tecnologías de la información en el último tiempo es la siguiente: ¿Por qué la tercerización en países remotos de las actividades vinculadas con las tecnologías de la información ha ocurrido ahora?

La evidencia muestra datos de aumento en las decisiones de *Offshore Outsourcing* de servicios de IT. En una encuesta realizada a responsables de tecnología en organizaciones se verifico que durante el año 2005 el 33% de los 400 encuestados planeaban aumentar sus acciones de *offshoring*, y solo el 6% planeaban minimizar la delegación de tareas intensivas en IT a proveedores extranjeros de bajo costo (Hines, 2005. pp 1.). Según el grupo Gartner, el *Offshore Outsourcing* se ha convertido en una

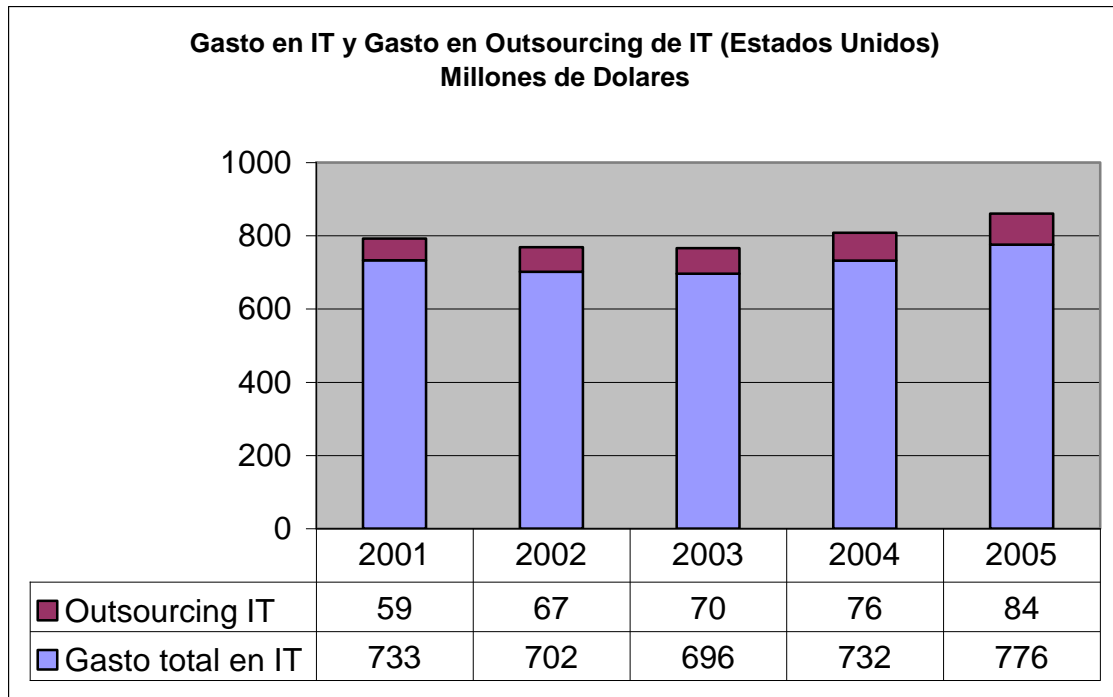
“practica generalizada para negocios de todo tamaño”, representando en el año 2004 al 53% del mercado total de servicios de tecnologías de la información, y con un aumento esperado hacia el 57% para el 2007 (Gartner, 2004 A). En otro estudio realizado por DiamondCluster, se muestra un crecimiento que comienza su declive en el presente año, mostrando un 8% de ejecutivos encargados de operaciones en tecnología planeando cortar sus esfuerzos de *offshoring* durante este año, y detalla que la tendencia general de crecimiento en las decisiones de OO permanecerá, aunque se observe un ritmo menor en el crecimiento (ComputerWorld, 2006). Mas ampliamente, la tendencia de la modalidad de BPO ha crecido a un ritmo del 23% anual desde 1999, generando operaciones desde 300 billones de dólares en el 2004 hasta generar 585 billones de dólares en el 2005 (proyecciones al 2003) (UNCTAD, 2003). Dentro de estos servicios ofrecidos en modalidad BPO, se separan aquellos vinculados a las tecnologías de la información. Las exportaciones de estos crecieron a una tasa seis veces mayor que la equivalente a la exportación total de servicios. Y dentro de estos servicios, correspondió a los países en desarrollo la generación del 20% del total en el 2003 (UNCTAD, 2006). Estos datos se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 1: Resumen de algunos datos ilustrativos sobre Offshore Outsourcing de IT

Tendencia	Offshore Outsourcing
Crecimiento de la tendencia de Offshore Outsourcing.	23% Anual (compuesto, desde 1999)
Participación de países en desarrollo	20% en el 2003.
Tamaño del mercado de Offshore Outsourcing (no solo de TI).	585.000 Millones de dólares en el 2005.
Participación de los servicios de IT	57% Proyectado para el 2007.

Fuente: Elaboración propia en base a datos en: UNCTAD, 2003. UNCTAD, 2006. Gartner, 2004 a.

Para el caso particular de Estados Unidos, la practica de OO de Tecnología ha crecido a una tasa del 9,2% Anual Compuesta. En el siguiente gráfico se ilustra (En miles de millones de Dolares).

Grafico 1: Gasto en IT y Outsourcing de IT (en Estados Unidos).

Fuente: Forrester Research, En Murakami Et. Al, 2006

La tendencia de tercerización de servicios de IT no es nueva, y en algunos estudios se observa como un landmark histórico importante la decisión de *outsourcing* de Kodak en el año 1989 (Lacity y Willcocks, 1998. pp. 363). Más ampliamente, la tendencia del outsourcing de tecnología se produjo por la convergencia de seis factores. Estos se encuentran resumidos en Carmel y Tija (2005). Serán expuestos a continuación, y se encuentran graficados en la Figura 1 del apéndice.

Por un lado, la globalización del comercio en industrias de servicios, que alcanza anualmente los 3 trillones de dólares. Las naciones que alguna vez fueron hostiles al libre comercio y al intercambio, están ahora minimizando sus barreras regulatorias, creando un clima favorable al comercio, y compitiendo unas con otras para atraer inversiones y recursos (Carmel y Tija, 2005).

La segunda tiene que ver con el factor humano. La bibliografía trata acerca de un elemento de nivelación entre la calidad de los recursos humanos en áreas de tecnología: un efecto de nivelación entre los programas de formación profesional en IT entre los brindados por escuelas en países industrializados y los ofrecidos por países en vías de desarrollo –siendo estos últimos el foco de atracción para el trabajo offshore-, con el

consiguiente resultado de acercamiento en la calidad de profesionales entre ambos tipos de países (Carmel y Tija, 2005)

Una tendencia importante tiene que ver con la caída en los costos de las telecomunicaciones. La emergencia de nuevas tecnologías, como VoIP⁵, hizo que los costos de comunicación pasen a resultar casi nulos (Carmel y Tija, 2005). Las redes públicas, como Internet, permiten que el costo marginal de aumentar las comunicaciones sea nulo. Se ha mencionado también la creciente difusión del idioma Inglés, ligado estrechamente a los desarrollos en tecnología (Barr y Tessler, 1996. pp. 4).

Quizá otra tendencia ocurrida entre finales de la década de los 90 y principio de este siglo sea el efecto que ha pasado a llamarse *commoditización* del software. El efecto es entendido en la literatura como el resultado de la estandarización de prácticas de desarrollo de software y, aunque en una medida mucho menor, en la provisión de servicios relacionados a IT. Las tareas vinculadas a IT sufrieron, en la visión de Tija y Carmel (2005), un proceso de *rutinización* casi convirtiéndolas en “*Skills you can shop for on the Internet*”. En particular, en el sector de desarrollo de software (uno de los más importantes en los servicios de IT) se verifica una evolución en las metodologías de desarrollo, en torno a la creación de herramientas y frameworks comunes, la transferencia de capacidad a subsidiarias y terceros, la automatización de tareas y la *reusabilidad del código fuente* (Swanson et Al, 1991. pp 567).

El Offshore Outsourcing y su vinculación con la diferencia en costos.

Hemos adelantado –desde nuestra definición de offshore y outsourcing- que el elemento central guiando a las organizaciones a decisiones de este tipo es el costo de las actividades (Carmel y Tija, 2005). En algunos estudios se verifica esto mediante indagación con responsables de IT en organizaciones. En una encuesta realizada sobre 400 responsables de IT en organizaciones medianas y grandes, se verifico que el 28%

⁵ “VoIP” es una abreviación del termino comercial “Voice Over IP”, que describe las tecnologías utilizadas por las organizaciones para establecer comunicaciones de voz utilizando las redes de Internet (publicas) en lugar de las redes telefónicas (privadas), con una reducción significativa en el costo de las comunicaciones.

de los encuestados, en sus acciones de outsourcing, priorizaban la baja de costos sobre la búsqueda de talento. El 19% de los encuestados buscaban expertise mayor en sus operaciones de IT, en lugar de reducir costos (Hines, 2005). En la industria financiera norteamericana, por ejemplo, fueron reportados entre 6.000 y 8.000 millones de dólares anuales de ahorro en operaciones intensivas en IT tercerizadas hacia la India (Pfannenstein y Tsai, 2004, pp. 73).

Modelos Evolutivos

El hecho de que organizaciones en países altamente industrializados desplacen trabajo hacia países en vías de industrialización no es nuevo. Lo que recibe mas atención, es que esta tendencia esta teniendo un lugar importante en industrias de servicios (Carmel y Tija, 2005), como los datos mas arriba ilustran.

Una manera de entender trayectorias presentes y futuras en *offshore outsourcing* es a través del modelo de Vernon denominado Ciclo de Vida Internacional del Producto. Según explica el modelo, en la primera etapa del mismo se puede ver a un producto nacer de la mano de actividades muy propias del entrepreneurship o “highly entrepreneurial activities”, en naciones industrializadas. En la segunda etapa, la producción de este producto o servicio se traslada a países caracterizados por bajos salarios. En la tercera y última etapa, el producto se estandariza, y es producido en forma masiva en naciones de bajo costo. Puede notarse que algunos segmentos dentro de los servicios de IT, en particular el software, se encuentran en la etapa tercera (Carmel y Tija, 2005).

Se decía mas arriba que la tendencia del offshoring, como fenómeno más amplio que no solamente atañe a los servicios de IT, no es un rumbo nuevo de la industria. De hecho tiene raíces históricas en muchas otras industrias (de las que resultan casos clásicos los textiles y la industria automotriz). En la Figura 2 del apéndice se pueden ver trayectorias posibles en una industria que progresivamente desplaza sus trabajos hacia fuera del país donde reside legalmente la casa matriz. Se puede tomar el caso del desarrollo de software, como lo hemos hecho antes, no solo por representar una buena porción de los servicios IT offshorizados sino porque presenta una división clara entre actividades que pueden considerarse de “bajo nivel” y de “alto nivel”. En la figura mencionada se

verifica que las actividades que tienen que ver con diseño, investigación, y consultoría en asuntos de software se representan como una curva en forma de “S” que ocupa el nivel relativamente más bajo en volumen de servicios prestados en modalidad offshore. Las curvas superiores serían las correspondientes a las actividades de “bajo nivel” – actividades puramente de desarrollo, o en la jerga, *coding*- y dependiendo de cómo evolucione el volumen de servicios prestados, la tendencia en el futuro podría ser la curva “A” o la “B” (Carmel y Tija, 2005).

Se pueden aprender lecciones del pasado para entender la forma que están tomando estas curvas (que como muestra la figura, se acercan a una meseta conforme avanza el tiempo). Se puede decir que, en general, según el paso del tiempo el volumen de productos y servicios producidos en modalidad offshore aumenta hasta estancarse en un punto.

En primer lugar, en tendencias más clásicas de offshore, como en la de la industria de los electrónicos de consumo se verifica un patrón denominado *Flying Geese Formation*. Esta teoría surge de la observación del desarrollo rápido en países no desarrollados, y afirma que un país en vías de desarrollo puede adoptar tareas intensivas en trabajo, con el mercado local como destino. Cuando las industrias logran capacidad suficiente, comienzan a exportar. Al mismo tiempo, logran aumentar la calidad de los productos, a partir del proceso de repetición. (Corhonen, 1994). Volviendo al caso de la industria electrónica de consumo, pareciera que si miramos retrospectivamente podríamos ver un patrón que comienza con actividades de alto nivel (la curva más baja en nuestro diagrama, que correspondería a trabajos como diseño e investigación y comercialización) desarrolladas en países industrializados como Estados Unidos. Posteriormente, las actividades de más bajo nivel (correspondiente a curvas más altas en el gráfico), como la manufactura de los equipos electrónicos, fueron trasladadas a países como Japón. En una instancia ulterior, los establecimientos industriales en estos países trasladaron la producción física a los nuevos países industrializados como China y Malasia. En la industria del software, se observa un patrón de Flying Geese: en cierto momento, la producción de código fuente originalmente trasladada desde Estados Unidos a India, por vía de centros de desarrollos instalados por las propias empresas americanas en este país, está experimentando una nueva transición desde este último país a naciones con menores costos salariales, en particular Vietnam y China. (Carmel y Tija, 2005).

También se afirma que no es solo producción lo que se mueve de un país a otro, sino también conocimiento. Las naciones receptoras de los trabajos tercerizados recibieron know how específicos en las formas de producir tecnología. Párrafos arriba se explicaba el impacto en la estandarización de tareas y la rutinización, que tiene su evidencia más fuerte en la noción de Software Factory. La transferencia de conocimientos ha encontrado sus métodos también: el desarrollo de estándares como CMM e ISO. Los Outsourcers de tecnología en países líderes en la industria del Offshore Outsourcing (India, Irlanda, Israel) están entre los primeros en adopción de estos estándares (Carmel y Tija, 2005). Vinculando el fenómeno de Flying Geese del párrafo anterior y la cuestión de la estandarización de procesos de este párrafo, un desarrollador experimentado declara, casi sarcásticamente:

“To me, the outsourcing trend indicates that an ever-larger part of IT work has become routine, repetitive, and low-bandwidth--one might even say unexciting or boring. The high educational level of foreign workers doesn't contradict this--they are underutilized by these tasks just as much as the domestic talent has been historically underutilized” (Murphy, 2003).

Un modelo basado en escenarios.

En este mercado de *Offshore Outsourcing* de actividades de IT, ¿Qué lugar le corresponde o le correspondería a las empresas de nuestro país y de la región? Artopoulos y Finklelevich (2006) se acercan a esta cuestión a partir del modelo de Dunning, en el que se muestran las etapas de inversión de las multinacionales en los países en desarrollo. Según esta teoría, las multinacionales invierten en el exterior por tres razones, expresadas en etapas sucesivas. En primer lugar tratan de capturar la propiedad (“Ownership”) sobre recursos a los que los competidores no tienen todavía acceso. En segundo lugar, tratan de apropiarse de recursos se pueden entender como ventajas específicas de la localización: mano de obra o materias primas a bajo costo, son ejemplos de este segundo grupo. Por último, intentan explotar aquellas ventajas derivadas de la internacionalización. Estas tienen que ver con la explotación de activos de la propia empresa, cuando es preferible que estos sean parte de la misma, y no

comprados en el mercado. (Artopoulos y Finklelevich, 2006). En esta dirección, se explica la evolución en el camino que siguen las inversiones.

(i) En las primeras fases, los países más pobres no poseen nada para atraer las inversiones extranjeras, salvo su ventaja L: localización de recursos naturales. (ii) A medida que se hacen más ricos, se desarrolla un mercado doméstico; éste actúa (o puede ser usado como) un imán para atraer inversiones extranjeras de empresas multinacionales poseedoras de ventajas O. Eventualmente, surgen empresas nacionales que pueden explotar el mercado interno tan bien como las empresas extranjeras, y que a su vez comienzan a usar sus ventajas O para invertir en otros países. (iii) En la etapa siguiente, las inversiones nacionales “hacia afuera” se equilibran con, o exceden las inversiones extranjeras “hacia adentro”. (iv) Finalmente, en la última fase, alcanzada por los países que poseen los ingresos más altos, tanto las inversiones “hacia afuera” (outward) y las inversiones “hacia adentro” (inward) son substanciales, y el balance entre las dos fluctúa. (Desai, 2004 en Artopoulos y Finklelevich, 2006).

Basándose en este plano evolutivo, se describen tres escenarios alternativos. El primero es llamado “Competencia sin competitividad ni cooperación”, y muestra un panorama en que las empresas del MERCOSUR compiten entre sí, en general para la prestación de servicios de IT pero no en la modalidad *Offshore Outsourcing* como la hemos venido tratando. Se describe como el desarrollo comercial más cómodo –resultante de la “facilidad” de los accesos a los mercados del MERCOSUR por parte de otras firmas también en el MERCOSUR y las bajas inversiones requeridas para estos accesos. En el contexto de esta predicción, se afirma “[...] es factible que las empresas de la Región compitan entre sí por el mercado iberoamericano. Se rivalizará por el mercado regional de tecnología con productos de baja gama, con un horizonte de saturación muy cercano. En este escenario las exportaciones de software crecerán, amesetándose paulatinamente hasta carecer de evolución alguna”. (Artopoulos y Finklelevich, 2006). Un ejemplo de empresa característica de este escenario es TGV: Se trata de una firma local que provee servicios de integración de plataformas de ERP,

fundamentalmente SAP⁶. Las exportaciones de esta firma no han tenido otro destino que países latinoamericanos. Y el mercado de la empresa es el de firmas medianas locales, que buscan adoptar tecnologías propietarias como SAP. El modelo en la provisión de servicios, no se diferencia en gran medida de lo que los grandes implementadores internacionales –Como IBM o Accenture- realizan, aunque en el caso de TGV el alcance es fundamentalmente domestico (Cagnoli, 2006).

El segundo escenario propuesto se denomina “Maquila informática: Outsourcing sin desarrollo”. Este contexto incorporaría los servicios de *Offshore Outsourcing* que hemos tratado anteriormente. En las tendencias globales de Offshore Outsourcing, que como se mostró, tienen un crecimiento importante, Latinoamérica comenzaría a competir para la recepción de trabajos en modalidad offshore. Una cuestión que se plantea en este contexto es la receptividad de las empresas locales a competir en estos mercados globales, y si es así, *en que segmento*. Hemos visto que existen actividades de alto y bajo nivel: ¿Qué rol le tocara a los países de cono sur, el de receptores de actividades como diseño y concepción, o simplemente de “coding” en modalidad *software factory*?

Por otro lado, en este segundo escenario existe una fuerza fundamental, asociada con la segunda fase del modelo de Dunning descrito con anterioridad. Tiene que ver con la profundización de las inversiones en nuestro país por parte de las multinacionales. En los últimos años hemos visto la instalación de centros de desarrollo en la región (en nuestro país, son ilustrativos los casos de Motorota, Intel, IBM y EDS):

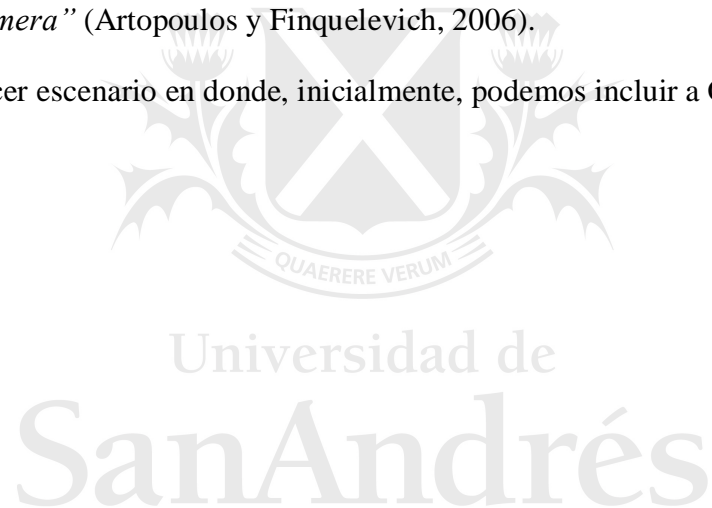
Este es un vector fundamental de la industria ISS para profundizar el segundo paso en el modelo de Dunning. Es muy probable, como sucede en la actualidad, que las software factories capturen la franja de mayor valor de los servicios de IT de alto valor agregado, desarrollando prácticas y estándares de calidad difíciles de alcanzar en la región (Artopoulos y Finklelevich, 2006).

⁶ SAP AG es una firma que provee diversas soluciones de software para organizaciones, fundamentalmente en el terreno de los paquetes transaccionales de tipo ERP (Enterprise Resource Planning). La funcionalidad de estos productos se basa en el procesamiento de datos transaccionales para varias áreas funcionales de una empresa –Ventas, Marketing, Producción...-, la unificación de datos y el ordenamiento de procesos. En la industria se utiliza ampliamente el término SAP para describir los paquetes de ERP de mayor difusión de la firma SAP AG: El software SAP R/3 y MySAP Business Suite.

Se explica de esta forma un efecto de *derrame*. El desarrollo local en torno a la calidad de las prácticas operativas, del crecimiento en la calidad de management de proyectos podría surgir de aquellos elementos “importados” por estos centros de desarrollo propiedad de las transnacionales.

El tercer escenario es nombrado “Cooperación Competitiva Estratégica”. Como su denominación adelanta, se trata de un contexto en que lo primordial es la cooperación para el acceso a mercados altamente competitivos (en particular Norteamérica, Europa y Japón). Además, incorpora el elemento de la competitividad: los productos y servicios son de categoría “World Class” y sostienen las capacidades competitivas dinámicas. En este sentido “[...] lograr lo más difícil requiere sortear pronunciadas curvas de aprendizaje tanto tecnológicas como fundamentalmente comerciales, poseer un espíritu emprendedor, acceder a financiamientos de riesgo adecuados y estar dispuestos a competir en primera” (Artopoulos y Finklelevich, 2006).

Y es en este tercer escenario en donde, inicialmente, podemos incluir a Globant.



Capítulo 2: Desafío Exportador.

Uno de los puntos centrales en el escenario de “Cooperación Competitiva Estratégica” es que las organizaciones estén preparadas para atender mercados exigentes, con productos *World Class* de alta competitividad. ¿Pero como podemos entender la cuestión de la competitividad a nivel de la firma? ¿Y como se integran estos elementos en una lógica general de negocio, que involucre las diferentes construcciones presentes en cualquier negocio real?. En definitiva: ¿Cómo puede hacer frente al desafío exportador hacia mercados de alta competitividad una empresa como Globant?. Antes del análisis del caso, evaluaremos algunas construcciones teóricas.

La cuestión de la estrategia competitiva se considerara importante en el camino a hacia entender la preparación de la empresa estudiada para asumir una posición sólida en un entorno de *Cooperación Competitiva Estratégica*. Recordemos que es un punto fundamental de diferencia entre las firmas que compiten en un escenario como el mencionado deben estar preparadas para sortear curvas de aprendizaje tanto técnicas como fundamentalmente comerciales, y estar dispuestas a competir en mercados exigentes (Artopoulos y Finquelevich, 2006). Un escenario como este se diferencia de la “Maquila Informática” en varios aspectos, que fundamentalmente se pueden agrupar en torno a las estrategias competitivas de las firmas que la componen: la elección de recibir actividades de bajo nivel como las que mencionábamos capítulos arriba, o la de buscar trabajos de mas alto nivel en mercados mas exigentes. Para poder observar mejor esta “disposición a competir” o incluso esta “capacidad de competir” debemos atender a la cuestión de la competitividad a nivel de la firma.

Competitividad a nivel de la firma

Si es cierto que son las firmas, y no las naciones, las que compiten, como estableciera Porter (Porter, 1990), nuestro estudio debería comenzar por definir, por un lado, que es una firma competitiva, y por otro, cuales son los elementos que hacen a una firma gozar de la cualidad de competitiva en el caso particular de las empresas del sector de IT. La importancia del nivel de la firma es evidente cuando se nota que al menos el 36% de la

variación en la rentabilidad de las firmas debe ser atribuido a sus características (McGahan, 1999)⁷.

La competitividad a nivel de la organización puede ser definida, en principio, como la capacidad de una firma de producir, diseñar y/u ofrecer servicios superiores a aquellos ofrecidos por competidores. (D Cruz, 1992)⁸

Pero para poder identificar estos elementos descriptivos en un estudio de caso como los que se realizarán más adelante debemos acotar las nociones más generales de competitividad –basadas en la capacidad de una firma de ser “superior” a sus competidores en un conjunto de variables- a un conjunto de elementos observables, y a la interrelación entre estos elementos. En este sentido, Ambastha y Momaya (2004, a) sugieren una visión basada en procesos:

“Competitiveness processes are those processes which help identify the importance and current performance of core processes such as strategic management processes, human resource processes, operations management processes and technology management processes. The competitiveness process can be viewed as a balancing process that complements traditional functional processes [...]. It enhances the ability of an organization to compete more effectively.” (Ambastha y Momaya, 2004, a).

Sabiendo que una empresa competitiva es aquella que ofrece productos superiores a sus competidores, y que podemos ver a la competitividad en torno a procesos competitivos, cabe preguntarnos por las “fuentes” de competitividad. En particular, como se pueden identificar elementos que nos lleven hacia el fundamento de la capacidad competitiva de la firma en particular.

Competitividad Basada en Recursos (Resource Based View): El punto de partida hacia las Core Competences.

⁷ En Ambastha y Momaya (2004, b)

⁸ En Ambastha y Momaya (2004, a)

Este enfoque provee herramientas interesantes dada su capacidad de unir nociones de competitividad a nociones de performance que son bien conocidas por los profesionales (Ambastha y Momaya, 2004, a). La teoría esta basada en la obtención de rentas a partir de la posesión de recursos productivos escasos que son a su vez de difícil adquisición por parte de competidores y de gran apreciación por parte de clientes.

De esta forma, se ve a la estrategia como una búsqueda continua de rentas, entendiendo esta como el retorno superior al costo de oportunidad de un factor productivo para quien lo posee. La generación de rentas superiores es el foco de la teoría *resource-based*. Podemos distinguir, asimismo, diferentes tipos de renta: En primer lugar, las derivadas de la posesión de un recurso escaso (rentas “ricardianas”). En segundo lugar, las que provienen de privilegios monopólicos, como la protección del gobierno ante la entrada de nuevos competidores. En tercer lugar, las que derivan de la toma de riesgos en entornos dinámicos (*Entrepreneurial rents*). Por último, una firma puede apropiarse de rentas a partir de recursos que son específicos de la firma en particular. (Mahoney y Pandian, 1992). Este tipo de rentas están en el centro de la teoría del *Core Competence*, que veremos más adelante.

El enfoque es coherente con la contribuciones iniciales del management estratégico en el siguiente sentido: Los conceptos tradicionales de estrategia apuntan a la dotación de recursos de parte de la firma. Una firma, entonces, seleccionara sus estrategias a partir de sus fortalezas y debilidades, expresadas en términos de recursos tangibles e intangibles que se poseen (Mahoney y Pandian, 1992).

Se considera que las firmas tienen dotaciones heterogéneas de recursos y capacidades. Al mismo tiempo, las firmas no tienen la capacidad de cambiar sus dotaciones de recursos: se dice que al menos en el corto plazo “*firms are to some degree stuck with what they have and may have to live with what they lack*” (Teece Et. Al, 2000). Las razones de este fenómeno han sido extensivamente estudiadas, y tienen que ver, en resumidas palabras, con tres cuestiones: 1) La incapacidad de la firma de generar nuevos recursos en el corto plazo dada la dinámica compleja de la administración, 2) Algunos activos poseídos por la firma podrían no ser inmediatamente negociables en el mercado, y 3) excepto que una firma posea información superior, el precio que paga por un factor en el mercado competitivo termina igualando a la renta que obtiene por el (Teece Et. Al, 2000).

Teniendo en cuenta entonces que las firmas poseen recursos exclusivos, y que estos no cambian en el corto plazo, se puede desarrollar un “modelo de estrategia” para la entrada a nuevos mercados, que a grandes rasgos consistiría en: 1) Identificar los recursos exclusivos a la firma, 2) decidir en que mercado estos recursos obtienen las mayores rentas, y 3) decidir si las rentas provenientes de esta colocación deben ser integradas en mercados relacionados con el decidido, o vendidas como producción intermedia a firmas relacionadas. (Teece Et. Al, 2000).

Hemos tratado la cuestión de los recursos. A continuación, veremos la de las capacidades.

La noción de *Core Competences*

¿Existen en Globant Competencias Centrales que estén ligadas íntimamente a sus capacidades, y que expliquen en buena parte el crecimiento de la firma? Más aun: ¿Puede explicarse el éxito de la compañía a partir de ciertas Competencias Centrales, que han llevado a la empresa a la introducción de servicios y productos innovadores, altamente valorados por los clientes? En principio, pareciera que ciertas capacidades de la firma –la competencia lograda para atraer y retener el talento en un mercado de alta rotación de personal, o la capacidad para crear productos que integran varias líneas de servicios y no se restringen a actividades de bajo nivel, como el “coding”- responden a la definición de Competencias Centrales. Por esto se incluye el punto de vista de Parlad y Hamel: intentamos poner a prueba si existen ciertas capacidades centrales que están detrás del éxito de la firma.

Para esto tomamos la noción de *Core Competence* (Prahalad y Hamel, 1990). Según este punto de vista, el desafío para las empresas es la introducción de productos y servicios que no solo mejoren a los de los competidores. La idea en esta noción es la de adelantarse a ellos, creando ofertas de productos con funcionalidades que los consumidores todavía ni siquiera han imaginado (Prahalad y Hamel, 1990 pp. 80). A diferencia de enfoques anteriores sobre estrategia, la competitividad no es el origen de la estrategia, sino que es el resultado de la misma (Bertagnini, 2000 pp. 37). Es por eso que hemos incluido este enfoque: Si como veníamos adelantando, intentamos ver en nuestro estudio de caso los elementos que podrían hacer a Globant una firma preparada para un ámbito de competencia en mercados maduros, debemos ver si las estrategias de

la firma han resultado en competencias core que ofrezcan elementos diferenciadores para clientes en mercados altamente competitivos como lo son el Reino Unido y Estados Unidos.

En esta dirección, se afirma que las fuentes reales de ventaja competitiva se encuentran en la habilidad del management para consolidar, a escala corporativa, tecnologías y habilidades (que serían vistas bajo el paradigma anterior como “factores de producción”) para la generación de *competencias*.

Para entender la noción de competencias centrales, se utiliza la analogía de un árbol. La corporación diversificada (claramente el objeto de estudio en Prahalad y Hamel, 1990) puede verse como un árbol: El tronco y las ramas principales serían los productos *core* de los que deriva la oferta de productos de la firma. Las hojas serían los productos finales ofrecidos en el mercado. En la base de toda esta estructura están las raíces, que son las *core competences* (Prahalad y Hamel, 1990).

Las *core competences* guardan una relación muy estrecha con el aprendizaje colectivo de la organización. En particular, coordinan las múltiples tecnologías que la firma maneja con las habilidades particulares de producción. La idea de Core Competence integra también a la noción de valores compartidos y *shared understanding*.

Bajo el paradigma anterior pudimos mostrar un pequeño modelo sintético para las estrategias de entrada, basado principalmente en la disponibilidad de recursos y en la atractividad del mercado. Un modelo tal no sería coherente con la noción de CC. Esto se debe a que los productos, bajo este nuevo paradigma, surgen de tecnologías core que la firma domina (que si son factores de producción), pero que son comandados por la coordinación entre habilidades y tecnologías (en las raíces del árbol descrito anteriormente). Esta coordinación es mucho más difícil de ver bajo el modelo RBV.

Se proponen en la teoría tres tests para identificar *core competences* en el marco de la firma. En primer lugar, las CC proveen acceso a una gran cantidad de mercados⁹. En segundo lugar, deberían hacer una contribución significativa a los beneficios percibidos por parte del consumidor. En tercer lugar, debería ser muy difícil de imitar para los

⁹ El autor propone, a modo de ejemplo, una firma que posee una CC en el desarrollo de displays digitales. El dominio de la tecnología, junto con la capacidad de producción, y la relación entre ambos elementos, debería darle a esta firma la capacidad de penetrar en mercados diferentes, con productos diferentes (Displays para notebooks, Centrales de información para automóviles), todos basados en la misma tecnología core, y en última instancia, en la misma *competence*.

competidores potenciales: un competidor podría adquirir el dominio de una tecnología central para la firma, pero el foco de la CC operando en la raíz de esa tecnología está en la coordinación entre el dominio de la misma y las habilidades de producción (Prahalad y Hamel, 1990).

La estructura organizacional.

Otro componente que se considerara para estudiar el modelo de negocios de Globant es su estructura organizacional. Mintzberg propone estudiar la estructura de la organización a partir de la configuración de partes básicas de toda organización. La relación e interdependencia entre estos elementos iniciales se logra combinándolos de manera lógica y consistente internamente. Se logra así un concepto que puede entenderse como un diseño organizacional. (Mintzberg y Quinn, 1993, pp. 370-373)

De la combinación consistente de estas seis partes –Ápice estratégico, núcleo de operaciones, línea intermedia, tecnoestructura, ideología, y unidades de apoyo administrativo-, surgen ciertas configuraciones. (Mintzberg y Quinn, 1993, pp. 371)

Tomaremos aquí dos de ellas: en primer lugar, la organización Empresarial. Esta dominada en su ápice estratégico por unos pocos ejecutivos. Existe una ausencia de la estandarización y el uso de la planeación y los dispositivos de enlace es limitado. Es asociada con los emprendimientos jóvenes o en su etapa inicial. Opera en un entorno dinámico, y debe ser flexible, dado que “es el único lugar donde puede vencer a las burocracias”. (Mintzberg y Quinn, 1993, pp. 385)

En segundo lugar, la organización innovadora. Puede ser un tipo más complejo que el anterior. Esta estructura “selectivamente descentralizada” se puede entender como una configuración “[...] orgánica que para la coordinación depende de la adaptación mutua entre sus expertos altamente capacitados y altamente especializados, lo cual estimula, por el uso extensivo de sus dispositivos de enlace a los gerentes de integración, las comisiones permanentes y sobre todo las comisiones temporales y la estructura matrix” (Mintzberg y Quinn, 1993, pp. 389).

Modelos de negocio

En la introducción a este trabajo comentábamos sobre la discusión amplia que existe sobre el concepto de modelo de negocio. El término se ha utilizado ampliamente, muchas veces para definir elementos diferentes. En una encuesta realizada a miembros de ISWORLD –lista de correo sobre temas de tecnología-, sobre la que se recibieron 44 respuestas (en Osterwalder Et. Al., 2005 pp. 3) se observó que alrededor del 30% de los 25 encuestados con background en áreas de negocios asociaban el término a cuestiones relativas a actividades y roles en una firma. El resto de los encuestados adoptaba una postura más parecida a la que veremos más adelante, donde el foco tiene que ver con la creación de valor orientada al cliente.

Si tomamos la primera de las palabras que componen el término que intentamos definir “Modelo”, vemos que se hace necesario pensar en algún tipo de representación, o conceptualización. La palabra “negocio”, por otro lado, tiene que ver con la provisión de un bien o servicio, e involucra los aspectos comerciales, financieros, industriales, entre otros, que permiten a una organización crear este tipo de valor (Osterwalder Et. Al., 2005. pp. 5). Si ponemos ambos elementos juntos, podemos construir una definición inicial:

“A business model is a conceptual tool containing a set of objects, concepts and their relationships with the objective to express the business logic of a specific firm. Therefore we must consider which concepts and relationships allow a simplified description and representation of what value is provided to customers, how this is done and with which financial consequences.”

(Osterwalder Et. Al, 2005 pp. 5).

La cuestión de la “modelización”, que surge de la expresión *conceptual tools* en el párrafo anterior, se alinea con aquellos autores que intentan crear una concepción reducida y entendible de la forma en que una organización hace *negocios*. En otras palabras, nos referimos aquí al modelo de negocios a través de sus objetos y sus interrelaciones, que nos ayudaran a buscar aquellos fenómenos observables que nos permitan entender mejor nuestro caso.

El modelo de negocios de una firma puede, según la literatura, abstraerse, y ser aplicado al menos para examinar varias firmas, o para ser implementado en otras organizaciones. Lo que se abstrae aquí es la estrategia (Seddon Et Al. 2004, en Osterwalder Et. Al. 2005). Esta constituye entonces nuestra vinculación entre estrategia, entendida en un sentido amplio, y el concepto de modelo de negocios: Algunos autores plantean el modelo de negocio como una abstracción de la estrategia. Pero existe una diferenciación que merece ser tomada en cuenta: La estrategia incluye la implementación, la ejecución, mientras que el modelo de negocios se refiere más a como trabaja una firma, en forma de sistema. Un modelo de negocios, argumentan estos autores, no es exitoso de por sí: “A strong business model can be managed badly and fail, just as much as a weak business model can succeed because of strong management skills” (Osterwalder Et. Al, 2005 pp. 13).

¿Cuáles son estos elementos que integra el modelo de negocios? En general, y siguiendo a los autores anteriores, se puede lograr una síntesis de los pilares y los elementos que componen el modelo de negocios.

Tabla 2: Pilares y “Ladrillos” del modelo de negocio.

Pilar	“Ladrillo”	Descripción
Producto	Proposición de Valor	Otorga una visión general de los productos de la compañía.
Interfaz hacia el consumidor	<i>Cliente Target</i>	Describe los segmentos de consumidores a los que una compañía desea ofrecer valor.
	Canal de distribución	Describe los medios varios de la compañía para ponerse en contacto con sus clientes.
	Relaciones	Explica el tipo de vinculaciones que una compañía establece entre ella misma y sus diferentes segmentos de clientes.
Management de la infraestructura	Configuración de valor	Describe el arreglo de actividades y recursos
	Competencias Core	Detalla las competencias necesarias para la ejecución del modelo de negocios.

	Red de partners	Muestra la red de acuerdos cooperativos con otras compañías necesarios para ofrecer y comercializar valor en forma eficiente.
Aspectos financieros	Estructura de costos.	Agrega las consecuencias monetarias asociadas a los medios para la ejecución del modelo de negocios.
	Modelo de Ingresos	Describe la forma en que la compañía genera ingresos a través de una variedad de flujos monetarios.

Fuente: Osterwalder Et. Al 2005. Traducción Propia.

El objetivo que se intenta lograr con la tabla anterior es resumir cuales son los dominios estudiados por los diferentes autores en torno al concepto de modelo de negocios. En nuestro caso, estos dominios no serán vistos en toda su profundidad, pero como veremos mas adelante, atenderemos a las relaciones entre algunos de estos aspectos para verificar la presencia en Globant de un modelo de negocios *exportador*, con las implicancias que esto tiene, y con los requerimientos que se plantean para una firma que pretende desempeñarse en un marco de cooperación competitiva estratégica. Fundamentalmente, la tabla anterior nos servirá para caracterizar inicialmente el negocio de Globant.

Modelos de negocios y exportación de servicios.

El estudio de Malone Et. Al (2006) se plantea la pregunta acerca de si existen algunos modelos de negocios que, empíricamente, se desempeñen mejores que otros. Para esto se propone categorizar los modelos de negocios existentes en la práctica, de acuerdo a dos dimensiones: primero, el tipo de derechos que la firma vende. Lo esencial en toda firma, argumentan los autores, es su oferta de productos o servicios, o concretamente “Que tipo de derechos son transferidos” en una operación económica. Se generan así cuatro categorías, denominadas “Creador”, “Propietario”, “Distribuidor”, o “Corredor” (Traducción propia sobre las categorías en Malone Et. Al. 2006).

El segundo eje lo conforma el tipo de activos necesario para la producción del bien o servicio a ser consumido. Y se distinguen cuatro tipos básicos: Físicos, Intangibles,

Financieros y Humanos. La combinación de ambos ejes, da como resultado dieciséis combinaciones posibles, como modelos de negocios en la topología asumida. En la figura siguiente, se resumen los modelos de negocio tenidos en cuenta en el estudio.

Tabla 3: Los 16 modelos de negocios en Malone Et. Al.

Activos Involucrados					
	Financieros	Físicos	Intangibles	Humanos	Derechos que son vendidos.
Creador	Entrepreneur	Fabricante	Inventor	Creador Humano	
Distribuidor	Negociador Financiero	Mayorista / Minorista	Negociador de Propiedad Intelectual	Distribuidor Humano	
Propietario	Propietario Financiero	Propietario Físico	Propietario Intelectual	Contratista	
Corredor	Corredor Financiero	Corredor Físico	Corredor de Propiedad Intelectual	Corredor de Recursos Humanos	

Fuente: Malone Et. Al, 2006

Si bien estas categorías parecen rígidas, podemos hacer un esfuerzo por reconocer el lugar que ocuparían las empresas que estudiamos en el caso, en la tabla anterior. Inicialmente, y en forma mas clara, podemos ubicarlas como Contratistas: se trata de firmas que “proveen servicios primariamente a través de gente, como consultoría, construcción, educación, cuidado personal, logística, entretenimiento en vivo o cuidado de la salud” y el pago se realiza “usualmente (aunque no siempre) basado en la cantidad de tiempo que el servicio requiere” (Malone Et. Al, 2006, pp 11). El activo mas importante que se involucra es el humano, y el derecho que pesa tiene alguna relación con la propiedad, la relación de dependencia.

Lo interesante del estudio no son estas categorías, sino lo que permiten: estudiar la performance de todas las empresas que cotizan en la bolsa de valores de Estados Unidos desde el 1998 al 2000, para responder a la pregunta de si existen modelos de negocios que sean mejores que otros, en base a cuatro categorías de análisis –ejecutado por

medios estadísticos:- En primer lugar, el modelo de negocios –entendido en la forma mas arriba, dentro de las 16 categorías- de “Contratista”, recibe un 9.9% de “popularidad” (o de participación en el universo muestral), que lo ubica entre los cuatro modelos de negocios mas utilizados.

Pero lo mas importante que se desprende del estudio es el resultado de la regresión de performance sobre medidas de desempeño, que muestra que “Algunos modelos de negocios parecen desempeñarse mejor que otros, a pesar de que ninguno parece superior en todas las categorías de medición de performance” (Malone Et.Al. 2006, pp. 11). Por ejemplo, el caso del modelo *contractor* que agrupa al tipo de firmas en nuestro estudio, recibe un buen puntaje en Flujo de Caja sobre Activos, pero también muestra una performance significativamente inferior comparativamente en otros criterios¹⁰. (Malone Et. Al, 2006).

¿Esto significa que realmente no hay modelos de negocios que tengan mejor desempeño que otros, en ningún caso? No intentaremos contestar esta pregunta aquí. Pero introducido el caso de la relación entre *performance* y *modelo de negocio*, a continuación veremos como podemos caracterizar el caso Globant y determinar si podemos entenderlo como un modelo de negocios exportador.

Universidad de
San Andrés

¹⁰ Para mayores datos sobre la metodología utilizada en las mediciones y los índices alcanzados por cada modelo en cada una de las categorías, vease Malone Et. Al, 2006.

Capítulo 3: El caso Globant

Introducción al caso

Globant es una compañía particular, es por eso que es objeto de este estudio. En principio, se diferencia por su vocación netamente exportadora. A diferencia de las mayorías de las empresas focalizadas en TI del panorama local (Chudnovsky y Lopez, 2002), Globant es reconocida por sus fundadores como una organización dedicada desde sus comienzos a exportar, y a apalancarse en las ventajas de la internacionalización. *“Martín Migoya, fue el que alguna manera empujo a decir: bueno, vamos para adelante en armar algo nuestro, algo en lo que hacemos, pero no nos enfoquemos en Argentina...enfoquémonos afuera...”*, comenta Nestor Nocetti, cofundador de la firma, y actual VP de Corporate Services. Desde el principio el elemento exportador estuvo presente.

Anteriormente mencionábamos en el estudio de Artopoulos y Finklelevich algunas de estas características como propias de organizaciones en entornos de cooperación competitiva estratégica, en que las empresas apuntan a la exportación, pero no a cualquier región. En general, las empresas de este entorno tratan de captar mercados maduros, y de gran rivalidad, que requieren para la entrada productos y servicios competitivos. En el caso de la organización estudiada, los mercados hacia los cuales apuntar fueron elementos claros desde el principio. En palabras de otro socio fundador:

“Creo que una cosa fundamental dentro de Globant es no tener miedo a ir a buscar la oportunidad, a hacer una compañía multinacional, en mercados que son tradicionalmente evitados por empresarios argentinos....por una gran cantidad, no te digo todos. La política de muchas compañías locales es exportar a México, a Brasil, a España, lugares donde hay una afinidad cultural y donde no hay barreras idiomáticas, entonces hace las cosas mucho más fácil. A nosotros no nos interesa ir con lo más fácil. Queremos ir con los mejores clientes y en los países que mayor crecimiento nos pueden ofrecer...y estos son EEUU y UK, principalmente.”

Se comentaban previamente tendencias de crecimiento en *Offshore Outsourcing*. En particular, en Europa, el mercado BPO en general (que no solo incluye servicios vinculados con TI) crece a una tasa del 6.8% anual compuesta, previéndose que alcance los 33.000 millones de euros para finales del 2007. En esta región, el principal consumidor de servicios de outsourcing es el Reino Unido: aproximadamente el 50% del mercado total del BPO en Europa se concentra en este grupo de naciones. Los sectores que experimentan un crecimiento más activo son el sector público, el sector financiero y el de transporte (Gartner, 2004 b). En esta última industria, es en la que la firma estudiada tiene más penetración, dentro del Reino Unido. Clientes como OAG y LastMinute.com constituyen actualmente cuentas tenidas en cuenta por los fundadores como “credenciales” para estos mercados, que permitieron la entrada en esta industria tradicionalmente intensiva en IT.

Tabla 4: Datos de Offshoring de IT en Europa y EEUU.

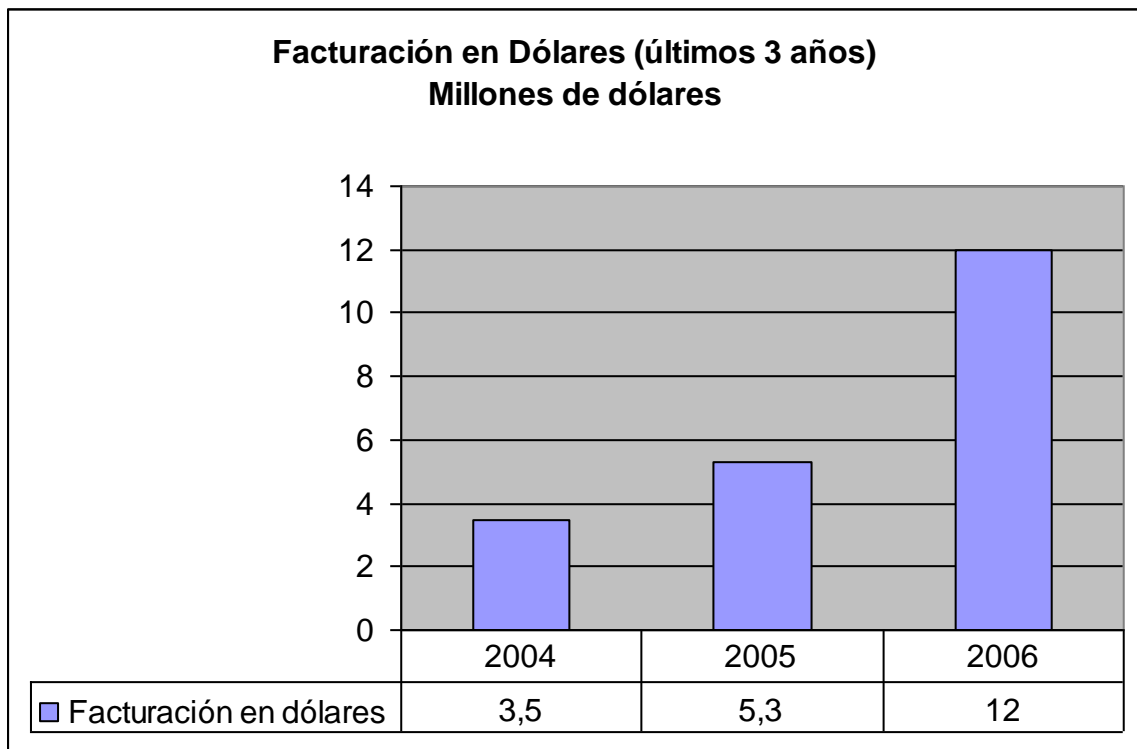
Mercado	Europa Occidental	Estados Unidos
Tamaño aproximado	Aproximadamente 17.000 Millones de Euros (Proyectado para 2007), incluye todos los servicios de Offshore Outsourcing.	2663 Millones de Dólares, solo en servicios de IT en firmas del target de Globant.
País central dentro del mercado / Target central	Gran Bretaña. Mercados Financieros y Transporte, entre los de mayor crecimiento.	149 Millones en el caso de la industria del viaje. 1348 millones en industria financiera.
Algunos clientes de Globant en estos mercados:	OAG, Santander, LastMinute.com, 2Speak, Renault.	EMC, Accenture, Google,

Fuente: Elaboración propia en base a datos en: Gartner (2004 b), Murakami Et. Al, (2006), Entrevistas.

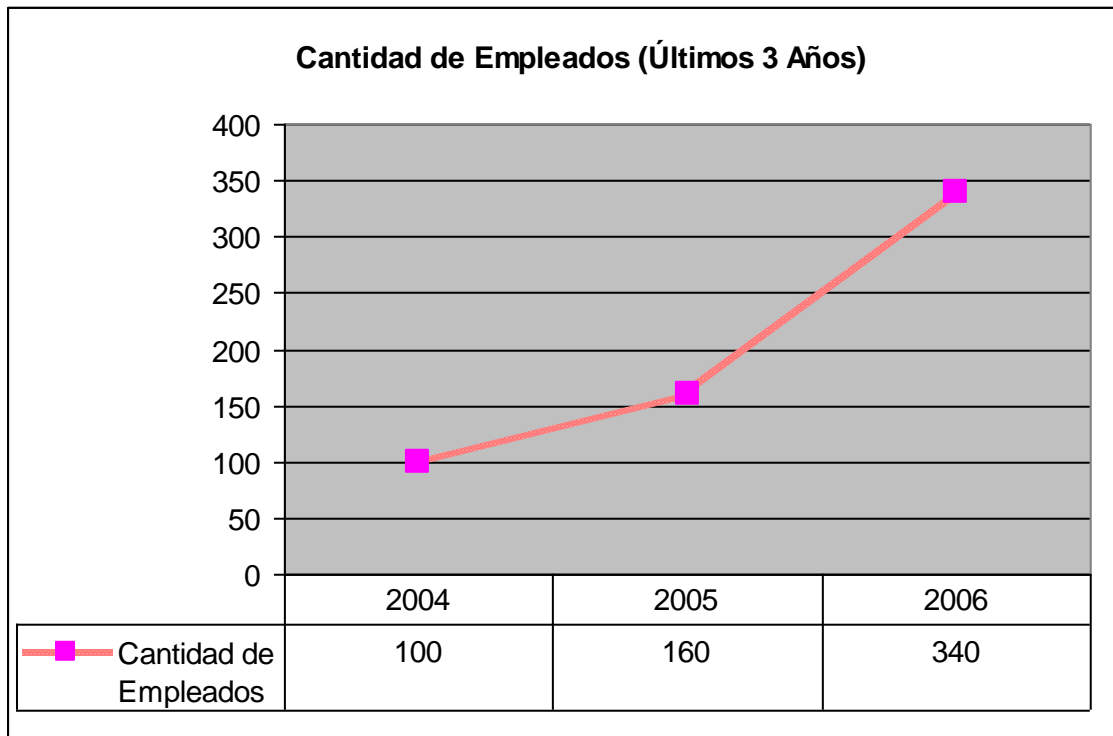
El segundo elemento que llama la atención sobre Globant, y que conforme avance el estudio de caso veremos como se relaciona con el primero, es su rápido crecimiento. Desde su fundación en el año 2002, financiada por los propios socios, ha pasado a ser una compañía de 4 empleados, a una firma con alrededor de 300 en la actualidad. Los ingresos por ventas se han ido, en forma aproximada, duplicando en cada uno de los últimos tres años. Y se proyecta que alcancen los 12 millones de dólares para fin de este

año (Murakami Et. Al, 2006). Crecer sostenidamente ha sido otra de las cuestiones que han mantenido los fundadores como prioritaria desde la fundación de la empresa. “Atraer talento, mantener a nuestros clientes satisfechos, y crecer” fueron señalados por las personas entrevistadas como elementos pertenecientes a *aquello que Globant hace bien*. Para el caso de los últimos 3 años puede verse debajo la evolución de la facturación y cantidad de empleados.

Gráfico 2: Facturación en millones de Dólares, últimos 3 años.



Fuente: Elaboración en base a datos suministrados por la firma.

Gráfico 3: Cantidad de empleados de la firma, últimos 3 años.

Fuente: Elaboración en base a datos suministrados por la firma.

Contexto y Fundación.

Globant es una firma argentina, en lo que respecta a su ubicación -en las ciudades de Buenos Aires y Tandil-, en lo que respecta a su capital -fue un proyecto autofinanciado, con posterior integración de capital por parte de accionistas locales-, y en lo que respecta al contexto principal de las actividades de sus fundadores, que si bien habían tenido una activa participación en proyectos internacionales, residen en Argentina.

A fines del 2002, los cuatro fundadores se encontraban trabajando en una organización que se desempeña en consultoría de TI, cuyas actividades estaban enfocadas el sector Gobierno, primordialmente. La Argentina se encontraba en un cambio constante, y los fundadores vieron como el tipo de cambio se estabilizaba aproximadamente en 3 a 1 respecto del dólar. Surgió la idea de realizar actividades de TI en una firma orientada al mercado externo. En ese momento, no se desarrolló un plan de negocios, sino que la

motivación estuvo dada por las percepciones de los fundadores. Dos de ellos habían emprendido previamente, y uno de ellos poseía gran experiencia en el mercado financiero. Asimismo, tres de los cuatro fundadores tienen formación en negocios, aunque su formación universitaria de grado estuviese enfocada a Tecnología.

El mercado de TI durante la fundación.

Hemos comentado acerca del crecimiento y la importancia del sector de TI mundial. Argentina no es la excepción al crecimiento. Entre el 98 y el 2000, el sector experimentó un crecimiento del 40% y un aumento del empleo del 43% (Chudnovsky y Lopez, 2002). La experiencia argentina en materia de software y servicios informáticos comienza en la década del 70. Sin embargo, en toda su historia, las exportaciones nunca jugaron un papel predominante. En palabras de Chudnovsky y Lopez:

“Despite its recent good performance, perhaps no one in the world has ever heard of Argentine SIS firms making significant inroads in export markets. Argentina is still not seen as a country that may become a significant producer of software and information services”
(Chudnovsky y Lopez, 2002)

En el año 2000, el año donde la idea de Globant comenzaba a ser tenida en cuenta por sus fundadores, las firmas locales de software y servicios informáticos estudiadas en el trabajo de Chudnovsky y Lopez generaron ventas por 630 millones de dólares, empleando alrededor de 6400 personas. El resultado se puede extrapolar a las 500 firmas que en aquel año componían el mercado local “haciendo ciertas asunciones sobre la industria”. Se pueden estimar 2000 millones de dólares en ventas de toda la industria, representando un 0,7% del PBI, y generando empleo para 15000 personas. De estas personas, se estima que un 70% posee estudios de grado o universitarios, la mayoría en áreas relacionadas con la informática.

Una buena proporción de la industria la componían en el año 2000 las ventas de productos de software, que representaban un 49% del total de las ventas en la industria,

siendo los productos extranjeros los más importantes en este rubro: el 32% de los paquetes de productos vendidos son extranjeros. El resto corresponde a desarrollos nacionales. Los servicios de información representan el porcentaje mayor, con el 51% del mercado.

Las exportaciones en el sector son notablemente bajas: de las cien firmas encuestadas en el estudio, solo 20 habían realizado experiencias exportadoras, mientras que solo 6 de estas habían mantenido una tasa de exportación sobre ventas mayor al 10%. En este respecto, la Argentina se encontraba posicionada bien atrás del resto de los países que pueden ser considerados nuevos entrantes de la industria., incluso dentro de Latinoamérica Tanto Brasil como Uruguay superan al monto de las exportaciones de las experiencias locales, con 40 y 60 millones de dólares, respectivamente. (Chudnovsky Et. Al, 2001)

En el mercado local, la participación más importante la poseían las firmas extranjeras: en el año 2000 el 66% del mercado local estaba compuesto de grandes firmas transnacionales, fundamentalmente proveyendo servicios –consultoría, implementación de paquetes de aplicación y customización de aplicaciones-.

Algunos índices sobre el mercado mundial.

En el año 1999 el mercado mundial de TI alcanzaba los 1200 billones de dólares, correspondiendo al software 153000 millones y a los servicios 347000 millones. El grueso de este mercado se encuentra en Estados Unidos -47% del mercado mundial de software y servicios informáticos-. El segmento de servicios informáticos, por otra parte, estaba liderado por firmas como Accenture, IBM, EDS y CSC. Durante la década previa a la fundación de Globant, el sector de servicios es el que mas crecimiento había experimentado, manteniendo tasas de mas del 20% entre 1991 y 1997. En este contexto, el mayor importador de software de la OECD es el Reino Unido, con un total de 1065 millones, seguido por otros países de Europa Occidental como Alemania y Francia. Estados Unidos, siendo el mayor mercado de IT, experimentó importaciones del orden de los 639 millones, similar al de los mercados mucho más pequeños (Chudnovsky Et. Al., 2001).

India se mantenía en el año 2000 en primera en lo que a exportaciones de software se refiere: durante este año, los ingresos de las firmas en India alcanzan 4.000 millones de dólares, que se atribuyen a la exportación en un 70%. Esta exportación estaba dirigida fundamentalmente a Estados Unidos y Canadá (en un 60% aproximadamente) y a Europa en un 23% (Chudnovsky Et. Al., 2001).

La firma, su oferta de productos y servicios, estructura.

Los productos y Servicios de Globant

Dentro del amplio abanico de soluciones de IT que las firmas alrededor del mundo ofrecen, Globant se especializa en tres líneas de servicios. La primera es denominada Software Development, y genera aproximadamente el 40% de los ingresos por ventas de la firma. Tiene que ver específicamente con el desarrollo de soluciones de software a medida para organizaciones, empleando fundamentalmente tecnología Java ¹¹. La firma eligió este lenguaje de desarrollo entre muchos otros disponibles por dos cuestiones: en primer lugar, el CTO de la compañía y socio fundador, tenía experiencia en coordinación de proyectos de desarrollo de software en torno a este lenguaje. En segundo lugar, porque en la firma se reconoce a Java como “no una elección, sino una demanda del mercado”. En el índice Tiobe, que sintetiza un ranking de lenguajes de programación acorde a su popularidad, Java recibe el primer lugar, seguido por C++ (Tiobe, 2006)¹². Según Forrester Research, la adopción de Java a nivel de aplicaciones corporativas rodea al 66% (Forrester, 2005). Al momento de la fundación, Java ocupaba el segundo lugar entre los lenguajes de desarrollo empleados por las firmas locales (Chudnovsky y Lopez, 2002, pp 12). De esta línea de programación, se desprende el ofrecimiento de servicios de Quality Assurance. Estos tienen que ver con el testeado de calidad en desarrollos de software de otras compañías, utilizando metodologías

¹¹ Java es un lenguaje de programación. Los lenguajes de programación son conjuntos de instrucciones que conforman un “lenguaje” común. Estas instrucciones se introducen en un “interprete” y de esta forma se construyen aplicaciones.

¹² El índice de “popularidad” involucra varios factores que tienen que ver con la difusión en el ámbito de Internet de artículos generados por la propia comunidad de programadores en un lenguaje particular

comunes de calidad en la industria. En estos servicios, las firmas clientes requieren que se compruebe la calidad del desarrollo, que involucra aspectos no solo técnicos sino funcionales, y que involucra categorías como documentación sobre la aplicación en cuestión y los procesos para lograrlos. Globant logro uno de sus clientes actuales mas importantes a través de esta categoría de servicios: los fundadores se enorgullecen de que la firma británica OAG los haya elegido para sus tareas de desarrollo, luego de que a través de una propuesta de Quality Assurance se detectaran problemas en el ciclo de vida de un aplicativo utilizado por la firma, y cuya construcción había sido delegada a uno de las empresas que constituyen metas aspiracionales para la firma, en particular, Infosys (India). Tanto para servicios de desarrollo como de QA, los clientes más importantes son OAG, Santander y Renault.

La segunda línea de servicios es denominada Infrastructure Management. El servicio tiene que ver con el outsourcing de la administración a nivel técnico de servicios electrónicos empleados por organizaciones¹³. La administración se efectúa fundamentalmente en forma remota, e involucra el mantenimiento técnico, la observación de desempeño, y la recuperación ante caídas de sistemas transaccionales críticos para las compañías clientes. Esta línea reporta aproximadamente el 30% de los beneficios de la compañía. El sector que lleva a cabo estas tareas dentro de la empresa consta de líderes de proyecto y encargados de la operación remota diaria de los equipos del cliente. Se trata de profesionales de sistemas especializados en una o más “plataformas” existentes en la industria (Como ser Windows o Solaris). El cliente mas importante de la firma en esta línea de servicios es el portal británico de reservas aéreas y turismo lastminute.com, que de alguna forma requirió a Globant la apertura de esta nueva línea de negocios.

La organización tiene también una tercera línea de servicios. Se trata de Globalización e Internet Marketing. Produce alrededor del 30% de los ingresos por ventas de la compañía. El primer cliente que tuvo la compañía, el proveedor de soluciones líder en *storage* EMC, se encuentra entre los clientes para este servicio, junto con Accenture. El servicio consiste principalmente en servicios de publicidad por Internet, y localización a

¹³ Las organizaciones en general dependen de sistemas criticos para sus procesos de negocios. En algunas organizaciones, la administración tecnica de estos sistemas de información es llevada a cabo por personal interno. En otras, se decide delegar estas tareas, fundamentalmente rutinarias y operativas, en una entidad distinta.

nivel global de contenidos. El grupo encargado de estos servicios trabaja cerca de los departamentos de marketing de las firmas clientes para adaptar contenidos empleados en las acciones de ventas y comunicación de estas firmas a diferentes localizaciones, incluyendo la traducción y el lanzamiento global de campañas por Internet. El perfil de los profesionales que se desempeñan en esta área es distinto al de los trabajadores en las áreas anteriores, estando estos más vinculados a áreas de diseño y comunicación.

Tabla 5: Resumen de la oferta de servicios de Globant.

Línea de Servicios	Software Development and Quality Assurance	Infrastructure Management	Globalization and Internet Marketing.
Participación en los Revenues Totales	40%	30%	30%
Clientes mas Importantes (o Iniciales)	OAG	LastMinute.com	EMC
Perfil de los profesionales.	Desarrolladores, Programadores, Analistas Funcionales	Técnicos especialistas en una o mas plataformas "de base": Windows, Solarix, AIX. Técnicos en una solución de seguridad específica (Cisco PIX Firewall).	Profesionales de diseño, comunicación. Especialistas en la experiencia de usuario.
Tecnologías.	JAVA (66% de adopción mundial en aplicaciones corporativas), Tecnologías Open Source	Windows, UNIX, Firewalls	Tecnologías de Diseño.

Fuente: Elaboración en base a datos en entrevistas.

La estructura de la compañía

Se verifica cierta intensidad de los procesos reflexivos sobre lo que tenga que ver con la estructura, las operaciones para el delivery de servicios, y los procesos técnicos. Los fundadores mantienen alrededor de cuatro reuniones anuales que denominan *Outing*. Durante el anteúltimo *Outing*, surgió la nueva estructura de la firma.

Globant mantenía una estructura común en las organizaciones de servicios profesionales, con las que los cuatro fundadores habían estado vinculados laboralmente durante sus carreras previas al emprendimiento. Esencialmente, existía un CTO, de quien dependían las áreas de Desarrollo, incluido QA. Al mismo tiempo, del COO, dependían las áreas de Infraestructura Management y Globalización. En todas estas áreas, existían Project Managers, a cargo de uno o varios proyectos, que trabajaban con sus grupos de profesionales asignados en forma exclusiva al proyecto en cuestión (Ver Figura 3 en el apéndice). Hasta que comenzaron a ser evidentes problemas de “Escalabilidad”, en palabras del VP de Corporate Services.

“[...]...habíamos llegado a un volumen tal en donde era muy poco eficiente y teníamos problemas de que los proyectos no se terminaban a tiempo, problemas de escalabilidad, notábamos que el tiempo de puesta en marcha de un proyecto cada vez tardaba mas, era difícil de Staffearlo. Toda una serie de problemas que nos hizo decir “La verdad, debíamos pasar a otra estructura”.

En la figura 3 del apéndice se muestra la estructura matricial actual de Globant, y la estructura anterior. En particular, se complementó el rol de los Project Manager, con el de los denominados área Manager, introducidos en el cambio. Los Área Managers tienen a su cargo las prácticas de la compañía –Desarrollo, Infraestructura y Globalización-. Son responsables también de los planes de carrera de los profesionales asignados. Los Project Managers, por su parte, tienen asignado el proyecto, tal como en la configuración anterior, y se ubican en el eje vertical. Por su parte, los profesionales asignados a uno o varios proyectos se ubican en la intersección entre un PM y un AM. Es decir, una persona puede trabajar en el mismo proyecto, así se desempeñe bajo la gerencia de los servicios de Desarrollo, Management de Infraestructura, o Globalización. Esto significa que en un proyecto están involucradas personas de las diferentes líneas de servicio de la compañía, siendo esta la innovación más importante respecto de la estructura anterior.

Por ejemplo: En un proyecto de desarrollo de un aplicativo orientado a la Web, es necesaria la participación muy activa de Analistas Funcionales y Programadores. Los primeros definen con el cliente los requerimientos respecto de la necesidad de negocios

de la solución requerida, mientras que los segundos desarrollan técnicamente la solución. Pero esto no termina aquí. Las personas del área de Globalización tienen también una presencia activa en todas las etapas del proyecto. Esto es porque su perfil, vinculado a la comunicación visual y a la experiencia del cliente, contribuye a la creación de interfases en torno al operador final de la aplicación en el cliente, que presenten los atributos de intuitividad y usabilidad adecuados. Al mismo tiempo, los consultores y operadores de tecnologías específicas que se desempeñan bajo el área Manager de la línea de servicios de Infrastructure Management, aportan el expertise técnico respecto de tecnologías específicas y plataformas en el mercado, para favorecer la calidad de la integración de la solución con la estructura de IT existente en el cliente, al tiempo que se mantiene vinculación con las herramientas en que los grupos de trabajo de la compañía tienen experiencia.

Lo que esto produjo es la multidisciplinaredad en la estructura propia de la compañía. Esto implica que Globant no solo tiene líneas de servicios o “prácticas” estancas, sino que ofrece soluciones que se abordan desde todas las áreas en que la compañía ha ganado experiencia, a través de una estructura de Delivery que soporta la participación de las diferentes áreas. No se trata de una estructura innovadora, que no estuviese presente en la industria de IT. No obstante, la compañía supo adoptar el enfoque, paso que fue simplemente necesario para respaldar el crecimiento.

Detrás de la estructura matricial implementada descansa en el factor de “Escalabilidad” mencionado. Agregando Project Managers en el eje vertical, se pueden asumir más proyectos, independientemente de la línea de servicios en que se concentren la mayor cantidad de requerimientos. Dado el carácter polivalente de los PM, estos pueden comandar proyectos en cualquiera de las prácticas, y más aun, con participación de las tres.

Para la implementación, un paso decisivo fue la incorporación de estos Project Managers polivalentes, con experiencia en el gerenciamiento de proyectos a un nivel independiente de las tecnologías o metodologías a utilizar. En este sentido, la incorporación de PMs de mucha experiencia provenientes de empresas como IBM o EDS fue crucial, y constituye quizá el punto donde la firma se ha nutrido del expertise ganado por estas grandes firmas, que como adelantábamos capítulos atrás, generan un efecto de derrame de capacidad, beneficiando a firmas menores que pueden aprender de sus prácticas.

El cambio en la estructura puede caracterizarse en términos teóricos como una transición de la estructura Empresarial típica de los proyectos recién iniciados al de una estructura que guarda similitudes a la Innovadora o Matricial de Mintzberg, en términos de agrupamiento dinámico de personas en torno a diferentes proyectos, participación de profesionales muy especializados en grupos multidisciplinarios, y un alto grado de descentralización (Mintzberg y Quinn, 1993).

Las operaciones de la compañía.

En casi todas las entrevistas mantenidas con los responsables, fundamentalmente el VP de servicios corporativos y el CIO, se señaló una función fundamental en la compañía: el proceso de recruiting y la creación de una cultura corporativa para mantener profesionales “talentosos”.

Para esto la compañía fue aprendiendo algunos elementos, que hoy son considerados clave por sus fundadores. Por un lado, los procesos de recruiting deberían ser estandarizados. Esto es importante, dado que la empresa considera la actividad de recruiting algo fundamental en la organización, algo core que no puede ser tercerizado por constituir el canal de entrada del recurso humano, que como vimos en la discusión de modelos de negocios, es el tipo de activo más importante en esta industria. Mas aun: es de conocimiento común la cuestión de rotación del personal en este tipo de firmas de IT. Además de la alta rotación, existe en el mercado mundial una oferta de profesionales de IT que no ha crecido con la demanda. Acorde con Barr y Tessler (1996):

“In the last couple of years, a talent shortage has become apparent. We believe this shortage will soon become a serious issue in the software industry and in the many other industries that depend critically on software (computer hardware, telecommunications, banking, trading, etc.), and will eventually influence business and product strategy in many more industries. Competitive advantage, product differentiation, project delays, and systems errors and device failures are all at stake” (Barr y Tessler, 1996).

Por eso, uno de los desafíos mas importantes que ha enfrentado la empresa es el de mantener una baja rotación –o lo que es lo mismo, un alto índice de attrition-. Al punto de no considerar hoy que la rotación sufrida es importante, y es inclusive menor a la

percibida por aquellas compañías a las que Globant intenta parecerse en muchos aspectos:

“[...] las cifras de rotación, son mas bajas que en la industria del mundo, (en Tata Consultancy Services) preguntamos cual era el índice de rotación y nos dijeron: “Overall, un 15%”. [...] Ellos tienen attrition del 85%, una rotación del 15%. Nosotros estamos alrededor del 4%. Es bajo para nuestro mercado, desde el día 1 supimos que no somos una empresa capital-intensiva. Nuestro recurso es la gente.[...] Desde siempre. O sea, pensar un poco en como conservar a la gente. Y hay muchas formas: hicimos estudio de mercado para ver que los sueldos no estén desfasados, y bueno, hay toda una serie de cosas que hacemos con la gente para que el attrition sea lo mas alto posible”

Entre los procesos internos más importantes en la lógica de “Pensar como Mantener a la gente” se encuentran dos dimensiones:

Por un lado las acciones blandas enfrentadas por la compañía para la creación de lo que denominan una “Cultura Globant”. Como el *Globant Challenge*, un programa de incentivos para ofrecer proyectos desafiantes y hacer que los participantes compitan con la mejor solución o la mejor propuesta para el trabajo que se debe realizar con el cliente. O la incorporación de *Lounges* con equipos de entretenimiento en los pisos, para la recreación de las personas, hasta servicios de Yoga o Masajes. Por otro lado, acciones mas duras como el monitoreo de sueldos de mercado. Y el proceso considerado hoy día fundamental para la compañía: PeopleCare.

La industria de Offshore tiene, como es de esperar, un alto requerimiento de relocación de personas. En Globant, alrededor del 20% de un equipo de servicio al cliente debe permanecer on-shore¹⁴, siendo este porcentaje algo mayor en el caso de ciertos proyectos de Globalización, y más variable en el caso de Infrastructure Management. Los procesos de reubicación contienen una componente básica, Logística, que tiene que ver con la administración de la reubicación en si. Pero igualmente importante es la atención a las personas que se enfrentan a situaciones constantes de viajes a países culturalmente distintos, Esto fue aprendido casi “A los golpes”

[...] pero se va encontrando uno muchas cosas que no se imagina. Como te podría decir...el hecho de que están afuera, necesita un soporte muy grande

¹⁴ On-Shore se refiere a la ubicación física del cliente extranjero.

de gente que haga coaching, que los ataje, etc, etc. Nos fuimos dando cuenta...o nos fue pasando sin duda....hoy por hoy te diría que es algo fundamental que tense que tener. No te digo ponerlo entre almohadones, pero puede ser muy complicado para un flaco que nunca viajo que se encuentre de todo.

El servicio interno de PeopleCare se mantiene 24 horas, y atiende problemas de las personas en viaje. Desde eventualidades legales e inmigratorias, hasta la necesidad de apoyo y coaching para enfrentar la experiencia de un viaje para la prestación de servicios profesionales, en muchos casos, por primera vez.

Tecnologías y Metodologías

La empresa emplea una customización de las llamadas Agile Methodologies, fundamentalmente en los procesos de desarrollo de Software. Las metodologías usadas implican que un gran desarrollo se separa en pequeños proyectos autosuficientes, que son posibles de ser probados por parte del cliente, para recoger su percepción. La gran ventaja es que no se “congelan” los requerimientos del cliente, es decir que no hay que esperar a la finalización del proyecto para que, con el tiempo insumido y los costos erogados, se lleven a cabo las pruebas de aceptación. Para más información sobre metodologías, véase el apéndice.

En cuanto a los procesos internos, estos se encuentran documentados en su totalidad, acorde a la metodología CMM. La empresa no ha certificado aun para esta norma, aunque en la actualidad todos los procesos que involucren construcción de software se llevan a cabo acorde a la metodología que el estándar plantea. Se incluye en el apéndice una explicación sobre CMM.

Modelo de negocios: características estancas.

Hemos descripto mas arriba la definición de Osterwalder Et. Al. (2005) de modelo de negocios, en que se emplean pilares y ladrillos para describir las características para el

caso de una organización particular. Para comenzar entonces, intentemos ver como pueden ubicarse estos elementos en el caso de Globant. Veamos la tabla de Osterwalder Et. Al., ahora completándola con las características de la organización que estudiamos para tener una idea general acerca del negocio de Globant.

En primer lugar: el pilar “Producto”. La proposición de valor de la compañía se enfoca en la provisión de servicios “para todo el ciclo de vida de una aplicación en Internet”, según un ejecutivo de la organización. En este sentido se definen las tres prácticas, o líneas de servicios que hemos mencionado, resultando como característica necesaria la combinación de las tres en el marco de la provisión de un servicio, aun cuando el proyecto particular este centrado en una línea. (Ver “Estructura”).

En cuanto al pilar de “Interfaz hacia el Consumidor”, fundamentalmente, la selección y armado de los segmentos tuvo que ver con las oportunidades que se le presentaron a la firma en sus inicios. Se puede decir que la empresa definió, tanto la oferta de servicios del párrafo anterior como las industrias en las cuales proveerlos, en base a los clientes que se presentaron. Estos surgieron vía contacto personal de los fundadores, en los primeros años. En particular, se eligieron los sectores de: “High Tech” –vinculado al primer cliente de la organización, EMC-; Telecomunicaciones, asociado a la amplia experiencia del CTO de la compañía en estos mercados; Mercado Financiero, a partir de la experiencia del COO en este target de industria y por último la industria del viaje, dado que los clientes mas importantes al momento de la definición eran LastMinute.com y OAG, ambas empresas en este mercado. En cuanto al tamaño de compañía, se decidió apuntar a un segmento de firmas pequeñas y medianas. Desde el punto de vista geográfico, hemos comentado ya la decisión de enfocarse en los mercados de Estados Unidos e Inglaterra. En este caso, se tuvo muy en cuenta el tamaño de los mercados: para el caso de de Estados Unidos, por ejemplo, se considero un tamaño de mercado aproximado –en el segmento de compañías pequeñas y medianas- de 2.663 millones de dólares (Murakami, Et. Al., 2006).

El canal de distribución es directo: hemos comentado la dinámica de la organización de enviar el 20% aproximado de un equipo de trabajo a la ubicación offshore, realizándose el resto de las tareas en modalidad offshore. En cuanto a la presencia comercial en estos países, se ha elegido la adopción de Directores de Ventas –dos para UK y uno para EEUU-, que son residentes en estos países y poseen experiencia de ventas en estos mercados, y que tienen una cuota de venta asignada. Estos actúan como canal de

distribución principal en la actualidad, y por su carácter casi independiente de la compañía (las cuotas de venta son por contrato) se pueden considerar partners.

Desde el punto de vista de infraestructura, ya hemos mencionado la estructura de la firma y la presencia de estos vendedores que actúan como partners. Nos acercaremos a la cuestión de Core Competences en el título siguiente.

Por último, financieramente, la firma intenta obtener un 50% de margen bruto por cada proyecto, y es en cierta forma este un criterio de selección para los mismos. Sobre el costo directo, es decir sobre las horas de los profesionales involucrados. En proyectos de *Staff Augmentation*, se factura por hora, dado que los profesionales se incorporan al staff del cliente. Esto es mas frecuente en las prácticas de Desarrollo y de Management de la Infraestructura. En los casos restantes, se propone un pago único por la realización del proyecto. Históricamente, la fuente principal de financiamiento del proyecto ha sido el propio aporte de los fundadores. En el 2005, la empresa entrego una parte minoritaria de la compañía a cambio de un aporte de capital por parte de inversores, que fueron encontrados a partir de la red de contactos de la compañía. El destino de este capital estuvo fundamentalmente ligado a la financiación de operaciones, concretamente al pago de sueldos.

Estándares y Diferenciación.

Globant mantuvo en claro desde un comienzo que las decisiones sobre las tecnologías a ofrecer a sus clientes eran una decisión estratégica. Nos hemos referido a Java. Más abiertamente, la empresa se especializa en las denominadas soluciones de Código Abierto, u Open Source. Esta decisión puede constituir no solo una selección de herramientas, sino una opción de posicionamiento.

Recordemos que en la sección anterior habíamos planteado una cuestión caracterizadora de la dinámica del *Offshore Outsourcing*: la idea de commoditización del software, y en menor medida, de servicios. Desde la percepción de Globant, este no parece el lugar que la firma intenta ocupar, manteniendo una postura diametralmente opuesta. En palabras del CTO de la firma:

[...] Todavía estamos en pañales en lo que es ingeniería de software. Han pasado años y hemos hecho grandes avances pero la ingeniería de software sigue siendo una mezcla de Arte...mas un arte que una ciencia. Los estándares de calidad que dan vueltas no aseguran que el producto final sea de calidad. Lo hemos visto con grandes compañías de la India, que tienen certificación CMM nivel 5. Y que los clientes realizan comparaciones con nuestros servicios y a nosotros nos dan mucho mejor posicionamiento de lo que tienen ellos. Eso es porque principalmente, todavía el software depende mucho de la persona que lo desarrolla. La calidad, el talento que tenga la persona asignada al proyecto.

¿Esto significa que las percepciones respecto de la industria están equivocadas? Probablemente no. Si bien hay opiniones contrapuestas respecto del grado de estandarización en la producción de Software, se puede asumir que la industria se encuentra a mitad de camino. . *“La ingeniería de software se encuentra aún en una etapa de transición entre lo artesanal y lo ‘profesional’... no se ha logrado pasar de la etapa de manufactura casi artesanal a la de fabricación seriada con técnicas y procedimientos establecidos” (Perazzo et al, 1999, en Chudnovsky Et Al, 2001).*

No entraremos en la discusión sobre el grado de comoditización del software. Lo que si podemos creer es que la elección de entender los proyectos de software como altamente dependientes de la persona a cargo, podría constituir uno de los elementos de posicionamiento de la firma. Es decir, el alejamiento del modelo de Software Factory. El acercamiento a un modelo que tenga en cuenta el management del recurso humano para la creación de servicios que se diferencien de los competidores, fundamentalmente de aquellos fuertemente establecidos como firmas productoras, con criterios de alta eficiencia en la utilización de los recursos. Respecto de la adopción de estándares, Globant no puede considerarse un entrante temprano: incluso firmas pequeñas locales han logrado certificación de calidad (en particular, CMM) antes que la empresa. Este no podría ser, de ninguna forma un elemento diferenciador en esta circunstancia.

Y vinculado con la creación de servicios diferenciados respecto de los competidores, nos encontramos nuevamente con la noción de Core Competences.

Características de Globant que pueden hacernos pensar en Core Competences.

¿Qué elementos podríamos encontrar en Globant que nos acerquen a esta idea? Fundamentalmente dos.

En primer lugar, se puede pensar en la habilidad estructural asumida para la creación de servicios que involucren diferentes Skills como una *competencia core*. La habilidad de comandar proyectos, y reconfigurar los grupos de trabajo no en base a categorías estancas sino con miras al requerimiento del cliente. ¿Constituyen, entonces, estas habilidades Core Competences, acorde a la definición?

Recordemos la prueba de Prahalad y Hamel (1990) para detectar una Core Competence: la dificultad para imitarla por parte de competidores, la posibilidad de que se puedan acceder a mercados más amplios a través de las mismas y la alta valoración que experimentan por parte de los clientes.

En el caso de la reconfiguración estructural dinámica que propone la estructura matricial adoptada por Globant, se ve que son procesos probablemente fáciles de “adquirir” en el mercado, y que se acercan mas a lo propuesto por la Resource Based View. De hecho, la estructura matricial no representa en si una innovación, y es natural pensar que otros Outsourcers de IT, como los de India podrían mantener estructuras similares. Esto seria así aun cuando una empresa que quisiera adoptar este modelo estructural tendría que sortear los obstáculos vinculados a la coordinación de grupos de trabajo que hablan lenguajes comunes, aunque posiblemente diferenciados. Por lo tanto, resulta mas bien difícil creer que superan la primera prueba de Prahalad y Hamel. En cuanto a la segunda, se puede afirmar que permiten la penetración en mercados diferentes, dado que de por si la estructura no anula la posibilidad de ofrecer servicios “puros”, por ejemplo, de infraestructura o globalización. También, son capacidades que están enfocadas en la satisfacción del cliente, y no solo en una mejor coordinación interna o una mayor eficiencia. Pero de por si, no se trata de algo imposible de imitar por parte de un competidor: además del cambio en la estructura, el recurso del cual tuvo que hacerse la firma para implementar el cambio fueron Project Managers que pudieran manejar proyectos donde el servicio prestado no fuese uno solo, sino la combinación de muchos. Y este recurso fue “comprado” en el mercado.

Otro elemento que se puede ensayar como competencia central lo constituyen las habilidades de la firma para atraer y retener talento, haciéndola un destino atractivo para profesionales de sistemas y al mismo tiempo reduciendo las tasas de rotación. Es claro aquí que esta habilidad cumple con el requerimiento de una Core Competence de ser difícil de imitar: como veremos mas adelante en el contraste de casos: la solución a estas cuestiones por parte de las propias firmas de IT no parece fácil. Comparativamente, como se demuestra en la mención a una firma líder, TCS, la baja rotación es un objetivo difícil de alcanzar. También se puede afirmar que en un proyecto, la baja rotación del personal con los problemas que acarrea vinculados a proyectos que podrían retrasarse, por lo que el aumento de índice de attrition podría ser una característica muy valorada por los clientes. Lo que no esta claro aquí es como esta característica permite el acceso a mercados amplios: la generación de una oferta de servicios variada a través de esta característica.

Lo que intentamos exponer aquí es lo siguiente: tanto la característica de Globant de poder ofrecer servicios desde diferentes puntos de vista por medio de su estructura particular, como su índice de rotación, poseen algunos elementos que permiten al menos pensar en ellas como *Core Competences*. Sin embargo, parecieran no cumplir con todas las características necesarias.

Lo que los ejecutivos de la firma entienden como *aquello que Globant hace bien*: “Atraer talento, mantener clientes satisfechos, y crecer”, podrían ser de por si Core Competences. Pero permiten ensayar es su factibilidad de serlo. Y permiten ubicar la característica como un elemento central del modelo de negocios.

El modelo de negocios de Globant: Características vinculadas.

Se hizo referencia al Modelo de Negocios como una construcción teórica que nos permite extraer elementos de la firma, generando así un esquema que puede ser visto en contraste con otras firmas incluso. También hemos entendido, de alguna forma, la vinculación entre el modelo de negocios y la estrategia .

Asimismo, a grandes rasgos se caracterizaron algunos de los dominios del modelo de negocios en forma estática y separada. Esto tiene la intención de acercarnos al caso, y entenderlo en forma amplia.

Lo que haremos ahora es intentar construir, efectivamente, una exploración sobre el modelo de negocios, pero vinculando las cuestiones anteriores de diferenciación y las características que, si bien no son Core Competences, son elementos muy propios de la firma.

En primer lugar, se ha afirmado que la adopción de estándares y de prácticas estructuradas es un elemento necesario y básico para la provisión de servicios. Pero también hemos dicho que no es suficiente: no basta con las certificaciones de calidad. Para lograr calidad en la provisión de productos y servicios de IT, Globant ha tenido que aprender las cuestiones mencionadas sobre el *management* de recursos humanos y la gestión frente a las tendencias de rotación y escasez presentes en el mercado. El conjunto de prácticas adoptadas (como PeopleCare, Globant Challenge, la generación de un ambiente de trabajo atractivo) han desarrollado en la firma la mencionada capacidad de atraer y retener talento, y reducir la rotación. Y esto se vincula con la percepción de los clientes de mayor calidad: Trabajos que no se ven coartados por el cambio continuo del personal a cargo.

Globant tiene una fuerte práctica de contactos: las percepciones de los clientes son recogidas sobre todo a partir del contacto con los fundadores con organizaciones a las que han prestado servicios en el mercado internacional como en el local. No se han desarrollado grandes experiencias de captar la percepción sobre las necesidades de mercado. En general, el único experimento a tal efecto es un estudio realizado sobre consumidores potenciales en Estados Unidos y el tamaño de mercado. Pero tampoco se han verificado en este proyecto cuales son las percepciones sobre las necesidades.

A lo largo del trabajo, asumimos que las exigencias de los mercados extranjeros eran diferentes. Pero en Globant, esta percepción puede ser distinta. En palabras de un socio fundador.

“[...] Desde un punto de vista de servicios no encontramos algo muy distinto a lo que podríamos haber encontrado acá. La verdad es que no estamos enfocados acá tampoco. O sea, no somos una compañía que vendimos durante cinco años en Argentina y nos abrimos al mercado externo. Nosotros nacimos pensando en atacar al mercado externo. Pero, más allá de esto. Cada uno de los que formamos la compañía...que

habíamos estado trabajando en esta industria...y habíamos estado trabajando en Argentina, con Clientes en Argentina...nos encontramos que, la experiencia que nosotros habíamos ganado trabajando con clientes en Argentina nos sirvió para replicarla y no encontramos algo muy distinto a lo que encontramos afuera. No te puedo hablar desde un punto de vista de empresa, porque no es que la empresa tenía clientes en Argentina y después se expandió. Ahora bien, nosotros nacimos para atacar el mercado externo con expertise y habilidades y conocimiento que habíamos ganado en el mercado Argentino. La gran diferencia es el idioma la verdad es el Idioma”

Es decir, desde un punto de vista técnico, la empresa no ha encontrado diferencias en la forma de proveer el servicio respecto de lo que podría ser la provisión en el mercado local. Pero aquí tiene que ver que la experiencia exportadora de Globant ha sido desde el inicio.

Entonces, si es que existe alguna decisión desde el punto de vista del producto/servicio que llevase a la firma a encontrar su camino en términos de una propuesta diferenciadora, esta debería ser la elección de soluciones Open Source.

Las soluciones Open Source son productos de software de código abierto, que se encuentran disponibles en el mercado, muchas veces en forma gratuita (Para una referencia mas detallada de Open Source, véase el apéndice). La característica fundamental de estas soluciones, entre las que se pueden encontrar productos para una amplia gama de segmentos de software es que una organización o persona esta legalmente habilitada para reformar el funcionamiento de la aplicación o programa sin la necesidad de adquirir una licencia a tal fin. Puede “abrir” el producto, para luego efectuar un grado muy alto de modificaciones –que no son customizaciones, sino modificaciones efectivas al producto en si-, y luego proveerlo a sus clientes. Una ventaja en la provisión de estas soluciones la explica el CTO de la compañía, en términos de “Barreras de Entrada”:

“Si uno se dedicara a vender software propietario...supongamos, yo soy especialista en SAP, por ejemplo. Yo tengo una barrera de entrada muy

grande... [...] Y solamente apunto a un grupo de empresas que pueden pagar SAP. Aquellas empresas que no tienen decidido ningún tipo de tecnología, necesito forzarla a que compren SAP.

“...[...] con Open Source, en la cual no tenemos barreras de entrada. Si, lo que es un trabajo mayor, es seleccionar que es lo que vamos a recomendar a cada uno de nuestros clientes, y esto requiere de una tarea de investigación. Requiere además el poner a prueba estos productos, a través de prototipos, por ejemplo. Y luego, una evaluación legal de las licencias que tiene ese producto, para luego ponerlo en uso. Y muchas veces, enriquecer ese proyecto y volverlo a la comunidad.”

Las barreras de entrada explicadas aquí tienen que ver con lo siguiente: en el mercado mundial, Globant ha decidido ir por aquellas compañías que son de tamaño pequeño y mediano. En este sentido, ha sabido escoger un nicho de productos sobre los que tiene capacidad, y que al mismo tiempo pueden tener respuesta comercial en el mercado. La habilidad de Globant se ha centrado entonces en saber seleccionar los productos Open Source adecuados, adaptarlos a las necesidades comerciales de sus clientes, e integrarlos con la infraestructura que ellos mantienen, no teniendo que plantear un cambio en la misma como si proponen las soluciones “paquete”. Al mismo tiempo, se puede reducir el time to market, al apalancarse en una buena medida en código ya realizado y probado.

“La verdad, Open Source solamente no ofrece barreras, sino que a través de no haber ofrecido barreras al usuario potencial, y por lo tanto haber obtenido un alto grado de uso y reconocimiento se convierten en productos que obtienen un adecuado nivel de prestigio que los hacen adecuados para una corporación grande. Entonces, cada vez mas vemos compañías grandes...que dicen “¿Para que voy a reinventar la rueda?..Utilizo este producto Open Source”. En las primeras etapas del Open Source...las compañías tecnológicas, que son los primeros Early Adopters de tecnología, se dieron cuenta que muchos de sus componentes, no tenían que ser desarrollados por ellos, y que se podían

apalancar en una comunidad de desarrolladores para poder reducir sus costos de desarrollo y poder reducir el Time-to-Market”.

Resumiendo: en la compañía no se ha podido verificar que exista una percepción definida sobre la mayor exigencia de los mercados extranjeros respecto del producto ofrecido. Pero si esta existiese, como postula la teoría que empleamos aquí, Globant ha sabido encontrar un camino para proveer servicios de IT basándose en soluciones Open Source, que se encuentran desarrolladas en gran medida pero que no están adaptadas a las necesidades del cliente. En esta adaptación es donde Globant gana terreno. Las bajas barreras de entradas explicadas por el CTO en este caso tienen que ver con no vender infraestructura tecnológica que implique grandes cambios para el cliente, sino que tenga que ver con soluciones modulares que puedan adaptarse. Y es también una estrategia de posicionamiento desde el punto de vista del producto: si el mercado mundial está ocupado en enorme medida por grandes integradores de sistemas como Accenture e IBM, las soluciones Open Source permiten no tener que competir con estas empresas, de mayor tamaño, estructuras más importantes, y una penetración y reconocimiento producto de muchos años en mercados globales, que quizá Globant no podría desarrollar desde su pequeño tamaño y ubicación offshore. Open Source está en el centro de la decisión de la firma de elegir que mercados atacar. En comparación, el caso de TGV muestra lo opuesto: la adopción de SAP restringe el mercado a compañías locales que tienen la capacidad de implementar una solución de software importante como la mencionada. TGV al mismo tiempo podría encontrarse con una demanda restringida en los mercados mundiales: los requerimientos en materia de consultoría en aplicaciones propietarias estarían siendo ya atendidos por empresas con mayor penetración global.

Y esta decisión de que tecnologías proveer aleja también a Globant del modelo que aquí se entiende como de Software Factory: el valor agregado generado por la empresa en la provisión del producto/servicio reside en las actividades de comprensión de las necesidades de cliente, la evaluación de los productos disponibles en la comunidad Open Source, la integración. No es lo central aquí el desarrollo de la actividad de “bajo nivel”, de programación de la solución. Tenemos aquí la diferencia en el enfoque de Globant respecto al de Idea Factory. En el mercado mundial existen empresas líderes que desarrollan las actividades centradas en la programación y “coding” (Las empresas

Indias TCS, Infosys y Wipro constituyen ejemplos claros). Globant ha decidido alejarse de este modelo, acercándose a una modalidad de producción que tiene como puntos centrales el acercamiento al cliente, y el management del recurso humano para el aumento de la percepción de calidad, que ocupa un lugar mas importante para la empresa que el aumento en el empleo de los criterios de eficiencia.

La vinculación entre la adopción del Open Source podría ser una ventaja también desde este último punto de vista. Siendo que se trata de un recurso escaso, toda acción para ganar este recurso mejora la posibilidad de ofrecer mejores servicios a los clientes. Y Latinoamérica posee un muy alto grado de aceptación de Open Source. Mas aun: los jóvenes profesionales de IT, claramente el *target* de recursos de Globant, poseen una gran afinidad en general con las herramientas bajo este esquema de licenciamiento.

Por último, la proporción de profesionales On-Shore/Offshore es distinta entre Globant y los otros casos con que se compara. TGV, por su modelo domestico, emplea una proporción del 100% de sus recursos on-shore, en la ubicación local del cliente. Idea Factory, por su parte, envía alrededor de un 10% del personal fuera del país en cada proyecto. En Globant, esta promoción ronda el 20%. No es una cuestión menor: para lograr un contacto mas fluido con el cliente, es necesaria la adopción de una serie de prácticas logísticas y operativas que permitan el envío de estas personas. Más aun: puede requerirse un soporte continuo de este personal que se encuentra fuera del país. Y la práctica de PeopleCare se vincula también con la generación de esta capacidad de Coaching y Soporte.

En definitiva: ¿Cómo podemos describir la forma que asumió el modelo de negocios de Globant?. Se podría proponer, de la siguiente forma:

Globant encontró un mercado que permitió su inserción internacional en mercados de alta competitividad a partir del desarrollo de algunas capacidades que le permiten atacar mercados que no están en la mira de empresas más grandes, mas tradicionales, con mayor inserción internacional, y con experiencia mayor. Esto se logro a partir de:

- La elección de un conjunto de tecnologías en particular, que permite apalancarse en una buena parte en desarrollos probados y de bajo costo, atractivos para empresas pequeñas que no acceden a una solución propietaria como la que podría ofrecer una empresa como Accenture o IBM.

- El foco, a partir de lo anterior, en la integración de soluciones que permiten a las empresas cliente acortar los tiempos de desarrollo y el time-to-market, y no tener que desarrollar desde cero, que es lo que las empresas indias (TCS, Infosys) “hacen mejor”, y donde han obtenido mayor reconocimiento tradicionalmente.
- La captación y retención del recurso humano, que aporta a la continuidad de los proyectos y la calidad percibida, en una industria caracterizada por altas tasas de rotación y proyectos demorados;
- La ubicación offshore de una parte más significativa que la tradicional propuesta por las Software Factories, que aumenta el contacto con el cliente y permite competir en términos de calidad percibida.

Hemos caracterizado a Globant respecto de su modelo de negocios, la interrelación entre sus componentes vitales, y comparado algunas de estas cuestiones respecto de los demás modelos de players locales (TGV, Idea).

Pero también hemos dicho que las elecciones de la firma en los cuatro dominios enumerados anteriormente posibilita la entrada en un mercado mundial dominado por grandes *Vendors* de IT. Sin duda, Globant ha encontrado un espacio –probablemente pequeño, pero ajustado a su capacidad- entre estos últimos para entrar. ¿Cual es este espacio?. Se intenta resumir aquí esta cuestión.

Retomamos la cuestión del Open Source, habiendo dicho que se trataba de una elección que permitía atacar empresas pequeñas que no pueden financiar una implementación de SAP propuesta por un proveedor como Accenture, o el desarrollo de una gran solución como podría ofrecer TCS. Agregaremos otra cuestión más: las empresas que forman el target de Globant son Early Adopters de Tecnología, que se apalancan en la gran dinámica de la comunidad de código abierto, con nuevos desarrollos y mejoras día a día. Y que la comunidad Open Source tiene mucha orientación a las aplicaciones apalancadas en las ventajas ofrecidas por Internet. Entonces, tenemos un nicho dentro del segmento: Empresas pequeñas, que tienen en sus operaciones un fuerte uso de Internet, y que son adoptadores tempranos de tecnología a este efecto. Y Globant puede suplir esta demanda a partir de sus capacidades desarrolladas en materia de arquitectura de soluciones Open Source, con equipos Full Time dedicados a la observación de la comunidad, sus nuevos proyectos, y la probabilidad de ajustar estos proyectos a la

demanda potencial convirtiéndolos en soluciones. Lo mismo ocurre con Java, que es un lenguaje de muy amplia difusión para las aplicaciones que funcionan en torno a Internet.

¿Significa esto que empresas como TCS no pueden efectuar trabajos basados en Open Source?. No necesariamente. Pero definitivamente, se trata de algo que no está en el centro de su oferta, y no constituye un elemento central del modelo de negocio, como sí lo es para Globant.

También nos hemos referido a las bajas tasas de rotación de Globant en comparación con TCS. Aquí la evidencia muestra la diferencia entre ambos casos: un 4% para Globant versus un 15% para TCS es una diferencia muy importante. Esto se vincula a otra de las cuestiones que hemos estado tratando: la de la calidad percibida. Globant ha decidido atacar aquellas compañías que no confían en la experiencia con *vendors* de la India, en términos de continuidad de los proyectos y de cercanía con el cliente.

Y la cercanía con el cliente nos lleva a otra cuestión: la tasa de personal On-Shore versus personal Offshore. En el caso de empresas como TCS la tasa del 20% / 80% (on shore / offshore) se mantiene en gran medida. Pero en general, las grandes empresas de offshore de la India se concentran en proyectos que involucran un gran número de profesionales, donde la razón 20% / 80% deja de tener sentido. Y dos cuestiones son las que permiten a Globant reubicar al 20% de su gente: por un lado, los mencionados servicios de apoyo como PeopleCare. Por otro lado, una proporción mucho mayor de trabajadores con ciudadanía europea en el mercado local de trabajo: Globant tiene en su nómina a una gran proporción de profesionales con doble ciudadanía, que implica acceso más fácil a los mercados europeos desde el punto de vista inmigratorio. E incluso, la admisión de personas en los procesos de recruiting, tiene como variable la posesión de doble ciudadanía del candidato a ser contratado. India, en cambio, no cuenta con un número tan importante de personal con ciudadanía europea en su mercado local de trabajadores de TI.

Resumamos en la siguiente tabla estas características comparativas entre el modelo indio, representado aquí por la firma TCS, y la experiencia de Globant.

Tabla 6: Globant y TCS, comparación en cuatro dominios.

	Globant	TCS
Tecnologías	Open Source y Java. Apalancamiento en Internet.	Amplias. Enfocado en la provisión de servicios de desarrollo.
Segmento	Pequeñas empresas, Early Adopters de tecnología, que emplean para sus operaciones Internet en gran proporción.	Grandes Empresas.
Proporción de personal On Shore / Off Shore	20 % / 80 %, permitido en buena parte por la cuestión de la ciudadanía de sus trabajadores.	En general, 20% / 80% aunque en proyectos mas importantes esta tasa se ve reducida.
Tasa de Rotación del personal promedio.	4%	15%.

Fuente: Elaboración propia, basada en datos en las entrevistas y consultas en www.tcs.com.

Los casos de Idea Factory y TGV: Contrafactual.

Idea Factory

El personaje de Ernesto Krawchik ha tenido una amplia exposición en la industria de IT local, convirtiéndose casi en una referencia en cuanto a los proyectos del sector. Luego de varios años como Country Manager de Oracle en Argentina, se decidió a fundar una compañía que refleje sus percepciones del lugar que debería ocupar la industria local de IT a nivel mundial. En sus palabras, una empresa “Apenas por encima de la mediocridad general”. Desde entonces, ha participado en muchos foros y congresos a tal efecto, con una propuesta distinta a la de Globant.

“Lo nuestro no es el traje Armani, sino el Overall”, plantea. Idea Software Factory se fundo como una compañía de software bajo el modelo mas estricto de, como su nombre lo indica, Fabrica de Software. Tiene una sola línea de servicios: Desarrollo de Software a Medida, en una variedad de lenguajes. La facturación no ha superado, en sus cuatro años de historia, el millón de dólares.

Desde el comienzo, Idea Factory ha reconocido también que su destino era el mercado mundial, y no el local. Sin embargo ha encontrado enormes dificultades para ganar clientes en los mercados más competitivos. Ha tenido experiencias esporádicas en Estados Unidos, aunque ningún cliente en esta región en la actualidad. También ha participado de proyectos en Europa, pero actualmente no conserva ninguno de estos clientes. En la actualidad, sus experiencias exportadoras de Software tienen como destino España, el destino más elegido por los exportadores locales. En cuanto a los problemas para proveer servicios en mercados como UK y EEUU, comenta:

El problema principal es que afuera no sos nadie. En Argentina todo el mundo me conoce. Te aseguro que no hay presidente de empresa grande, pequeña, de la industria que vos quieras, que con un poquito más de esfuerzo o menos de esfuerzo, yo me reúno. Y con una buena parte de ellos me reúno por segunda vez, que es lo más difícil. La segunda es más difícil que la primera. Para la segunda ya te conocieron, no necesariamente les gustaste. En general con la mayoría me reuniré una segunda vez. Bueno, esto decrece exponencialmente con los kilómetros. Es inversamente proporcional al cuadrado de la distancia. Te vas a los países limítrofes y es un poco menos. Te vas a EEUU y Europa, y ! sos la nada!.

La firma ha experimentado problemas para exportar, que se atribuyen a ciclos de venta largo, al no poder mostrar un track record. Y confirma nuestras impresiones de que la certificación de calidad es necesaria pero no suficiente. Y que los contactos juegan un rol fundamental en los ciclos comerciales, como experimenta Globant en la actualidad.

No te conocen. En occidente todavía parece que no, con la hiper profesionalización, pero el conocimiento personal juega un rol en el cierre. Segundo, no tenés credenciales. No puedes mostrar un gran track record en tu país. Nosotros tenemos una certificación de calidad, razonable internacionalmente. Pero hay muchos que la tienen, y mejor...la India

Idea no ha podido aumentar sus ingresos por ventas en el exterior, y consideran este el gran desafío actual. Solo el tercio de los ingresos de la empresa en la actualidad se generan fuera del país.

Las operaciones de la empresa son distintas a las de Globant. La empresa se organiza en “Celdas de Desarrollo”, empleando únicamente programadores y analistas funcionales. En un proyecto offshore, aproximadamente el 10% del equipo de trabajo se maneja on-shore, la mitad de la proporción propuesta por Globant.

Idea Factory ha llevado a cabo sus procesos de comercialización en forma distinta a la de Globant. En principio, se realizaron inversiones fuertes apenas transcurrida la fundación para la creación de lo que denominan “un equipo de *management* fuerte”. En esta dirección, gran parte del aporte de capital originado por la empresa BGH durante el año 2003 estuvo vinculado a la creación de un equipo comercial de alrededor de 60 personas, con experiencia en ventas, creando una función de marketing y ventas. Estas acciones no condujeron a mejores resultados, y la empresa redujo su fuerza de venta.

“Entonces, un management team fuerte. La segunda cosa en que decidí invertir es en gente que preparara el delivery antes de salir a vender. Desde el punto de vista del resultado, sigo creyendo que fueron buenas decisiones. No necesariamente las ejecutamos de la mejor manera. Nos hizo gastar mucha plata, el proceso de la venta era largo, y la guita que teníamos para eso no era tanta, entonces hubo un pico de mucha gente con poco negocio, que después achicamos y ahora estamos en niveles más normales. Y seguiremos creciendo desde bases mas firmes. Entonces, rápidamente tuvimos un equipo ejecutivo y algunos tecnólogos, cinco o seis personas. Llegamos a ser unos 120, entre las dos empresas.”

El caso nos muestra algo importante: la experiencia de comercialización exportadora podría no tener que ver con el aumento de staff de ventas, o con el aumento de la fuerza de ventas únicamente. Basándose únicamente en su red de contactos, Globant ha tenido ingresos por ventas muy superiores a los de Idea, logrando entrar en mercados donde esta última firma nunca ha tenido presencia.

El caso TGV

TGV es una consultora local enfocada en la provisión de software y servicios de consultoría en implementación de aplicaciones corporativas, fundamentalmente en la plataforma SAP. Comenzó sus operaciones en 1992 luego de que sus fundadores hicieran su experiencia en consultoras multinacionales. Y llegó a facturar más de tres millones de dólares en el año 2005¹⁵. La experiencia exportadora de la empresa no se aleja de sus competidores locales: se desempeña prioritariamente en el mercado local, habiendo tenido clientes en Latinoamérica –fundamentalmente, en Chile, Brasil y México- (Cagnoli, 2006, pp. 15, 85). TGV no es una firma de *Offshore Outsourcing*, en la forma en que se entiende este concepto en este trabajo.

Lo fundamental en la oferta de productos de TGV tiene que ver con los servicios de consultoría, impulsada por el *partnership* con SAP durante el 2005. Se trata de una empresa que experimentó cambios sustanciales: enfocó su oferta en la provisión de servicios más funcionales, alejándose del carácter de *vendor* más técnico. Creó una estructura divisional, mediante áreas con relativo grado de autonomía. Fundamentalmente, pasó de ser un proveedor de perfil tecnológico a una empresa que provee soluciones (Cagnoli, 2006, pp. 56-58).

Lo destacable de TGV fue su capacidad para reordenar su estructura y cambiar su modelo de negocios: se pudo hacer foco de esta forma en la provisión de soluciones integrales para los clientes. Se creó una estructura organizacional que permitió una respuesta más rápida a las necesidades de los mismos, y una mayor “intimidad” en la provisión del servicio. (Cagnoli, 2006, pp. 70-73).

Comparación entre ambos casos contrafactuales y Globant.

Comparativamente, vemos estos dominios en la siguiente tabla, tomando a Globant entre los otros casos mencionados. Se ven diferencias en los mercados a los que se

¹⁵ Fuente: <http://tgv.com.ar>. Consultado en Febrero 2007.

apunta: Mientras que Idea Factory, más cercana al modelo de producción de software al estilo Software Factory se orienta a empresas grandes –con poco éxito en los mercados internacionales–, Globant ha elegido ir por aquellas compañías pequeñas y que son Early Adopters de Tecnología. Y TGV, ha decidido mantenerse en la línea de las aplicaciones cerradas –o “enlatados”– con lo que accede a compañías locales que al mismo tiempo tengan entre sus planes la adopción de un “enlatado”.

Tabla 7: Comparación entre características de modelos de negocios, players locales.

Ejemplos de Casos Locales	TGV	Idea Factory	Globant
Mercados a los que apuntan.	Fundamentalmente Local	Extranjero, pero con participación baja en mercados centrales (UK, EEUU).	Mercados Centrales.
Tipo de Tecnologías y herramientas que se proveen.	Propietarias (SAP, Oracle)	Desarrollos de software a medida en cualquier tipo de tecnologías, según lo requiera el cliente.	Open Source, JAVA.
Tamaño de empresa cliente	Mediana, local. Dispuesta a aceptar la tecnología que se provee.	Grande	Pequeña-Mediana.
Actividades (Según Carmel y Tija, 2005)	Alto Nivel. Acercamiento al cliente, consultoría, orientado a la solución integral para el cliente.	Bajo Nivel. Orientado a la eficiencia y rutinización (“Coding”).	Nivel Medio. Híbrido entre aplicación de tecnologías probadas de bajo costo (Open Source), desarrollo operativo (“Coding”), y consultoría.
Escenario Local (Artopoulos y Finklelevich)	“Competencia sin Competitividad”	“Maquila Informática”	“Cooperación competitiva estratégica”

Fuente: Elaboración propia en base a: Entrevistas, Estudio de Caso en Cagnoli, 2006, Artopoulos y Finklelevich 2006.

Conclusiones

Globant mantiene fuertes procesos reflexivos internamente. En su corta vida, ha hecho enormes cambios en su estructura. Ha logrado adoptar prácticas y metodologías exigentes. Y ha logrado un objetivo que la mayoría de las empresas de software locales no han alcanzado: colocar sus servicios en las mayores naciones importadoras de IT, como lo son los Estados Unidos y Europa Occidental. Y esto le permitió crecer económicamente.

¿Significa esto que Globant esta preparada para competir en estos mercados con una oferta sólida de servicios? Los resultados de este trabajo nos orientan a pensar que si. Y que la experiencia exportadora se relaciona fuertemente con la creación de un conjunto de prácticas y capacidades, que vinculadas, crean un modelo de negocios exportador.

Recordemos que las características requeridas para consolidarse en estos mercados, fueron mostradas mediante el estudio de Artopoulos y Finquelevich. Una de estas es claramente caracterizadora de la empresa que estudiamos: se trata de una firma que desde su fundación ha apuntado a estos mercados exigentes.

Otra se refiere a las fuertes capacidades comerciales que una firma que quiera desempeñarse en estos dinámicos y competitivos entornos debe poseer.

En este sentido, hemos revisado primero el modelo de negocios. Luego, hemos hecho hincapié sobre las competencias core. Y luego, hemos intentado verificar si la firma ha obtenido las habilidades para obtener un modelo de negocios exportador.

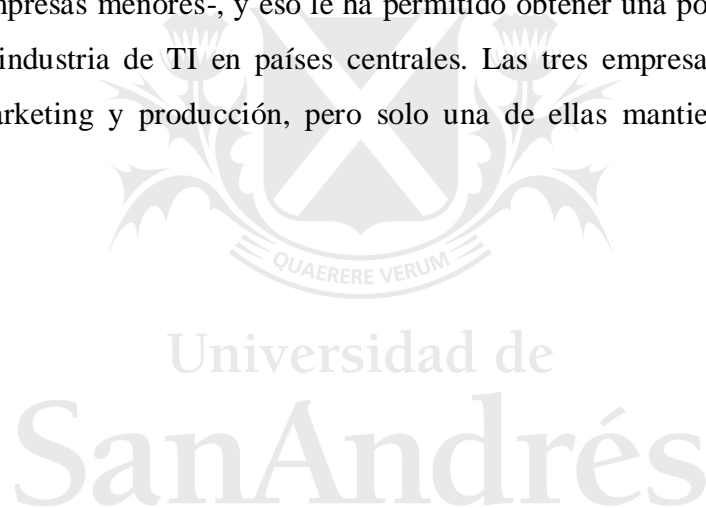
En este sentido, revisando las *Core Competences*, hemos encontrado algunos puntos que nos permitirían pensar en características que podrían guardar un parecido con ellas como son definidas por la teoría. Concretamente, ensayamos una explicación de la capacidad de la empresa para configurar sus procesos internos en la dinámica de provisión de servicios, con una estructura que le permite la participación de sus diferentes tipos de expertise ganado, en distintas líneas de servicios, en un proyecto. Y al mismo tiempo, la posibilidad de crecer en cantidad de proyectos pudiendo aumentar fácilmente su capacidad. Pero vimos que estas cuestiones pueden no constituir core competences: no se trata de características de difícil imitación por parte de los competidores. Se propuso también que las habilidades ganadas en términos de reclutamiento, y creación de una cultura interna para mantener talento podrían constituir

también una Core Competence. Pero tampoco es claro como esta característica de la firma le permite el acceso a una variedad de mercados distintos, clara característica de una Competencia Core.

¿Y la transformación del modelo de negocios? ¿Se puede decir que Globant tiene un modelo de negocios exportador?. Recordemos que Globant ha desarrollado características que se vinculan y “sinergizan” entre si, como lo son: la elección de las herramientas Open Source y el foco en la captación y conservación de los profesionales. Y en este último dominio se encuentran resultados como las bajas tasas de rotación respecto de los proveedores indios. Estas características permiten competir en los mercados extranjeros a partir de la definición de un segmento de mercado claro: el de las empresas pequeñas en Estados Unidos y el Reino Unido. Empresas que se encuentran alejadas del *target* de los gigantes de la industria, en el mercado de implementación y consultoría en software propietario, por una cuestión de tamaño y presupuesto de IT. Y que también se encuentran fuera del alcance de las empresas que han seguido el modelo de Software Factory, como las grandes organizaciones de la India, por cuestiones que tienen que ver con la reducción buscada en el time-to-market, el apalancamiento en soluciones probadas, y en general, la no necesidad de desarrollos cien por ciento a medida para cubrir requerimientos muy específicos, propios de las grandes firmas a las que se orientan proveedores como Infosys o TCS, pero menos frecuentes en pequeñas empresas. Al mismo tiempo, se puede diferenciar un nicho: de estas empresas pequeñas, Globant recibe mayormente a las que se consideran Early Adopters de Tecnología, y que se apalancan en las ventajas de Internet para sus operaciones. También, el aumento de la percepción de calidad se vincula con los conceptos anteriores: ciclos de vida más cortos para un proyecto, permitidos por una menor rotación de las personas. Y también por la ubicación de una parte significativa del equipo de trabajo en forma on-shore, posibilidad que es permitida en muchos casos por la ventaja de los trabajadores locales en lo que a posesión de doble ciudadanía se refiere. Profesionales del mercado local de trabajo que, al mismo tiempo, mantienen una alta afinidad con la escena Open Source, como ocurre en la mayor parte de Latinoamérica.

Volviendo a la hipótesis planteada al inicio de este trabajo, podemos ver como las empresas locales analizadas en este trabajo han replanteado la forma de producción de sus productos o servicios. En el caso de TGV, se ha realizado a partir del enfoque en la

provisión de soluciones integrales, el acercamiento al cliente y la diferenciación. Pero la firma no se encuentra orientada a la exportación, lo que la convierte en un jugador más típico del mercado local, y asociado a un escenario de “Competencia sin desarrollo”. Idea Factory, ha desarrollado su modelo de negocios en torno a la exportación, para lo que sus directivos creyeron necesario adoptar un modelo más bien parecido al de las grandes empresas de la India. Pero se encontró, probablemente, con que los mercados que mayor valor pueden ofrecer en la industria de IT tienen su demanda por servicios de “Coding” satisfecha a partir del Outsourcing de esas actividades en proveedores Indios, que vienen desarrollando la práctica con mayor historia. Por último, Globant desarrolló la forma de realizar negocios a partir de decisiones en los varios dominios mencionados -fundamentalmente, la selección de las tecnologías a proveer y el desarrollo de prácticas orientadas al capital humano, junto con una mayor presencia ante el cliente y la orientación a empresas menores-, y eso le ha permitido obtener una posición que puede defender en la industria de TI en países centrales. Las tres empresas inventaron sus prácticas de marketing y producción, pero solo una de ellas mantiene esta posición exportadora.



Bibliografía

AMBASTHA, Ajitabh. MOMAYA, Kirankumar. 2004 (A). “*Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models*”. Singapore Management Review; 1st Half 2004, Vol. 26. EBSCO.

AMBASTHA, Ajitabh; MOMAYA, Kirankumar. 2004 (B). *Challenges for Indian Software Firms to Sustain their Global Competitiveness*. Singapore Management Review; 2004; 26, 2; <http://www.politicohoje.com/politica/challengesforindian.pdf>

ARTOPOULOS, Alejandro. FINQUELEVICH, Susana. 2006. “*La Sociedad de la Información en el MERCOSUR: Reflexiones para una política Regional comercial de software*”. En: José Borello, Verónica Robert, Gabriel Yoguel (editores): “La informática en la Argentina. Desafíos a la especialización y a la competitividad”. Buenos Aires, 2006: Prometeo Editorial.

BARR, Avron. TESSLER, Shirley. 1996. “*The Globalization of Software R&D: The Search for Talent*”. Position Paper for the Council on Foreign Relations’ Study Group on the Globalization of Industrial R&D. Diciembre 1996.

BERTAGNINI, Armando. 2000. “*Estrategia, Management y el Cambio: El Estado Actual del Debate*”. Colección Mercado. Buenos Aires 2000: Editorial Coyuntura.

CAGNOLI, Martin. 2006. “*El cambio de paradigma en las empresas de IT: El caso de TGV*”. Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de San Andres. Mayo del 2006.

CARMEL, Erran. TIJA, Paul. 2005. “*Offshoring Information Technology: Sourcing and Outsourcing to a Global Workforce*”. Cambridge: Cambridge University Press, 2005. Books24x7.com

CHUDNOVSKY, Daniel. LOPEZ, Andres. 2002. “*The Software and Information Services Sector in Argentina, The pros and Cons of an Inward Oriented Strategy*”. Paper para la WIDER Conference on New Economy in Development. Finlandia, 2002.

CHUDNOVSKY, Daniel. LOPEZ, Andres. MELITSKO, Silvana. 2001. “*El sector de Software y Servicios Informaticos en Argentina. Situacion actual y perspectiva de desarrollo*”. Documento de Trabajo, CENIT. Julio del 2001.

Computerworld. 2006. “*IT outsourcing loses a little steam, study shows*”. 11 de Julio de 2006. <http://www.computerworld.com/action/article.do?command=viewArticle> (Última consulta, Agosto del 2006).

ERBER, Georg. SAYED-AHMER, Aida. 2005: “*Offshore Outsourcing. A global shift in the present IT industry*”. Schriftenreihe des Promotionsschwerpunkts Globalisierung und Beschäftigung 22/2005, : Universität Hohenheim, 2005.

FORRESTER, 2005. “*Of Strategic Languages, Java's Adoption Is Highest*”. 12 de Julio del 2005. <http://www.forrester.com/Research/Document/Excerpt/0,7211,37356,00.html>. Última consulta, Noviembre del 2006.

Gartner Group. 2004 (a). “*Gartner Says Outsourcing Will Continue to Be the Main Driver for Growth in IT Services*”. 17 de Mayo de 2004. http://www.gartner.com/press_releases/asset_78848_11.html. (Última consulta, Octubre de 2006).

Gartner Group. 2004 (b). “*Gartner says Business Process Outsourcing in Europe will reach €25 Billion in 2004*”. Marzo del 2004. http://www.gartner.com/press_releases/asset_61528_11.html (Última consulta, Octubre de 2006).

HINES, Matt. 2005. “*Cost-Cutting Drives Outsourcing Growth*”. C-Net. 29 de Agosto del 2005. <http://news.com.com/Cost-cutting+drives+outsourcing+growth/2100-10-29>. (Última consulta, Octubre del 2006).

KASSE, Tim. 2004. “*Practical Insight into CMMI*”. Boston: Artech House, 2004. Books24x7

KORHONNEN, Pekka. 1994. “*The Theory of the Flying Geese Pattern and Its Interpretations*”. Journal of Peace Research, Vol 31, Febrero de 1994. pp. 94. JSTOR.

KRISHNAMURTHY, Sandeep. 2005. “*An Analysis of Open Source Business Models*”, en “*Making Sense of the Bazaar, perspectives on open source and Free Software*”: Joseph Feller, Brian Fitzgerald, Scott Hissam and Karim Lakhani, Editores., MIT Press, Forthcoming. Actualmente en http://faculty.washington.edu/sandeep/d/publist3.htm#_OPEN_SOURCE_Papers. Última Consulta, Enero 2005.

LACITY, Mary. WILLCOCKS, Leslie. 1998. “*An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons From Experience*”. MIS Quarterly, Vol 22, Septiembre 1998. JSTOR.

MAHONEY, Joseph T. PANDIAN, Rajendran .1992. *The Resource-Based View Within The Conversation of Strategic Management*. Strategic Management Journal. Vol 13; Numero 5. JSTOR.

MALONE, Thomas. WEILL, Peter. LAI, Richard.. DURSO, Victoria. HERMAN, George. APLE, Thomas G., WOERNER, Stephanie. 2006. “*Do some Business Models Perform Better than Others?*”. MIT Sloan Working Paper.

MINTZBERG, Henry. QUINN, James. 1993. “*El proceso estrategico, conceptos, contextos y casos*”. Prentice Hall, 1993

MURAKAMI, Shingo. PREMO, Roger. TRANTCHEVA, Ina. YEAGER, Eric. 2006. “*Globant, leading the outsourcing revolution in Latin America*”. GLAB Case, MIT.

MURPHY, Chris. 2003. “*Future View: Software Jobs Will Be Mechanized In Long Run*”. InformationWeek, 17 de Noviembre de 2003.
<http://www.informationweek.com/showArticle.jhtml;jsessionid=QND5PN55SGEPYQSNDLRSKH0CJUNN2JVN?articleID=16100723&queryText=Future+View%3A+Software+Jobs+Will+Be+Mechanized+In+Long+Run>.

OLSEN, Karsten Bjerring. 2006. “*Productivity Impacts on Offshoring and Outsourcing: A Review*”. OECD Directorate for Science, Technology and Industry. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), 2006.

OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. TUCCI, Christopher. 2005. “*Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept*”. Communications of the AIS, Volumen 15.

PFANNESTEIN, Laura. TSAI, Ray. 2004. “*Offshore Outsourcing: Current and Future Effects on American IT Industry*”. Information Systems Management, Otoño 2004. Academic Search Premier.

PORTER, Michael. 1990. “*The Competitive Advantages of Nations*”. New York, NY The Free Press.

PRAHALAD, CK. HAMEL, Gary. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review (Mayo-Junio 1990). Pp. 79-91. JSTOR.

SCHUH, Peter. 2004. “*Integrating Agile Development In The Real World*”. Charles River Media: 2004. Books24x7.

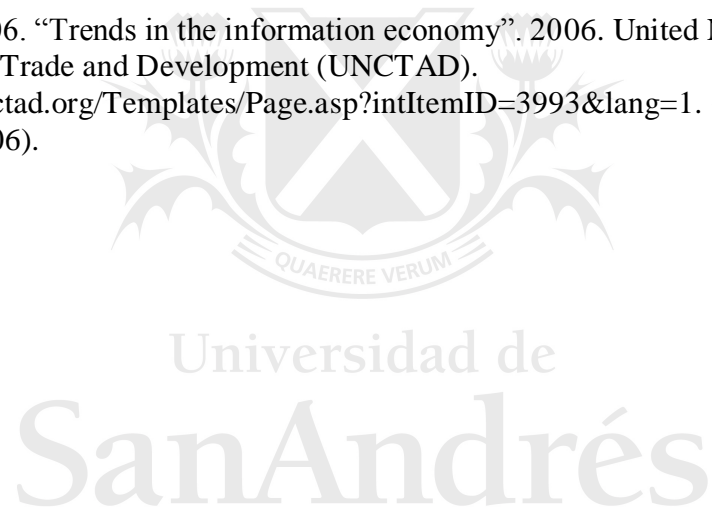
SWANSON, Kent. McCOMB, Dave. SMITH, Jill. 1991. *“The Application Software Factory: Applying Total Quality Techniques to Systems Development”*. MIS Quarterly, Vol. 15, Diciembre 1991. JSTOR.

TEECE David J. PISANO, Gary. SHUEN, Amy. 2000. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. En Giovanni Dosi, Richard R. Nelson. Sidney G. Winter (editores). ‘Nature & Dynamics of Organizational Capabilities’, Oxford University Press (Feb. 2002). EBSCO.

TIOBE, 2006. *“TIOBE Programming Community Index”*. Noviembre del 2006. <http://www.tiobe.com/tpci.htm>. Última Consulta: Noviembre del 2003.

UNCTAD. 2003. *“New Internet Applications Gaining Ground in Developing Countries”*. 20 de Noviembre del 2003. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD).

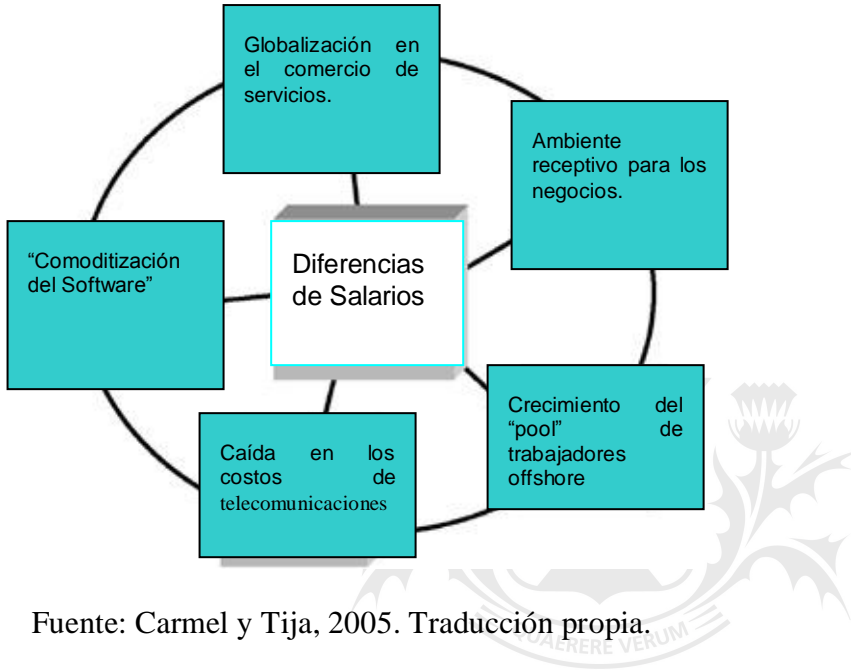
UNCTAD. 2006. *“Trends in the information economy”*. 2006. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). <http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3993&lang=1>. (Última consulta, Noviembre 2006).



Apéndice

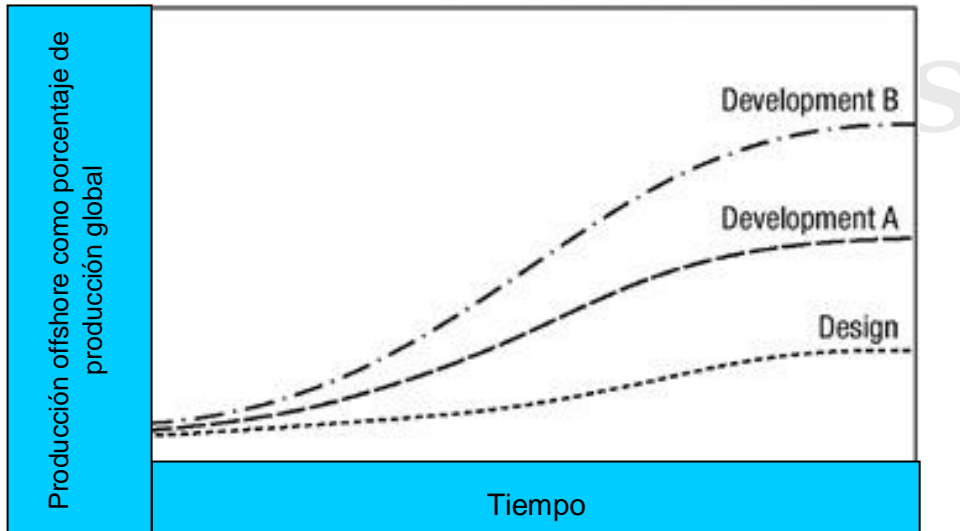
Figuras

Figura 1: Las fuerzas principales para la globalización del mercado de servicios



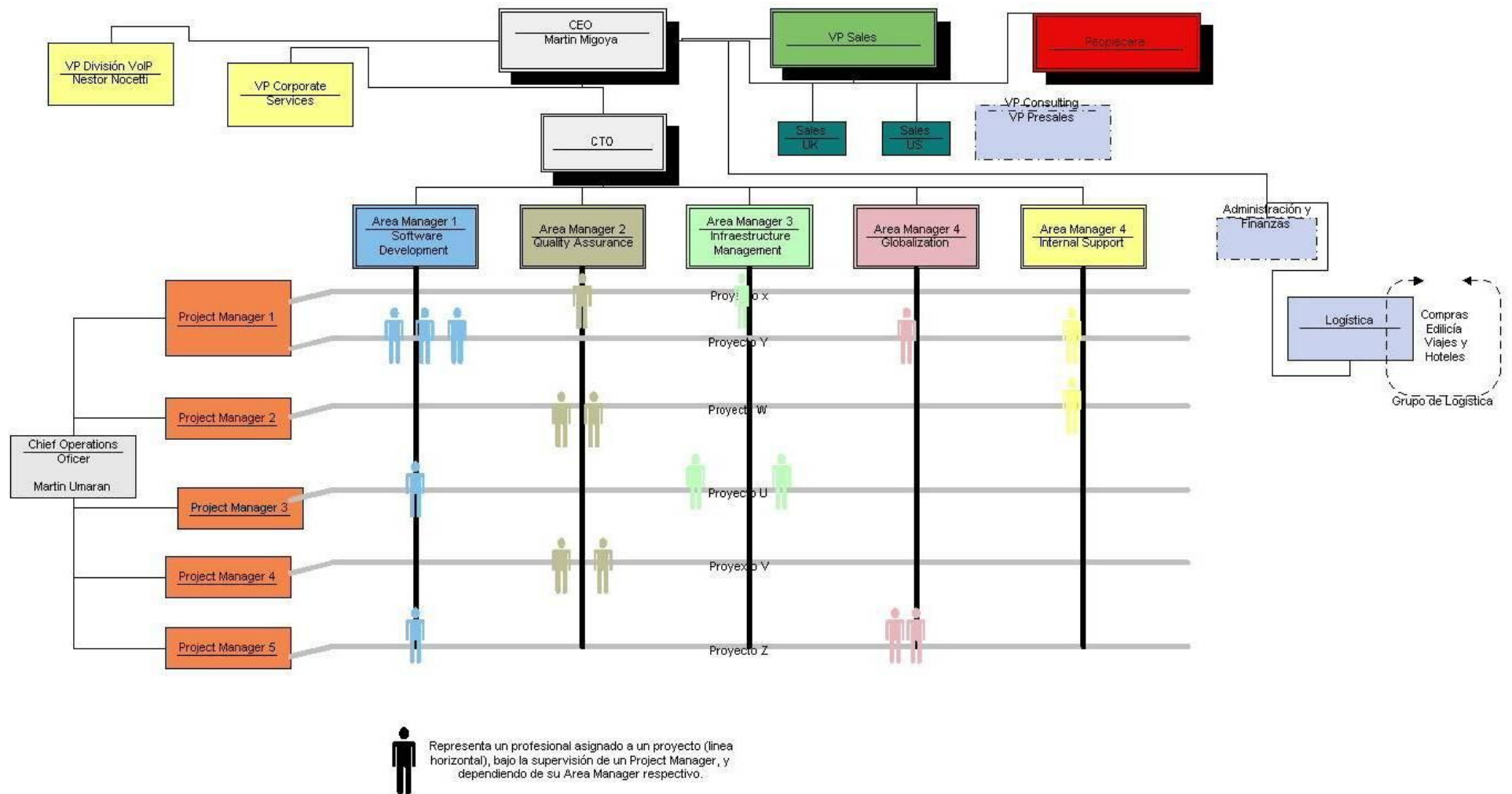
Fuente: Carmel y Tija, 2005. Traducción propia.

Figura 2: Trayectorias en el curso del offshoring de trabajos.



Fuente: Carmel y Tija, 2005. Traducción propia.

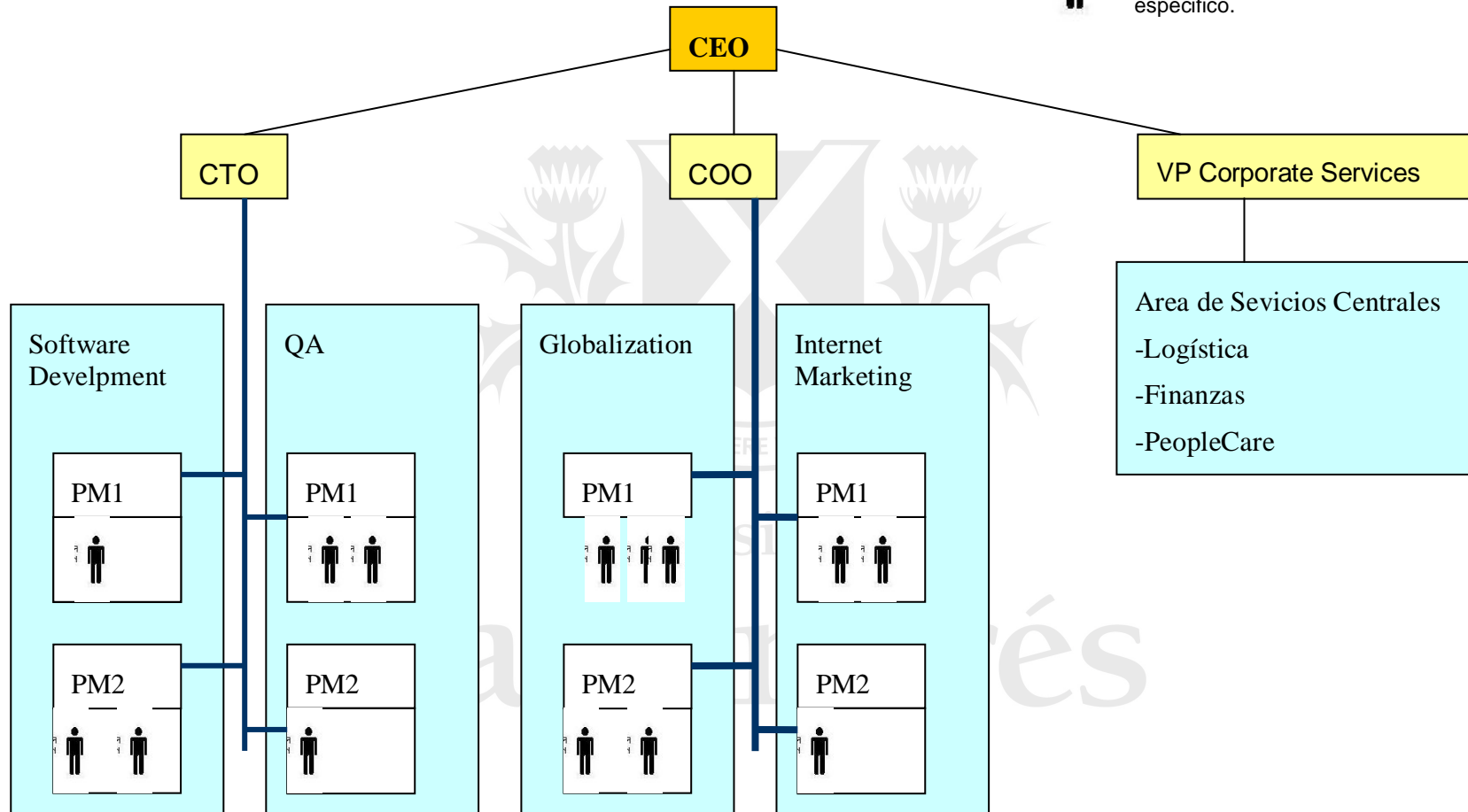
Figura 3: Estructura actual de Globant.



Estructura Anterior de Globant



Representa un profesional asignado a un PM, para un proyecto específico.



El movimiento Open Source

Lo singular y particular del movimiento conocido como “Open Source” es la libertad para tomar un desarrollo –generalmente público, o mejor dicho cuya propiedad pertenece “a la comunidad”-, verificar la forma en que fue realizado, y añadirle modificaciones tecnológicas, operativas, o de experiencia de usuario que se consideren necesarias para cubrir una necesidad particular, pudiendo interactuar directamente con el código fuente. En otras palabras:

“Open source software products provide access to the source code (or basic instructions) in addition to executable programs, and allow for this source code to be modified and redistributed. This freedom is a rarity in an industry where software makers zealously guard the source code as intellectual property” (Krishnamurthy, 2005).

Algunos ejemplos de aplicaciones Open Source comunes en el Mercado son: El servidor orientado a la *Web Apache*, El paquete de productividad *OpenOffice*, el motor de bases de datos *MySQL*. Y el producto que mas difusión ha tenido en la escena open source es, sin dudas, el sistema operativo *Linux*.

Se pueden construir modelos de negocios a partir del movimiento Open Source: en Krishnamurthy (2005) se ensayan cuatro de estos. En el primero, denominado “Distribuidor” –con ejemplos como Red Hat y Caldera- se muestra un modelo en que lo fundamental es la provisión de servicios de soporte y actualización por una solución Open Source, que se consigue gratis en el mercado. Los usuarios corporativos necesitan este tipo de seguimiento y *accountability*, y no pueden respaldar sus operaciones en la “comunidad”, entidad con la que no se puede asumir un compromiso o, inclusive, un Acuerdo de Nivel de Servicio. Se agregan también dos modelos, que tienen que ver con desarrollo de software: consiste en un negocio que toma los productos en la comunidad, los adapta a las necesidades de sus clientes, y los integra con las operaciones de este último. En estos casos, hay que tener en cuenta que existen diferentes tipos de licenciamientos. En particular, el licenciamiento GPL bajo el cual se distribuyen ciertos paquetes de software no exige que se devuelva a la comunidad el producto final, luego de las modificaciones realizadas. Pero en otros esquemas de licenciamiento de común aceptación en el mundo open source, podría existir la restricción de: 1) Tener que

devolver a la comunidad el desarrollo completo, incluso con las modificaciones llevadas a cabo. 2) No poder tomar para modificar o adaptar ciertos productos, en los que el esquema de licenciamiento no admite comercialización de los mismos. (Krishnamurthy, 2005)

Referencia sobre Metodologías Agile.

Schuh (2004) se refiere a las metodologías Agile, empleadas por Globant para los procesos de desarrollo de software, de la siguiente forma:

Agile development is a countermovement to 30 years of increasingly heavy-handed process meant to refashion computer programming into software engineering, rendering it as manageable and predictable as any other engineering discipline. It is a direct refutation of the notions that people are fungible resources and that software modules can be stamped out like so many widgets off a factory line. (Schuh, 2005)

Agile no es necesariamente una metodología documentada en si mismo, sino un conjunto de estas, que varían en la forma de manejar proyectos y llevar adelante los requerimientos técnicos. Pero en general, existen principios básicos para que una metodología –Que reciben nombres como Scrum (la empleada por Globant, a partir de ciertas *customizaciones*), ASD o XP-. Algunos de estos principios son (Schuh, 2005):

- La prioridad mas alta es la satisfacción del consumidor a partir de distribución temprana y continua de software valuable.
- Los cambios de requerimientos son bienvenidos, aun tarde en el desarrollo.
- Distribuir Software frecuentemente, desde un par de semanas hasta un par de meses, con una preferencia en tiempos cortos.
- Las personas del negocio y desarrolladores deben trabajar conjuntamente, cara-a-cara es la mejor forma de comunicación entre el equipo de desarrollo y el de negocios.

Referencia sobre Estándares CMM.

Kasse (2004) define a CMMi de la siguiente forma:

“CMMI® was developed to provide a single model to be used by organizations pursuing enterprise-wide process improvement. It provides needed guidance for integrating systems and software development activities. It supports the coordination of multidisciplinary activities that are or may be required to successfully build a project. It is also being discovered that these CMMI®-based processes are able to be translated into business processes for other organizational departments such as human resources, finance, marketing, computer services, and contract management” (Kasse, 2004)

Las áreas de procesos en lo que a CMMI se refiere son vastas: Desde manejo del riesgo en proyectos, hasta análisis de decisiones. Desde management de configuraciones hasta desarrollo y manejo de requerimientos. CMMI es la evolución de CMM, un modelo anterior. CMM incluye cinco capas de procesos, que van desde “Madurez de los procesos” hasta “Prácticas Clave”.¹⁶

Mientras que las Agile son metodologías enfocadas al propósito específico de desarrollo, CMM es un modelo más integral que involucra varios procesos en una organización.

Entrevistas

Aclaración: Se incluyen solo las entrevistas de la segunda a la quinta. La primera entrevista se centró en definir el tema de la investigación, el armado de un schedule, el conocimiento entre entrevistador y entrevistado. Se comentaron los aspectos más generales del negocio de la compañía, y cuales serían los aspectos a tener en cuenta respecto de confidencialidad y tratamiento de los asuntos en los encuentros subsiguientes. Además, se realizó un encuentro previo a esta entrevista, y se efectuó una charla telefónica entre la cuarta y la quinta entrevista para atender a las cuestiones financieras y de costos. Esta última charla tuvo una duración aproximada de 20 minutos.

Las entrevistas tienen todas unas duraciones aproximadas de entre 70 y 90 minutos.

¹⁶ Fuente: http://en.wikipedia.org/wiki/Capability_Maturity_Model. Última verificación: Febrero 2007.

Segunda Entrevista (Nestor Nocetti)

NB: Me gustaría hablar del momento de la fundación de la empresa ¿Como era el contexto en el momento de la fundación? Estaríamos hablando de hace cuatro años...

NN: Estamos hablando de fines del 2002. La empresa comenzó en Enero del 2003 a trabajar como tal. Bueno...el contexto era...estábamos...no digo en plena crisis...bueno, en Argentina siempre estuvimos bastante en crisis, pero estuvimos recuperándonos un poco de las crisis por las cuales habíamos pasado. Estábamos un poquito más acomodados a la realidad de que el dólar se había ido 3 a 1...que había sido, digamos, en el 2001. Mas allá del contexto...creo que la idea tardo en madurar como un año, una cosa por el estilo. Después de la crisis, del default de Argentina, estuvimos más o menos después de un año que estaban las cosas un poco más acomodadas y había distintas oportunidades de cómo apalancarnos con las cosas que había en Argentina. Tene en cuenta que estábamos trabajando en una compañía también de TI, ¿si? Que la compañía de TI en la que estábamos trabajando no te digo que estuviera orientada hacia fuera, pero tenía muchos trabajos y cosas que se hacían afuera...

NB: ¿Que compañía Era?

NN: Mira...todavía existe la compañía. Digamos...es medio...hay algún tema ahí. Bueno, nos fuimos todos juntos y demás, pero bueno, hubo algunos temas con respecto a eso. Es lo lógico...

Pero bueno, estábamos en una compañía de tecnología informática... que no estaba ni orientada, ni al outsourcing en particular, ni al desarrollo de software, ni siquiera estaba orientada a la industria privada, sino que estaba acostumbrada a interactuar con gobiernos...hacia, digamos, programaba soluciones para gobiernos. No solo de argentina sino que en distintos lugares de Latinoamérica. De todas maneras en base a eso es que estábamos haciendo muchos viajes, y conociendo, y viendo el mercado mas allá de argentina si bien acotado a Latinoamérica...pero esencialmente Martín Migoya, fue el que alguna manera empujo a decir: bueno, vamos para adelante en armar algo

nuestro, algo en lo que hacemos, pero no nos enfoquemos en Argentina...enfoquémonos afuera... ¿Porque?...Bueno, porque en este momento coyunturalmente la estructura de costos, o la estructura de cambios, digamos el 3 a uno, y con los costos mas bajos de lo que están hoy, ¿si? Nos hacia decir que era...buen negocio, digamos, empezar a vender afuera...

NB: ¿Y esto a partir de un análisis de ustedes, o de algo que tenían en la cabeza...?

NN: No...fue mucho mas a nivel emprender...no fue tanto a nivel Business Plan, sino mas a nivel feeling como dicen los americanos. Algo que sale de adentro, y no mucho mas que eso. Yo en ese momento tenia 35 años...todos mas o menos tenían la misma edad y a los 35 años hacia 10 que veníamos trabajando en la misma industria...después de 10 años de trabajar en la misma industria y pasar por distintos roles en la misma compañía...es como que maduro en todos el decir “bueno, hagamos algo x nuestra cuenta” mas allá de que 3 de los 4 que fundamos la compañía nos conocíamos desde la universidad, íbamos a la misma universidad, hacíamos negocios juntos antes...en el sentido de que no por puro hecho de hacer dinero...sino de ver una oportunidad, aprovecharla y hacer algo respecto a eso así...tipo “hobbie” por decirlo de alguna forma. Entonces, la verdad que hacia como un año...alrededor del 2002 que veníamos diciendo –particularmente Martín Migoya y Yo- y ahí junto con la persona que era CTO de esta otra compañía, que es Guibert, que es CTO de la nuestra, de hacer algo juntos, de empujar algo juntos. Para que entiendas, Martín Migoya y Yo habíamos hecho mucho cuando éramos, cuando estábamos estudiando, cuando estábamos en la universidad...vendiendo papeles, un negocio de venta de papeles..., un negocio que anduvo bastante bien vendiendo papeles...toda una serie de cosas...Guibert venia de una rama entrepreneur también...porque el también tenia una compañía, antes de trabajar en esta compañía en la que estábamos todos juntos, el tenia una compañía, haciendo desarrollo de software...cuando vivía en Mar Del Plata, tenia un empresa de software, mas unipersonal que otra cosa...Umaran lo mismo. Creo que Umaran es el que había pasado por mas compañías, y tenia una visión mas amplia porque había trabajado en mas compañías, y no estaban relacionadas con el tema informático, por lo menos no era el core del negocio. Martín (Umaran) había trabajado en empresas de Seguros, había

trabajado para la caja, donde había estaba relacionado con Automotores...y había hecho un emprendimiento también con su cuenta, que no le termino de prosperar bien, y estaba relacionado con seguros de automóviles. O sea que los 4 teníamos una componente entrepreneur, y viniendo de la industria de la TI dijimos..."bueno vamos a apalancarnos en dos o tres cosas": La infraestructura en argentina es buena, durante toda la época del uno a uno se había hecho una buena infraestructura...en comunicaciones, y no solo en comunicaciones sino también en servicios digamos...la realidad es que, por ejemplo, nosotros estamos en este edificio hace tres años...y vos no has visto otros edificios nuevos como estos...todavía estamos utilizando los edificios que se han hecho en el uno a uno, en el momento antes de que explotara la burbuja. Incluso desde antes de que explotara la burbuja. La infraestructura es buena, tanto desde el punto de vista de logística, como desde el punto de vista de lugares donde estar...la estructura de costos para prestar los servicios es buena...el pool de gente...nosotros somos conscientes – éramos, y todavía lo somos-, de que el pool de gente que hay en la argentina, el talento que hay en argentina, la posibilidad de gente que se recibió con la empresa privada, el espíritu entrepreneur que hay en general en nuestro país, digamos, es muy importante, es difícil de verlo en otros lugares. Implica que bueno, también había un pull de gente con el cual poder contar, y poder digamos...que no sea tan loca la idea de montar algo para vender exclusivamente hacia afuera trabajando desde argentina. Hay otras consideraciones menores: Tratar de resolver, que fue algo que resolvimos desde el principio, como iba a ser la comunicación entre acá y el exterior, digamos todo usando tecnología IP, que hoy es todo un boom, pero que en el momento en que empezamos nosotros, no te digo que la inventamos ni mucho menos pero era un poquito mas loco pensar en eso.

Un poco la coyuntura era esa. No te digo que fue todo empujar por el 3 a uno, porque jugaba un rol pero no era esencialmente eso. Era: Infraestructura, pool de talento y la estructura de costos, y la locura de 4 flacos de querer ir a vender hacia fuera.

NB: ¿Conocían ustedes otros casos, de gente que estuviera vendiendo a afuera, acá?

NN: No...la verdad que no. O sea, conocíamos muchísimos casos de gente que se va a trabajar afuera, ya sea legal, ilegal, con permiso o como sea...tanto a Europa como a Estados Unidos, pero no así como una forma de hacerlo no lo conocíamos.

NB: Hablando un poco de las actividades pre-Globant que tuvieron los fundadores...Estuve mirando un poco en la pagina...y veía que todos tienen algún tipo de formación en negocios...

NN: Si...Martín Migoya y Martín Umaran, ambos han hecho MBAS. Uno lo hizo en IDEA y el otro lo hizo en el CEMA. Ellos son los que mas formalmente tienen una formación de negocios porque hicieron sus MBAs. Yo empecé trabajando, en un punto de mi carrera, en ese momento yo estaba esencialmente haciendo consultoría de negocios, ¿si? O sea, orientado a la TI, pero desde un punto de vista estratégico, o sea como impacta la TI en la estrategia de los negocios, como se puede mejorar...muy enfocado en el negocio. En ese momento yo estaba con una compañía, que ya no existe mas, una consultora que se llama ICC...Que fue comprada por esta compañía que hace los research...

NB: ¿Gartner?

NN: Gartner. Gartner Group la compro y desapareció. En ese momento Gartner estaba en Argentina, y luego se fue. Trabajábamos esencialmente con las petroleras en Chile. Habíamos hecho muchos trabajos de cómo se implementaba la TI en Chile. Y habíamos decidido, en lugar de un aumento de sueldo, como parte del plan de carrera, hacer un... - como en ese momento estaba trabajando en el exterior, no podía hacer un master completo- entonces había un programa...en ese momento en la universidad Austral, en el IAE, Instituto de Altos Estudios Empresariales que se llamaba PIDE (Programa Intensivo en Dirección de Empresas)...creo que eran seis meses, una semana intensiva, full time –full life...era terrible, toda la semana de lunes a sábado, seis semanas-. Un curso intensivo de seis semanas, ni se acerca a un master, porque un master es bastante mas largo...mínimo un año...tenés mucho mas horas, pero te da un buen pantanazo, en

el 92...no...98...no me acuerdo...Y Guibert...no tiene una formación de negocios formal, pero estuvo trabajando en Estados Unidos, tuvo un par de compañías de desarrollo, algunas con gente, otras unipersonales. Guibert es uno de los que tiene, por ejemplo, si bien no la aplica, tiene una patente en estados unidos de lo que es callback por Internet. ¿Viste que hay algunos lugares en estados unidos que dice “presione un botón y llame”? y te llaman. “Estoy en este numero en tal hora”, y eso va a una base de datos que te pueden hacer una llamada a un numero que vos decís. El hizo una patente sobre eso y la consiguió, y la tiene de hecho...tuvo la visión de hacer eso...no lo aplica, digamos...yo mas de una vez le digo...”tendrias que aplicarlo”. No es tan fácil de hacer que se cumpla, pero hay muchos sitios y muchas cosas que teóricamente le tendrían que pagar un royalty a Guibert. No tiene la visión formal por decirlo de alguna manera pero netamente esta orientado hacia los negocios también.

NB: Sobre el momento de arrancar Globant, usted me contó de tres o cuatro recursos, que eran una estructura de costos, de una infraestructura, de un pool de talento...en ese momento, se plantearon: ¿Qué vamos a vender? ¿Qué vamos a hacer?

NN: Si claro...prácticamente durante la segunda mitad del 2002 nos encontrábamos – obviamente no podíamos hablar mientras trabajábamos en la otra compañía-...entonces durante bastante tiempo nos encontrábamos en un bar que esta acá en Reconquista y Viamonte para charlar un poco...esto fue dos meses antes, y cuatro meses después. No todos nos subimos al mismo tiempo a la compañía. Entre primero yo y después, con un cierto Schedule se fue sumando toda la gente. La idea siempre fue vender dos tipos de cosas que aun hoy seguimos haciendo, aunque con otro nombre. Una de ellas fue desarrollo de software, en cualquier tecnología...en realidad orientados a Java, como estábamos orientados hoy también, mas que nada por Guibert que es lo que sabe hacer bien en desarrollo de software. Y lo otro que teníamos pensado vender, y que orientamos a lo que hacíamos, es diseño Web, diseño de paginas Web...no solo de paginas sino de aplicaciones Web. Puede ser u Web Server que por ahí tiene un back end que te permita x cosas...así que esos dos eran esencialmente los dos productos...servicios, que teníamos en la cabeza.

NB: Y si ahora me tendrías que decir: “Globant vende....” En pocas palabras, ¿como lo dirías?

NN: Globant es una compañía que provee servicios de Outsourcing, en lo que es tecnología de información para todo el ciclo de vida de una aplicación basada en Internet.

NB: Si tuvieras que contarme acerca del entorno en el que la firma esta inserto: ¿lo clasificarías como muy dinámico, de mucha competencia?

NN: Muy dinámico...a ver...todo negocio como para ser rentable y sostenerse tiene que ser dinámico, sobre todo porque el mundo de hoy es dinámico. Los clientes te piden cualquier cosa, lo cual es buenísimo, porque significa que te tienen confianza...hay mucha competencia en todos lados pero nosotros no vemos...digamos: al ponernos como objetivo que nuestro mercado de ventas sea afuera de argentina, es prácticamente infinito. O sea, obviamente competimos con otras compañías. Pero no hay una competencia terrible de ganar un market share y pelearlo al centímetro. ¡Porque el budget de IT en el mundo, es enorme! Nosotros vamos...estamos enfocados a buscar a Inglaterra....UK y Estados Unidos. Inglaterra es el país de la CE que mas outsourcing hace, por ejemplo, y estados unidos lo mismo. No hay una competencia en cuanto al mercado de venta. Si, vos te podes encontrar...que para un proyecto en particular competis con alguien. Y te pasa en casi todos los proyectos. Pero no es que tenés que capturar un market share y conservarlo. Si hay una competencia muy, muy fuerte en recursos, acá en Argentina. Muy, muy Fuerte.

Tenemos que encontrar muchísimas. Estamos buscando y encontrando muchísimas formas para poder ser merecedores de los recursos del mercado, dado que es bastante competitivo traerlos y conservarlos.

NB: Volveremos a hablar sobre los recursos...le adelanto igual. Es una industria de la que se habla que tiene “alta rotación” de recursos. ¿Ud. lo percibe así en su caso?

NN: No tanto. Te puedo averiguar las cifras de rotación, pero son mas bajas que en la industria del mundo, mas bajo que las de acá. Hace poco preguntamos. La semana pasada estuvimos en la India. Y ahí preguntamos, estuvimos en una empresa grande, estuvimos en Tata. Tata es un grupo de compañías de la india que tiene una empresa de TI que se llama TCS. Esta en Uruguay hace unos años y ahora se esta viniendo a Argentina. Les preguntamos cual era el índice de rotación y nos dijeron: "Overall, un 15%". En realidad nosotros medimos rotación, y ellos miden attrition (el complementario). Ellos tienen attrition del 85%, una rotación del 15%. Nosotros estamos alrededor del 4%. Es bajo para nuestro mercado, pero bueno, es algo que desde el día 1 supimos que...digamos...nosotros no somos una empresa capital-intensiva. Nuestro recurso es la gente. Entonces, desde la silla en la cual estas sentado...cuesta 500 pesos mas IVA. Te permite estar 8 o 9 horas en una silla y no levantarte con la espalda partida. Lo pensamos desde este punto de vista. Desde siempre. O sea, pensar un poco en como conservar a la gente. Y hay muchas formas: hicimos estudio de mercado para ver que los sueldos no estén desfasados, y bueno, hay toda una serie de cosas que hacemos con la gente para que el attrition sea lo mas alto posible.

NB: En el momento de la entrada...esta cuestión de la competencia, del dinamismo que usted me contaba, que si bien no hay una pelea de centímetro de market share hay un cierto dinamismo, y una necesidad de cambio... ¿Lo veían esto antes de entrar?

NN: Mira...por ahí no nos imaginábamos que era exactamente como era. Pero sabíamos que iba a haber necesidad de viajar mucho afuera (sigue existiendo esta necesidad). Hubo un momento de quiebre, en el que un cliente nos pidió armar una línea nueva de servicios, que es Gestión de Infraestructura. No pensábamos originalmente en eso. Por lo menos no como una línea de servicios, fue a fines del 2003. Así que tuvimos...si vos me decís... "Al Principio del 2003, ¿vos pensabas que dentro de un año ibas a abrir una línea de servicios?", podíamos imaginarlo, por ahí por el perfil de gente que somos. Pero si me decís "¿Lo hubieras imaginado?"...No, no hubiera imaginado que en un año iba a tener que abrir una línea de negocios. De hecho, ahora a fin de año son 3 años de la compañía. Si bien, le cambiamos el nombre, tenemos tres líneas de negocios, que son las que yo te dije, y gestión de infraestructura. O sea, por ahí tiene un poco mas de peso

Quality Assurance que se vende como tal. Pero QA sigue siendo parte de lo que es desarrollo de software. La verdad no nos imaginábamos el grado de dinamismo que íbamos a necesitar, pero creo que reaccionamos bastante bien a lo que se planteo.

NB: En tu agenda, como director. Si tuvieras que contarme cuanto tiempo implica tu trabajo como “planeador de estrategias”, la parte estratégica versus la parte mas operativa, la parte de estar encima del negocio.

NN: Ha cambiado durante el tiempo. Hoy te diría que, yo particularmente debo estar un 20% del tiempo con temas estratégicos, cosa que siento no esta bien, y que estoy viendo como hacer como cambiarlo, de a poco cambiar y aumentar un poco mas. Entiendo que los temas estratégicos deberían ocupar el 50% del tiempo, y el resto del tiempo temas ejecutivos muy puntuales.

La verdad que en este momento estoy a cargo desde un punto de vista operativo de la división de Voice over IP. Con lo cual tengo...Los cuatro founders tienen una componente ejecutiva y una componente de dirección. Realmente, creo que los cuatro estamos con mas cosas ejecutivas que con dirección. Es algo que se fue formando a distintos niveles dentro de la compañía, ¿si?

La compañía hoy por hoy tiene una estructura donde estamos tirando la mayor parte de los cargos ejecutivos...no la mayor parte de los cargos, sino de las componentes ejecutivas y tratando de reservarnos una parte cada vez más grande de los componentes directivos. Entonces, si creo que tenemos que tener un poco mas de tiempo para dirección. La verdad...por ahí somos demasiado reactivos...a cuando hay algún tema de dirección, entonces...ha pasado un par de veces en la compañía, que paramos la pelote y nos encontramos los cuatro founders, lo veníamos haciendo con una frecuencia de una vez cada cuatro o cinco meses. Y tendríamos que hacer uno, un día...en el cual nos vamos de la compañía, a un hotel, a una casa a algún lado...sin acceso a Internet, y de alguna manera veamos todos los temas directivos que están haciendo falta. El último de estos meetings fue alrededor de noviembre del año pasado, cuando por unos problemas que teníamos en la compañía en cuanto a completitud de proyectos hicimos un cambio en la organización de la compañía.

Tercer Entrevista. Nestor Nocetti

NB: Néstor... ¿Cuales crees que fueron los logros mas importantes, como milestones, de Globant desde su fundación?

NN: Bueno, haber sido capaces de poder implementar una compañía que...poner lo que uno tenia en papel o en la cabeza, haber sido capaz de plasmarlo en realidades. Por ahí lo que uno se imaginaba...de salir a vender afuera pura y exclusivamente sin depender del mercado interno, digamos, es algo ideal...pero la verdad no sabíamos si iba a resultar. Una de las cosas más importantes, y más evidentes, podría ser esa. Otro de los logros, es la flexibilidad de responder a cosas que nos piden nuestros clientes, yo te diría que es fundamental. Tratar de sobreponernos a cosas que por ahí, que se yo, clientes te piden que haya gente allá...y no es fácil. Que la gente vaya y trabaje en EEUU no es fácil, hay toda una serie de temas desde administrativos, hasta logísticos, hasta un montón de cosas...bueno, eso forma parte de la flexibilidad de las cosas, que les respondemos a nuestros clientes. Globant como organización... creo que una de las cosas importantes que hemos conseguido es que es bastante dinámica internamente... podría serlo mas... esto es una prerrogativa de las empresas chicas. Hoy por hoy somos alrededor de 300 personas, ya somos mas bien una empresa mediana, pero seguimos conservando una rapidez de disponibilidad de recursos, de movimiento de gente, de ganas de aprender, etc. Que...bueno...es algo que nos diferencia también.

NB: Durante la entrevista pasada que tuvimos, hablamos de que en el mercado no esta está cuestión de pelearse por el market share al milímetro. ¿Hay empresas que a ustedes vean como referencia? ¿Empresas que digan...”me gustaría estar en el lugar de...”? o “¿Me gustaría competir con...?”

NN: Las empresas grandes de outsourcing de la India. Wipro, TCS, Infosys. Esas empresas, las grandes empresas de outsourcing de la India.

NB: ¿Han llegado a competir con ellos?

NN: Si...hemos competido con alguna de ellas. Hemos también ganado clientes a ellas algunas veces. En un cliente, por ejemplo, OAG...el desarrollo creo que lo estaba haciendo...a ver: OAG es una empresa inglesa, tienen un producto que lo distribuyen en CD-ROM, realmente, a gente que quiere saber información sobre viajes. Se distribuye en agencias de viajes. Tiene un canal de distribución medio extraño, digamos, vía CD-ROM. Recién ahora están apalancándose más con el tema de la Web. El desarrollo en esa compañía lo estaba haciendo una empresa india, una de las grandes, no me puedo acordar...creo que era Infosys. Estaban haciendo el desarrollo de software, y nosotros ganamos un pedacito de QA. Los ingleses lo que querían es que al desarrollo que estaba haciendo la gente de la India, que nos fijemos que estuviera bien. Cuando entramos y empezamos a ver, vimos que no tenían ningún desarrollo hecho prácticamente. Se habían comido todo el tiempo, todo el presupuesto....muchos de los ingleses ni siquiera lo sabían. El responsable de proyecto del lado de la empresa esta...fue...lo echaron. Y nosotros hicimos el QA de lo que había. Como la relación entre OAG y la empresa esta quedo tan golpeada, empezamos hacer nosotros cosas de desarrollo para ellos. Así que si bien no competimos en un bid mano a mano, si fuimos de un vendor que tenían arreglado con gente de la India, a otro. Y en otros lugares si hemos competido con Infosys por temas de Google, y lo ganamos nosotros. Si querés una lista exhaustiva, la conseguimos, así habían muchas. En algunas hemos perdido, obviamente. Pero bueno, nos encontramos cada vez mas compitiendo con los grandes, y con estas que nosotros tomamos como las referentes. Mas allá de que no es una competencia al estilo Pepsi-Coca Cola, como te decía, pero si, seguramente hay muchos clientes que piden 3 o 4 presupuestos, que dicen esta compañía me puede ayudar y mandan 3 o 4 RFP, 3 o 4 RFQ. Y competís. Pero de todas maneras consideramos que el mercado es muy grande y que la competencia en ese sentido no existe, como existe por ejemplo, por los recursos.

NB: ¿Cuál consideras que son las credenciales que a ustedes los han ido llevando a tener clientes importantes?

NN: Haber podido cumplir con las expectativas de los clientes. Casos de éxitos. Cuando empezamos, el primer cliente que tuvimos grande, que fue el primer cliente nuestro, fue EMC. Sigue siendo cliente. ¿Cómo fue que fue cliente nuestro? Bueno porque EMC siempre mantuvo una relación personal, por así decirlo. La gente de EMC tuvo una relación muy estrecha con Martín Migoya y Néstor Nocetti, puntualmente cuando estábamos en la otra compañía. La otra compañía, cuando cambio su foco y dejo de atender al mercado interno, y se volcó mas a temas de mercado de gobierno, le dejo de dar bola a... cuando la empresa decide, “mi rumbo pasa por este lado”, bueno...le dejó de dar pelota. Por ahí los tipos querían darle bola, porque es entrada de dinero, sin duda. Pero de todas maneras no queda otra, es como que de a poco le vas dejando, le vas quitando importancia. Bueno, ellos perdieron el acceso al cliente, y cuando nosotros armamos la compañía fue.... ¿Bueno, con quien podemos hablar?...”Y bueno, la gente de EMC siempre nos llevamos bien, le respondimos”... “¿Les podemos ofrecer lo mismo?”... “Y si, les podemos ofrecer lo mismo”. Y bueno, hablamos con ellos. Y dijeron...”bueno”. La verdad es que nos conocían, digamos, así que “si antes en esta empresa hacían un trabajo bueno, ahora confió en que en Globant van a seguir haciendo un trabajo bueno”. Y esta fue la primera muestra de confianza de un cliente que nos permitió apalancarnos. Después de eso tuvimos un par de otros clientes en Estados Unidos, siempre por contactos personales, digamos. Y uno como referencia de las cosas que hacia, nombraba a EMC. Como hoy, digamos, uno nombra a LastMinute o a OAG. Pero siempre, apalancando sobre proven history, sobre casos de éxito.

NB: ¿En el caso de EMC, su contacto fue con la oficina local? ¿Tienen presencia local?

NN: Si, tienen presencia local, de hecho están aquí al frente. Cuando nosotros empezamos estaban en puerto madero, al fondo. O sea, casi donde termina Alicia Moreau de Justo. Y hace un año mas o menos se mudaron a estas torres de acá en frente. Se achicaron mucho. Ellos tenían una oficina muy buena en uno de los viejos docks. De

todas maneras no lo hacíamos localmente. Siempre el trabajo era remoto, vía outsourcing. Outsourcing en nuestras oficinas, no las de ellos.

NB: Además de estas credenciales que tienen que ver con el trabajo histórico de ustedes. ¿Emplean algún tipo de otras credenciales al nivel de normas, CMM?

NN: Si, un montón digamos. Eso te lo va a poder responder bien Guibert. Hace mas o menos un año empezamos a certificar en un nivel CMM-i 3. De todas maneras, no solo se usa en desarrollo y control de calidad, sino que hay muchas áreas que pueden aprovechar de lo mismo porque CMM-i nivel 3 se basa esencialmente en tener procesos claros, reproducibles, documentación, etc. Hoy por hoy nosotros no estamos certificados con CMM-i nivel 3 pero en nuestros procesos si lo estamos cumpliendo. O sea tenemos que los procesos, los estamos cumpliendo, y ahora hay un tiempo en el cual estamos relevando la información, en realidad juntando información para poder realmente certificar, que va a ser...yo supongo...a principios del año que viene. O sea, para lo que es desarrollo netamente usamos CMM-i. Ya mas internamente hay muchas prácticas de desarrollo. Estamos usando Agile Methodologies, orientado a lo que es en este momento el mundo del desarrollo. En su momento era RUP, hoy por hoy hay unas metodologías mucho mas ágiles que se utilizan para que muy rápidamente el cliente ya vaya viendo resultados y vaya viendo distintos subproductos, por decirlo de alguna manera. Esto en cuanto a desarrollo de software. La otra gran área de nuestra empresa, que es gestión de infraestructura, hay una norma que es ITIL, que estamos también implementándola. Estamos implementándola, estamos un poco mas lejos que de CCM-i, pero también estamos yendo hacia ello. Si teníamos procesos. Siempre fuimos...del día cero toda la interacción con los clientes así sea con la gente de EMC que nos pedía alguna cosa nueva, o modificar algún website, o generar un PDF y enviárselos, siempre nos manejamos con herramientas Web, para que se tenga un tracking, cosa que los pedidos de los clientes tengan un tracking, tenga un seguimiento, se pueda ver: entro tal día, alguien lo tomo, esta asignado, se le dio curso, el cliente lo aprobó, se cerro...todo ese tipo de cosas, que uno se organizo para poder completar y poder darle una respuesta a los pedidos y poder trackearlos, y poder decir... “Bueno, a ver, estamos atrasados, hay que incorporar mas gente, porque tenemos un cuello de botella...”. Todo ese tipo de

cosas del día cero lo tenemos. Siempre tuvimos una orientación muy fuerte hacia procesos.

Siempre tuvimos muy claro todo el tema de procesos y demás, y bueno, a medida que fuimos creciendo, y los clientes también nos lo requerían...y por un tema de ordenamiento interno, también. No es lo mismo cuando tenés 15 personas en el área de infraestructura...que cuando tenés 40...por mas que existan los procesos, tenerlos organizados, certificados, etcétera...por eso es que estamos yendo a ITIL. Y bueno, en seguridad también estamos cumpliendo con...a fin de octubre, tenemos una auditoria de seguridad de uno de nuestros clientes. Estamos yendo hacia una de las normas ISO de seguridad, no me acuerdo el nombre...o el código, digamos. También estamos con eso. Es algo estándar mundial...O sea que, esencialmente, como enablers interno que...yo no estoy seguro de que sea eso lo que nos permite hacer las cosas. Estoy seguro de que es un Framework que nos facilita hacer las cosas...el CMM-i, ITIL y la norma ISO de seguridad. No me acuerdo cual es...la busco...

NB: Creo que es la 9660... ¿puede ser? no me acuerdo...

NN: Creo que es la 177099...Ponele esa, es casi seguro.

NB: El tema que hablábamos, el acceso a recursos, el tema donde mas había competencia. ¿Cómo es el acceso a los recursos? En particular...Recursos Humanos, que ya estuvimos hablando un poco... ¿Y financiamiento?

NN: Mira, financiamiento...bueno de recursos humanos algo ya te decía, consideramos que hay una fuerte competencia en el mercado hoy por hoy...uno siempre busca diferenciarse...y que el recurso escaso, la gente en este caso, este mas de nuestro lado, venga, acepte una propuesta nuestra, que los motive a irse de EDS, IBM, Hexacta, o la que fuese. La forma de hacer esto es diferenciarse, digamos, además de mantener salarios de mercado, mejores que el mercado, otra forma es todo el tema de plan de carrera, todo el tema de cosas que por ahí son menos tangibles...menos cuantificables, pero que la gente la ve...la fruta que hay para todos....el chill-out que hay en el 6to

donde la gente va al medio día a comer y se ponen un DVD....y se miran dibujitos, lo que les gusta a los chicos, lo que sea...hasta torneos de pool... un montón de cosas que hacen a que exista una experiencia Globant. Hasta ahora más o menos lo fuimos haciendo. Pero igual esto es un complemento de las cosas “duras”...que son tratar de mantener precios de mercado...tratar de dar precios un poco superiores al mercado...hay todo un tema de banda salarial, y hay un objetivo de que Globant este posicionada un poquito por arriba de las bandas salariales del mercado...por ahí no con todos, pero con algunos de nuestros recursos...esto es un posicionamiento fuerte, por decir de alguna forma. O sea, es algo que queríamos posicionarnos de esa formas.

Y en cuanto al financiamiento, de entrada empezamos como buena empresa emprendedora, y además viviendo en Argentina, todo el financiamiento inicial fue propio de la empresa, o sea tanto de los socios que pusieron efectivamente dinero si vos querés, o tarjeta de crédito...crédito de la tarjeta...hasta 2005...el año pasado, donde una parte de la empresa se abrió. Para poder crecer necesitábamos mas capital del que podíamos disponer, y la forma barata de conseguir capital es vender una parte de la compañía. Entonces, se vendió una parte de la compañía minoritaria a unos socios capitalistas que creyeron en el proyecto, etc., etc. Y pusieron un dinero apostando al crecimiento. Esto fue a mediados del 2005. Y hoy por hoy tienen una parte de la compañía...y nos ayudaron a crecer en la medida que necesitábamos.

NB: ¿Cómo fue el acceso a estos inversores?

NN: Los buscamos nosotros. Nosotros nos encontramos con que para crecer al ritmo en que veníamos haciendo necesitábamos más dinero del que había disponible. Esencialmente por temas de sueldos, las empresas de servicios...y los que prestan el servicio a partir de personas siempre están descalzadas mínimo un mes, digamos...

NB: ¿Y como fue la búsqueda...? ¿Los buscaron en concursos de inversores...?

NN: No...en contactos. En realidad fue un contacto que nos mando otra gente...nos ayudo mucho en eso la fundación Endeavor. Pero no en buscarnos. La fundación nos

acercó a una gente, esa gente...en realidad...nosotros hace mucho antes, en realidad desde el 2004 estábamos con temas de...había una persona que nos conocía que tenía mucho interés...de tener una parte de la compañía. Que era una persona, un tipo ejecutivo...un top ejecutivo de Argentina...que en ese momento estaba viendo de hacer algo por su cuenta, etc...entonces en ese momento avanzamos con el mucho...bastante...hasta que llegó un punto que el tipo dijo... “no, me salió otra cosa mejor” y fue por otro lado. En el ínterin que avanzamos con el nos pusimos en contacto con un par de personas jóvenes, tienen más o menos nuestra edad, un poco más grandes, que lo que tienen es...hace tiempo manejan un fondo, no tienen un fondo en realidad...tienen contactos con lo cual arman un fondo de inversión para algo en particular. Y tienen mucho contacto con gente en industria de IT. Puntualmente, ¿cómo llegamos a hablar con estos dos muchachos? Fue una referencia de una referencia, le mostramos la compañía, le gustó, y empezamos a hablar con ellos...y se habló, se habló, se habló...y concensuamos: “la compañía vale esto...lo que nosotros queremos es algo así como el 15% para hacernos de capital para crecer, de acuerdo a este plan de negocios, etc....”. A ellos les pareció bien, nos dieron el OK...y buscaron en su red de contactos, en su cartera de gente que estaba interesada en poner dinero, juntaron el dinero y pusieron la plata. Fue una cosa media así...no es que vos agarras y decís “me voy a vender una parte, y lo publico en el diario”. Es algo muy ad-hoc, hablar con esta gente de confianza y haces todo como para armarlo a esta gente y se lo presentas a ellos. Te digo porque cuando hablamos con la persona esta que fue anterior a lo que al final se concretó tenía una forma de ver las cosas distinta a la de esta otra persona, y me imagino que al final si hubiera un tercero, un cuarto, un quinto también.

NB: Me hablabas más o menos del 15% de la compañía...

NN: Es un porcentaje minoritario, alrededor del 16%...no es para que pongas un número tampoco...

NB: ¿Reciben, en lo que tiene que ver con la gestión, la asistencia de firmas, consultoras, etc.?

NN: Si, muchas veces las contratas porque la asistencia por ahí no la tenés in-house. Por ejemplo, tanto para la primera vez que no se concreto la venta, como para la segunda donde si se concreto una parte del paquete accionario...hubo due diligence. Distintas compañías lo hicieron, una fue un estudio privado, y el último que la concreto fue el de Brea-Solar. Y bueno, en cuanto al due-diligence y demás. Después en cuanto al día a día, liquidación e sueldos tenemos un estudio contable. Toda la parte legal... no tenemos personas de legales, tenemos un estudio que se dedica a laboral, y otro que es comercial. Cuando hay una cosa puntual se habla. Temas de recursos humanos no, eso es internamente, todo lo que es reclutamiento, que nosotros vivimos de eso...no esta tercerizado el reclutamiento, forma parte de tu asset, de tu activo...tener una base de datos con gente. Reclutamiento lo hacemos nosotros, entrevistar personal y eso...los psicotécnicos están tercerizados, o el control médico.

NB: ¿Alguna plataforma de recruiting, al estilo de Bumeran?

NN: Usamos Bumeran un tiempo, después se fueron al demonio con los precios y lo dejamos de usar. Estamos hosteando en otro lugar, uno es la de La Nación, zonajobs.com. Y después Universobit. Que para lo nuestro siempre nos resulto. Bumeran seguimos usando para tomar los currículums, pero para búsqueda en la base de ellos no, era prohibitivo.

Y otros servicios tercerizados externos, la verdad que no...lo normal, contable legal.

NB: Como se fueron aprendiendo estas cuestiones, quizá mas de BackOffice...o en el caso e recursos humanos, un proceso mas core...

NN: La parte de reclutamiento de recursos humanos la consideramos core. La parte de PeopleCare que quizá es mas tradicional...bueh, no es mas tradicional...pero hace que una persona este disponible por cualquier problema que tenga la gente. En especial porque tenemos mucha logística de gente que se va afuera, etc. Entonces...para eso, por ahí hay gente que llega a un aeropuerto a la noche, a la mañana temprano en Europa, que acá es de noche...y bueno, tenemos un numero de emergencia...que es un numero

de recursos humanos de la compañía, que esta para cualquier problema que tengan. No te digo un problema migratorio, o de salud, para eso salen con todas las Assist Card y las tarjetas que corresponden. Pero una persona que se va de viaje, se le hace una entrevista pre-viaje donde se le explica, se le da todo un cuaderno...es un diferencial nuestro, algo interno...dice: "Destination London...Vas a estar en tal casa, para ir al trabajo tenés que tomar el Tube, explicar donde está...el fin de semana podes visitar tal lado, etc.". Todo ese tipo de cosas que pueden parecer una pavada...sobre todo que hay mucha gente que es gente joven...que no ha salido del país...no es como en la década del 90 que con e 1 a 1 la gente salía muchísimo del país. Hoy por hoy pensá que un flaco recibido de 23-24 años por ahí nunca salio del país. Por ahí fue a Brasil. Y nos han pasado las cosas por ahí mas disímiles, que se yo. Hubo gente que caminando, en Londres, con una nevada muy fuerte patino y se quebró la pierna en tres partes. Y al flaco le tuvieron que poner clavos, tuvimos que traerlo para acá...el flaco, salio todo bien, obviamente sigue con nosotros...pero... O alguien tiene que ir para hacer un trabajo a Londres por 15 días pero tiene problemas para entrar...pasa de todo, y para eso siempre... O lo que nos ha pasado, una persona que llega, esta allá tres días y me dice "me quiero volver". Todo ese tipo de cosas las fuimos aprendiendo a los golpes.... (Risas)

NB: A los golpes...

NN: (risas)...No a los golpes, pero se va encontrando uno muchas cosas que no se imagina. Como te podría decir...el hecho de que están afuera, necesita un soporte muy grande de gente que haga coaching, que los ataje, etc, etc. Nos fuimos dando cuenta...o nos fue pasando sin duda...hoy por hoy te diría que es algo fundamental que tenés que tener. No te digo ponerlo entre almohadones, pero puede ser muy complicado para un flaco que nunca viajo que se encuentre de todo. Van a la casa, por ahí encuentran que entraron ladrones y les robaron todo. Este bien, por ahí te puede pasar acá, pero allá es más complicado. Todo este tipo de cosas las aprendimos, que hay que tenerlas. Hoy por hoy antes de ir a un destino nuevo, generalmente viaja la gente de PeopleCare que la casa esté alquilada, que estén todas las cosas, que estén las toallas, que este todo listo para la gente vaya.

NB: Para tener una idea. Usted me contaba que tienen una gran dinámica de gente que se va al exterior, gente moviéndose...

NN: Como cualquier consultora tradicional. Entiendo a que te referís. La gente en general viaja, a los países que se puede viajar sin mayor problema, diciendo que va a hacer negocios...y en realidad...trabaja. No lo podes decir. En realidad no esta mal desde el punto de vista Argentino, en general la gente esa esta en la nomina acá, hace los aportes acá, pero por ahí esta un mes trabajando. Obviamente, se le dice que esta haciendo negocios por la cuestión del proteccionismo...del mercado interno. Lo mismo pasa para acá para argentina. Cuando hay algo más a largo plazo, hay empresas del grupo. En realidad el grupo Globant no es una sola compañía, sino que es un holding que tiene distintas empresas satélites, etc, constituidas en diferentes lugares. Por ejemplo, hay una empresa en Chile...

NB: Vamos a hablar un poquito del lado de los clientes. ¿Qué crees que cambio en la percepción de las empresas importantes, para decir “esto lo voy a hacer afuera, en un outsourcer argentino”?.

NN: La tendencia del Outsourcing, no es algo nuevo, ni cambio ni mucho menos. El deseo de base de querer hacer cosas de outsourcing existe en las compañías. Eso no lo generas, no lo moves. Son grandes tendencias macroeconómicas...desde hace 10 años a esta parte la verdad es que los tipos de esencialmente EEUU y UK, porque es el país mas importante que hace outsourcing afuera...es una necesidad de todas las empresas. Hay toda una serie de naciones que lo fueron cubriendo...

Cuarta entrevista: Guibert Englebienne (CTO)

NB: Bueno, en principio estoy tratando de construir las cuestiones que tienen que ver con el negocio. Estoy tratando de entender las razones del éxito de Globant, y ver las cuestiones que la hacen estar preparada para un ámbito de cooperación estratégica o para competencia a alto nivel.

En este sentido, la entrevista que yo quería tener con usted era para entender un poco la cuestión operativa del negocio, la cuestión tecnológica. Le quisiera hacer la primer pregunta. ¿Cómo ve usted su trabajo en Globant? ¿Cuál siente que es su responsabilidad como parte del directorio de Globant y su trabajo estratégico?

GE: Creo que mi trabajo tiene dos partes. Por un lado la estrategia, los lineamientos desde el punto de vista tecnológico hacia cada una de nuestras áreas de servicio. Por otra parte el crear un ambiente que sea atractivo para el talento que nuestra compañía necesita para poder ofrecer servicios y darle también toda una capacidad de desarrollo en esas áreas de Expertise...Desde el punto de vista de lo que hace a los lineamientos estratégicos...Globant no esta cerrada en una sola tecnología. Esta...se especializa en un conjunto de tecnologías que son las de código abierto. Esa es una decisión que hemos tomado, que si es estratégica. Y bueno, la cooperación con esa...el poder adoptar a las tecnologías de código abierto como un diferencial en lo que hace Globant requiere bastante trabajo...por como uno se relaciona con esa comunidad...desde el punto de vista...no se cuanto sabes de Open Source...pero básicamente, uno se relaciona con la comunidad donde florecen un montón de proyectos y de tecnologías que son muy interesantes para los cuales tenemos muy pocas barreras de entrada con nuestros clientes, lo cual nos facilita a nosotros poder desarrollar nuestro negocio de una forma mas rápida. Si uno se dedicara a vender software propietario...supongamos, yo soy especialista en SAP, por ejemplo. Yo tengo una barrera de entrada muy grande...

NB: ¿Hay que pasar por SAP, digamos?

GE: Y solamente apunto a un grupo de empresas que pueden pagar SAP. Aquellas empresas que no tienen decidido ningún tipo de tecnología, necesito forzarla a que compren SAP. En el caso de Open Source, vemos que inicialmente lo que era un conjunto de software, principalmente orientados a la misma comunidad de

desarrolladores que desarrollaban, por ejemplo...herramientas de programación, y luego fue creciendo y avanzo hacia otros ámbitos del software: Sistemas Operativos, Bases de datos, Aplicaciones de escritorio, y de esa forma fue ocupando todo el abanico de aplicaciones que podían ser. Esto desde el punto de vista nuestro nos permite crear una solución punto a punto...con Open Source, en la cual no tenemos barreras de entrada. Si, lo que es un trabajo mayor, es seleccionar que es lo que vamos a recomendar a cada uno de nuestros clientes, y esto requiere de una tarea de investigación. Requiere además el poner a prueba estos productos, a través de prototipos, por ejemplo. Y luego, una evaluación legal de las licencias que tiene ese producto, para luego ponerlo en uso. Y muchas veces, enriquecer ese proyecto y devolverlo a la comunidad...

NB: ¿Tienen la dinámica de devolverlo?

GE: Depende del proyecto, pero es una de las posibilidades.

NB: ¿Qué ventajas y desventajas ven en esta cuestión de las pocas barreras de entrada que hay para esta tecnología, y actuar como enablers?

GE: La verdad...ventajas le veo todas...para una empresa como la nuestra. La verdad, Open Source solamente no ofrece barreras, sino que a través de no haber ofrecido barreras al usuario potencial, y por lo tanto haber obtenido un alto grado de uso y reconocimiento se convierten en productos que obtienen un adecuado nivel de prestigio que los hacen adecuados para una corporación grande. Entonces, cada vez mas vemos compañías grandes...que dicen “¿Para que voy a reinventar la rueda?...Utilizo este producto Open Source”. En las primeras etapas del Open Source...las compañías tecnológicas, que son los primeros Early Adopters de tecnología, se dieron cuenta que muchos de sus componentes, no tenían que ser desarrollados por ellos, y que se podían apalancar en una comunidad de desarrolladores para poder reducir sus costos de desarrollo y poder reducir el Time-to-Market. Con lo cual, hace ya varios años varias compañías como Oracle e IBM empiezan a incluir soluciones Open Source dentro de sus suites de soluciones mas amplias. Ellos simplemente lo que hacen es agregar “la

crema” en lo cual ellos son especialistas. Por ejemplo, acá tengo una computadora Apple. Apple tiene un FreeBSD como sistema operativo Open Source, como base. Y ellos lo que hacen es agregar una cáscara por encima de esto, que su interfaz, por la cual Apple es reconocida. Esto les permite un alto grado de especialización y reducir sus costos también. Esto se está dando en varias compañías. Creo que ahora llega el turno de empresas que son heavy users de IT, pero que no son tecnológicas, como son Finanzas, o la industria del viaje como en nuestro caso, que cada vez se basan más en Open Source. Creo que es el punto donde hay que estar. Latinoamérica tiene un altísimo grado de adopción de Open Source, según escuche por ahí, unas cuatro veces superior a otra región y eso hace tener un pool de gente muy interesante, y que además, Open Source ha logrado tener una afinidad muy grande con las personas jóvenes que son una masa de la cual nosotros nos nutrimos.

NB: Me comentaba de esta dinámica que tienen las empresas grandes de software, como Oracle, de tomar productos Open Source y embeberlos en soluciones, y agregarle lo que me contaba, de la crema...y que esto permitía un grado de especialización mayor. ¿Como ejecuta esto Globant?

GE: Nosotros lo que hacemos, es vender soluciones. Una solución tiene un proceso de arquitectura de la solución, donde ponemos un foco especial en no reinventar la pólvora. Entonces, hay un montón de proyectos Open Source, los cuales periódicamente todo nuestro grupo de arquitectos está evaluando. Son evaluados, y potencialmente adoptados. Generalmente hay muchos criterios: El punto de vista del licenciamiento que tiene, como puede afectar eso...asegurarnos que no afecte la propiedad intelectual de nuestros clientes...

NB: ¿Es un grupo aparte, el que usted me comenta que se dedican a observar el movimiento de la comunidad Open Source y a tomar los productos que pueden ser interesantes? ¿Es un grupo full-time dedicado a esto?

GE: No...no es full time. Tenemos un grupo de cerca de 25 arquitectos. Que se dedican entre diversas cosas a hacer esto.

NB: Esto me lleva a otra cuestión que quería preguntarle. Algunos autores que escriben acerca de la cuestión del offshore outsourcing notan que hay una dinámica de comoditización, en particular en lo que tiene que ver con servicios de software, desarrollo de software a medida y demás. Lo que afirman, es que la producción de software se está volviendo indiferenciada entre proveedores, a partir de la adopción de estándares comunes, se está volviendo cercano a un commodity. ¿Cómo cree que se inserta Globant en esto?

GE: No creo que estemos todavía ahí. Creo que estamos lejos de eso. Vos tenés que pensar que, por ejemplo, todavía estamos en pañales en lo que es ingeniería de software. Han pasado años y hemos hecho grandes avances pero la ingeniería de software sigue siendo una mezcla de Arte...mas un arte que una ciencia. Los estándares de calidad que dan vueltas no aseguran que el producto final sea de calidad. Lo hemos visto con grandes compañías de la India, que tienen certificación CMM nivel 5. Y que los clientes realizan comparaciones con nuestros servicios y a nosotros nos dan mucho mejor posicionamiento de lo que tienen ellos. Eso es porque principalmente, todavía el software depende mucho de la persona que lo desarrolla. La calidad, el talento que tenga la persona asignada al proyecto. Por otro lado, hay una ola de aparición de nuevos destinos de offshoring que siguen al modelo probado de la india, que están recibiendo gente que viene “quemada” de una mala experiencia en la India. Ese afiche es de una conferencia que yo di en Nueva York, donde tenemos gente de China, Czech Republic, Argentina...Hay outsourcers en México, Sudáfrica, en cualquier lugar. India prueba un modelo, que es que se pueden hacer experiencias offshoring. Ahora, la verdad es que hacer una experiencia offshoring que sea exitosa, no es algo garantizado. En general te diría que son más las experiencias negativas que las positivas, desde el punto de vista del cliente. Por lo tanto, los clientes buscan alternativas, y creo que se fijan muy bien en el tipo de proveedor que es y en el track record. Sino creo que tendríamos un mercado electrónico para comprar horas de programador, y creo que estamos lejísimos de eso. Por otra parte la carencia de recursos hace que esto sea algo máspreciado, hace que te

encuentres con clientes que están dispuestos a pagar dos o tres veces más caro un desarrollador que lo que se pagaba hace tres años. El talento es escaso, y es una cuestión de quien lo tiene. Entonces, es como ir y pescar con mosca el talento que hará que mi proyecto realmente salga bien.

NB: Cuando hablaba con Néstor el me hablaba de 3 o 4 líneas de servicios principales. Una de ellas era desarrollo, de la que se desprendía también la línea de servicios de QA, la otra era lo que vendría a ser administración de plataforma, administración de tecnologías. Y la tercera tenía que ver con portales...

GE: En realidad con la globalización de portales y productos de software. Hoy por ejemplo una compañía lanza un producto, lanza por ejemplo la película 007. Ahora, necesitan una compañía que lo lleve a todo el mundo, porque el lanzamiento es en el mismo día, en 20 países, en una docena de idiomas. Y esto tienen que lograrlo. Después, viene una compañía como Microsoft, o EMC que es cliente nuestro. Hace el lanzamiento de un producto, que ya fue lanzado anteriormente, y hace un evento de marketing. Nosotros trabajamos mucho en el desarrollo del marketing de estos productos en línea, que se va dando en diferentes países, países que generalmente no tienen una presencia tecnológica en sus departamentos de Marketing. Estas empresas tienen gente de tecnología en sus casas matrices pero generalmente no la tienen en todos los países del mundo. Lo mismo pasa con el software. Cada vez más las compañías tienen software que es utilizado por muchos clientes. En una época, la computadora la manejaba una persona en un Data Center. Pero hoy cualquiera usa una computadora. Entonces el acceso fácil a esos usuarios en todo el mundo... además... por el hecho de que las computadoras no están en todo el mundo, hay que tener versiones del software que funcionen en chino, en español...

NB: Que incidencia tiene cada uno de estos productos en el share, cuantos clientes hay en la parte de programación, cual en la parte de contenidos y portales, un porcentaje aprox.

GE: Te diría un 50% para el primero (Programación), 25% y 25%. O un 40%, 30% y 30%.

NB: Yo le pediría que tratemos de reconstruir como es el proceso de delivery, de cada uno de estos servicios. ¿Cómo están formalizadas estas prácticas?

GE: 100% formalizadas. En el caso de programación, compliant con CMM-i. Todos los procesos están totalmente documentados.

NB: Y si yo le pidiese, en el caso de desarrollo, que parece que tiene mayor peso relativo de los 3, tratar de reconstruir el ciclo desde que llega un cliente, con un requerimiento, como se asignan los recursos, como se asignan las personas, que tecnologías se usan para coordinar el proyecto, para hacer el Project Management?

GE: Estas yendo a la medula... (Risas). Los flujos son bastante complejos. Pero en principio existe toda un área de recruiting y staffing que buscan el candidato adecuado para esto, y lo asignan. Todo el proyecto va asignado por un Project Management que hace la supervisión del proyecto. Y trabajamos con metodologías AGILE.

NB: Esta dinámica del departamento de recruiting, pareciera ser que lo consideran un proceso core de la firma. ¿El recruiting surge como una dinámica pull?

GE: Depende de si la tecnología es mainstream o no. En la parte de desarrollo, nos focalizamos en Java y Open Source, podemos estar pensando en hacer capacity planning sobre eso, si vamos a necesitar tanta gente. Pero en otras áreas, como ser manejo de infraestructura, tenés un cliente que tiene una pieza de infraestructura que es rarísima y requiere ir a buscar el recurso directamente –un especialista en una base de datos rara o en un firewall raro...-.

NB: En general, además del grupo más amplio de Open Source que es como podemos definir a las tecnologías de las que venimos hablando, en general... ¿como se eligió Java para el tema de programación?

GE: Java no fue una elección. Java es una demanda en el tipo de clientes que atacamos. Mas allá de que sea la tecnología que nosotros hubiésemos elegido hoy e día, y sobre la cual tenemos mucha experiencia toda la gente que trabajamos, creemos que es hoy líder en el mercado.

NB: En el caso de manejo de infraestructura, se manejan también por proyectos o son contratos a largo plazo.

GE: Hay consultorias específicas, pero se trabaja usualmente con contratos de largo plazo, a diferencia del desarrollo de software que uno llega a tener el producto que uno quiere y que entonces la curva de crecimiento, es una curva de crecimiento hasta llegar a una meseta. En lo que hace a la operación, los proyectos son continuos. Generalmente lo que hoy tengo que operar lo opero todos los días del año.

NB: ¿Y como se estructuran los grupos que realizan el trabajo de Infraestructure Management? ¿Hay un líder dedicado a la misma infraestructura? ¿Hay personas dedicadas siempre a la misma organización o van rotando?

GE: Nosotros tenemos líderes del área de infraestructura, tenemos especialización por determinado tipos de tecnologías. Y como en todo tenemos un Project Manager que se encarga de la ejecución en el día a día.

NB: Una pregunta más amplia. Si usted tendría que decirme de estos procesos que veníamos hablando, de estas formas que tiene Globant de estructurar el trabajo. ¿Que consideraría que es lo que Globant hace muy bien? ¿Que considera que es sobresaliente?

GE: Atraer talento. Mantener clientes satisfechos. Y escalar...crecer.

NB: Néstor me comentaba de un trackback histórico de clientes satisfechos. Han tenido experiencias no tan buenas con algunos clientes, contratos que terminaron antes.

GE: Todos los proyectos te presentan dificultades. Es lógico que en la ejecución de un proyecto siempre haya un tema que resolver. Pero jamás perdimos un solo cliente. En general nuestros clientes aprecian nuestra flexibilidad para resolver cualquier inconveniente que se encuentra en el camino

NB: Volviendo un poco al tema de procesos. Me contaba de esta metodología Agile. Hay además de la cuestión metodología, algún enabler tecnológico para hacer esto?

GE: Estamos trabajando en esto. Estamos viendo formas de romper la linealidad que existe entre el esfuerzo humano y la productividad. Apoyarse en herramientas que hagan que sea más productivo. La metodología es una forma de llevar un proyecto, pero no se mete tal vez en que tipo de herramientas yo utilizo para codificar, en que frameworks me baso para hacer que tengan menor esfuerzo....

NB: Por último... ¿Como fueron aprendiendo estas cuestiones? Yo se que tienen un background importante pre-Globant. ¿Cuanto de esto aprendido durante Globant? ¿Cuánto hay del bagaje que traían de haber trabajado en varios proyectos?

GE: Yo creo que nuestra experiencia en el exterior y en la industria de IT ha sido relevante para poder imaginar una Globant que fuera real, y que creciera, y no tener miedo a romper el cascaron y vamos a darle pelea a las grandes compañías en el mundo sin problemas. Ahora, Globant es una compañía que crece muchísimo y además para crecer en si necesita que toda la organización aprenda. Y es difícil hacer que una organización aprenda si no tiene por ahí...si no tiene el equipo correcto que permita

escalar...aprender rápidamente de los errores, entonces siempre estamos corrigiendo las cosas apenas surgen, y a la vez nunca dejamos de pensar mas allá...dentro de un tiempo. O de soñar de hacer cosas realmente grandes. Entonces no nos ponemos limites, decir “Esto es imposible...”. Para Globant, nada es imposible. Creo que eso es clave. Para nuestro equipo...nosotros ya comenzamos, y creamos algo importante, pero todo el equipo de gente de Globant esta cada vez más confiada que no existen barreras para seguir creciendo de esta forma.

NB: ¿Y accidentes que han tenido en el camino? Momentos en que han planteado...”Esto no lo podemos hacer, esto no podemos aprender como hacerlo, para esto necesitamos ayuda, para esto necesitamos capital...”

GE: Si, montones. La verdad que todos los días. Realmente la actividad emprendedora es para bailar con mil tipos de problemas todos los días. El resultado luce bien, pero el esfuerzo que hay detrás es muy grande.

NB: Me quedo una duda de estos servicios, que yo no tenia tan en cuenta. El de globalización de contenidos. Más o menos: ¿Se trabaja con las mismas metodologías que con las otras clases de servicios?

GE: No...El área de globalización trabaja como si fuese un bureau que trabaja junto con las áreas de marketing de estas compañías, con un alto grado de interacción, y con una latencia muy corta. Generalmente, son proyectos mas “microproyectos”. Son proyectos más microproyectos, los otros son más on-going, más importantes.

NB: Y en esta línea, ¿que clientes han tenido...?

GE: EMC, Dell, Accenture, Lockheed-Martin.

NB: No le quiero sacar más tiempo. ¿Hay algo más que me quiera comentar de todo esto, algún comentario...?

GE: Creo que una cosa fundamental dentro de Globant es no tener miedo a ir a buscar la oportunidad, a hacer una compañía multinacional, en mercados que son tradicionalmente evitados por empresarios argentinos...por una gran cantidad, no te digo todos. La política de muchas compañías locales es exportar a México, a Brasil, a España, lugares donde hay una afinidad cultural y donde no hay barreras idiomáticas, entonces hace las cosas mucho más fácil. A nosotros no nos interesa ir con lo más fácil. Queremos ir con los mejores clientes y en los países que mayor crecimiento nos pueden ofrecer...y estos son EEUU y UK, principalmente.

NB: Y en la cuestión de ir a buscar los clientes, en mercados competitivos, más dinámicos. En algún momento se vieron, quizás ¿sobrepasados por la cantidad de cuestiones que requerían conocer en temas de comercialización? Yo sé que todos ustedes tienen posgrados y MBAs en áreas de negocios, no obstante ¿Fue un aprendizaje, como gente de tecnología y negocios, difícil?...esto de aprender habilidades comerciales.

GE: No. Fue mucho más difícil aprender la logística y todos los procesos necesarios para poder ejecutar el desarrollo, y llevado por una compañía más grande que va por encima de cualquiera de los fundadores. Que tiene que hacer que el proyecto funcione cuando ninguno de los fundadores está ejecutando el proyecto. Ese tipo de cosas fueron más difíciles. Desde el punto de vista comercial no.

NB: ¿Desde el punto de vista de logística, te referís a los procesos, de los que hablamos?

GE: Los procesos, la posibilidad de...lo que es necesario para poder ejecutar un proyecto donde por ahí hay gente que hay que relocalarla en tiempo record para poder comenzar un proyecto, para que vaya y analice lo que hay que hacer, haga el análisis de

requerimientos y se comunique con todo el grupo. No es fácil mantener una empresa con tal cantidad de empleados. Retenerlos. Crear una cultura corporativa que sea atractiva, mantenerlos contentos.

NB: Esta es una de tus responsabilidades, armar un poco el entorno para retener el talento...

GE: Si, mas que nada la obtención y retención de talento son responsabilidades mías.

NB: ¿Cuánto hay de formalizado, y de bajado a papel, en todo esto de recruiting que es como una actividad core de la firma?

GE: Hemos hecho bastante. Los procesos de selección, recruiting, e incorporación están muy aceitados. Pero el proceso de ir a buscar talento en uno u otro lugar es un tema no... ¡es un arte!

NB: ¿Qué recordas como acciones de management para crear la cultura Globant actual?

GE: Tenemos un programa que se llama Globant Challenge, que trata de llevar la cultura emprendedora también a toda nuestra gente, donde nosotros publicamos proyectos que puedan ser de corta duración. Que compitan entre ellos para hacerlo.

Otras son charlas frecuentes donde todas las semanas, hay una persona especialista en algo lo comunica al resto de la compañía para favorecer la comunicación entre la gente y el crecimiento profesional de cada uno. Por otra parte, muchas actividades de integración entre la gente, y un programa de beneficios: Yoga, Frutas, Masajes...

Quinta entrevista: Nestor Nocetti

NB: Desde el productos, o cartera de productos... Quisiera saber como se dio... o como encontraron... si en el mercado externo había necesidades distintas a las que se podía encontrar en el mercado local. Es decir: Trabajando para el mercado externo decir... "Bueno, aca en el Reino Unido se requiere tal cosa, o se requiere lo mismo pero diferente".

NN: La verdad es que no... estoy tratando de hacer memoria, pero me parece que no. Desde un punto de servicios... ¿siempre hay matices no...? Pero desde un punto de vista de servicios no encontramos algo muy distinto a lo que podríamos haber encontrado aca. La verdad es que no estamos enfocados aca tampoco. O sea, no somos una compañía que vendimos durante cinco años en argentina y nos abrimos al mercado externo. Nosotros nacimos pensando en atacar al mercado externo. Pero, más allá de esto. Cada uno de los que formamos la compañía... que habíamos estado trabajando en esta industria... y habíamos estado trabajando en Argentina, con Clientes en Argentina... no encontramos que, la experiencia que nosotros habíamos ganado trabajando con clientes en Argentina nos sirvió para replicarla y no encontramos algo muy distinto a lo que encontramos afuera. No te puedo hablar desde un punto de vista de empresa, porque no es que la empresa tenía clientes en Argentina y después se expandió. Ahora bien, nosotros nacimos para atacar el mercado externo con expertise y habilidades y conocimiento que habíamos ganado en el mercado Argentino. La gran diferencia es el idioma la verdad es el Idioma: para hacer trabajos en EEUU o UK tenés que hacerlos en ingles y con un muy buen ingles. Algo que vos das por descontado cuando vos trabajas aca con clientes internos es el idioma. Esa es una barrera importante, que en su momento tuvimos que atacarla de diferentes maneras. La gente que no tuvo una buena formación en ingles tuvo que tomar clases en cada uno de los países... esencialmente en Londres. Mucha gente perfecciono sus conocimientos con profesores en Londres. Es algo... no te digo accesorio... pero no es el servicio. No es que afuera el servicio lo buscan por este lado y aca... "La verdad tuvimos que aprender como hacerlo porque en argentina no lo hacemos así". No paso eso. La verdad que no. En ese sentido, esta industria en particular, la industria de IT, es una industria muy internacional, tampoco ayuda... no es algún otro tipo de industria donde los negocios se

hacen de otra manera u otra forma. La verdad es que IT es muy internacional, y argentina esta viendo un estándar muy internacional.

NB: ¿No encontraron en los primeros trabajos en el exterior, cuando todavía quizás no existía este training de, por un lado la logística...?

NN: ¿Algún “Glitch”, algún problema? Hay mil cosas que podríamos haber hecho de forma distinta, mil cosas que aprendimos después a hacerlas de otra manera...esta cuestión de la logística... pero que no están enfocadas en el servicio, que es lo que te decía. A lo mejor no entendí bien tu pregunta...entendí si: Servicios que estábamos prestando acá no eran necesarios o se hacían de forma distinta afuera. La verdad es que se hacen igual: un analista funcional, un programador, un consultor sobre una base de datos en particular, lo mismo que aplica aca lo aplica allá. Cuando vos estas en Londres tenés toda la complicación: Primero el idioma, y segundo la complicación logística. Si la persona va a estar en Londres un mes haciendo algo, vos tenés que tener una logística aceptada para manejar un mes en Londres. Eso si que nos costo mucho y tuvimos que aprenderlo. Pero en el servicio en si...

NB: Por lo que vos decís, quizás resulta muy natural, que un consultor en Oracle...bueno...sigue siendo el mismo Oracle...

NN: Yo trabaje en una empresa que después fue absorbida por Gartner Group. La división de Gartner Group de Consultoría ya no existe mas...desapareció. Pero la División de Gartner Group de Consultoría iba a Brasil, a Colombia, a Venezuela a Chile. Me imagino que en Deloitte debe ser lo mismo. Hay muchas cosas que son estándares mundiales...este tipo de servicios, es como que hay un estándar y bueno...es así, lo cumplís en Argentina y lo cumplís afuera....

NB: ¿Y no han encontrado en estos mercados que suelen ser mas evolucionados, mas competitivos, se plantea un nivel de exigencia mayor respecto de la experiencia local?

NN: Mira... todos los clientes te van a exigir que vos hagas lo que dijiste que ibas a hacer. En la forma que lo ibas a hacer, en el costo en que lo ibas a hacer, y en el tiempo que lo ibas a hacer. Indudablemente eso no se cumple, en el 100% de los casos no se cumple. O te vas de presupuesto, o te vas de tiempo, o mantenés el tiempo y consensuas funcionalidad... consensuado con el cliente, obviamente. Se llega a una fecha límite y se ve que lo que se consensó con el cliente era imposible. Entonces, muchas veces vos cortas funcionalidad. Dicho esto vas a ver que todos son muy exigentes. Te diría que lo que es distinto es la forma con la cual vos te podés adaptar a esta exigencia, o sea, muchas veces vos estas en Argentina, vos tenés clientes en Argentina. Pocos, no es una parte para nada significativa de la facturación, pero digamos tenemos algunos clientes que nos interesa tenerlos con nosotros. No hay muchos: Deremate, Banco Río, Despegar.com. Entonces cuando tenés estos clientes, que tarde o temprano aparecen los problemas en un proyecto y el cliente te aprieta, te exige, que vos cumplas. Y de que si de alguna forma vos no podés cumplir que no sea un costo para el, de alguna manera... porque piden algo por ahí imposible de cumplir, de entrada... me doy cuenta que por ahí es más fácil negociar. ¿Cómo respondes a la exigencia? Resulta más fácil por ahí responder a la exigencia con un cliente Nacional que con un cliente de afuera. Muchas Veces, cuando estas afuera y los clientes te exigen algo, no es tan fácil acomodarse... o existe todo un tema cultural... La gente en Inglaterra no es Latina, para nada. La gente de acá te puede levantar la voz, gesticular, puede hacer un montón de cosas... con las cuales tu mindset, tu cerebro está referenciado a eso. En cambio en Inglaterra, son muchísimo más fríos. Te exigen algo, y es más difícil tratar de cerrar el tema con ellos... cuesta más porque no estás acostumbrado a la forma en que te lo plantean, a la forma en que lo tenés que explicar. En cuanto a lo que te exigen, te exigen igual, tanto un cliente nacional como un cliente extranjero. Tuvimos que hacer toda una gimnasia para acostumbrarnos a que la gente de Inglaterra exige las cosas y la resolución de esa exigencia pasa por otros lados, tienen unas formas distintas a las que se tienen acá.

NB: ¿Podemos tener un ejemplo, para entender un poco más, esta cuestión de las formas que vos me comentas?

NN: Mira. Un cliente en Inglaterra, no en Londres...nos pidió el desarrollo de una aplicación...es decir...el desarrollo de la aplicación tenía toda una serie de requisitos funcionales. Tenía que cumplir con una realidad...tenía toda una serie de puntos que se llamaban NFR: Non-Functional Requests, requerimientos no funcionales, en donde uno de ellos era que la actualización de la aplicación se hiciera en x cantidad de tiempo. Pero no tenía otro requerimiento, era una aplicación Web. Si vos haces una aplicación Web y la testeas contra un servidor Web estando en una red de área local, los tiempos de respuesta son Buenos, muy buenos, son menores si vos hosteas en un hosting, te conectas desde tu casa con un MODEM –incluso de banda ancha-, los tiempos se van a ver afectados. Esto, nosotros lo intentamos resolver de distintas maneras. El tema fue que lo pretendimos resolver, pero afectando los requerimientos funcionales. Por ejemplo: Querían que (el sistema) muestre todos los hoteles de Paris. Hoteles en Paris...hay... ¡1500! La pantalla que muestra los resultados tenía que estar disponible en 40 segundos. Era imposible: La cantidad de datos que vos tenés que transmitir, no te da, es imposible. ¿Cómo lo resolvimos? Haciendo Paginación. Que te devuelva chunks, pedazos de a 10, y te devuelve 100 pantallas. ¡Vos tampoco vas a ver 1500 hoteles! Otra manera es acotar la búsqueda: Hoteles en Paris, pero en Montmartre, o de tantas estrellas. Lo resolvimos de esta forma. Pero la postura del cliente fue: Ustedes lo resolvieron de esta forma, pero yo no la quiero de esa forma resuelto. Tuvimos un problema con el cliente, porque definitivamente no quería dar el brazo a torcer, no quería moverse de esa tesitura. Estuvimos fácilmente un par de días para demostrarle que era físicamente imposible en la vida real lo que el quería. Una vez que entendió que era imposible, pensó de la forma en que el lo quería resolver, nos lo dijo, y nosotros lo implementamos. De esa forma se resolvió. Nosotros somos muy preactivos, en general la cultura nuestra es así. Lo hubiéramos resuelto de esta forma...era una cuestión de principios: “Vos lo arreglaste de esta forma, a mi no me consultaste, yo no lo quiero de esta forma”.

NB: ¿Una de estas cuestiones de formas, podría ser entonces, que el cliente de afuera requiere una consulta mas fina...?

NN: No...Todos los clientes necesitan un seguimiento cercano. Para esto están los Project manager, encargados de lograr que el proyecto se cumpla en tiempo y forma, que tiene un alto grado de visibilidad con el cliente, y demás. Pero esencialmente el cliente de afuera necesita ser visto o ser tratado de cierta forma. Y muchas veces esta forma no es el mindset con el que uno creció: tiene que aprenderlo. Es mucho más notorio en ventas. El vendedor de ese país tiene que ser alguien originario de ese país. No solo porque tiene los contactos, sino porque maneja el mismo idioma. Viendo la empresa puede darse cuenta, de que es una empresa muy descontracturada, no somos demasiado formales en el sentido de vestimenta...vos ves que en este mismo piso esta Swift. Ves la gente, como esta vestida, es distinto. O en el 7mo que hay un call center, son mucho mas descontracturados que nosotros. O sea, si vos sos un vendedor, que tenés que vender un servicio, suponete que tenés que vender limpieza. Sabe como acomodarse, su mente se acomoda a esto. Cuando vos estas en otro país...tenés que haber nacido y crecido ahí, y hablar de la forma en que tiene que hablar...de la forma en que un futuro cliente, un prospect esta esperando escuchar. Por mas que vos tengas un perfecto ingles, y hayas estudiado bilingüe, para la venta si o si necesitamos gente de ese país. Eso es algo que aprendimos...no te digo “the hardway”, pero que nos dimos dando cuenta y nos motivo a en cada una de las oficinas comerciales que tenemos –una en Londres y otra en Estados Unidos- haya gente local, para la parte de sales y presales. Es mucho más notorio en ventas que en la de operaciones. Pero en la de operaciones también se da.

NB: De los grupos de trabajo yo me imagino que la gran mayoría del grupo trabaja desde aquí, desde Argentina...

NN: En general, e independientemente del tipo de servicio que se esté vendiendo, trabajamos con una proporción de gente en el cliente. De los tres tipos de servicio, - Desarrollo, Gestión de Infraestructura, y Globalización-...Por ahí en el que menos porcentaje de gente esta en el cliente externo es Globalización. Y sin embargo, te digo...en lugar de haber un 20% hay un 7% de la gente, no creo que baje de un 10% en realidad. Mas teniendo en cuenta que la gente que trabaja en Globalización en si, además de tener proyectos propios de Globalización, toda la gente de desarrollo donde

arma una aplicación donde existe una interfaz para el usuario, muchas veces esta gente se apoya en globalización. Y muchas veces esta gente es la que tiene que hablar con el usuario, y es la que tiene que ir afuera. Entonces, todos nuestros servicios tienen una componente importante, entre un 10% y un 20% de gente que esta en el cliente, que esta onshore, u on-site. (La proporción) esta entre un 10% y un 20%. No se si Guibert te contó. Pero en Desarrollo nosotros usamos una metodología, una customizacion de una metodología llamada Agile, que involucra distintas formas de trabajar. Se trabaja con sprints, y dentro de estos sprints se trabaja con scrums diarios. Un Sprint es tres o cuatro semanas en las cuales se hace una funcionalidad muy acotada. Al principio de la aplicación se consensua con el usuario, y con el cliente...ver lo que quiere. Y se hace una arquitectura de aplicación: hasta ahí no hay ningun programador, hay todos analistas funcionales y arquitectos, y en conjunto se rompe ese proyecto en muchos pedazos, que no se solapen, y que cada uno sea algo autocontenido que sea posible de ser probado. Y se chequea con el usuario cuales son las pruebas de aceptación. Entonces, durante tres o cuatro semanas en un sprint se hace cada uno de estos pedacitos. La idea es: 5 sprints en un proyecto, por decir algo. En cada sprint se hace un pedacito y al finalizar el sprint el usuario lo chequea y dice que esta ok. Nuestra primera etapa es nuestra fuerte relación con el usuario. Durante esta etapa la gente incluso esta afuera, y esta en el location del cliente. En general la gente que esta afuera no suelen ser desarrolladores. También hay, también se da, pero suelen ser más arquitectos, analistas funcionales. Si vos hilas mas fino, dentro de desarrollo....y si...los arquitectos viajan más que un programador. Pero un programador señor viaja mas que un programador semi-senior. Y la gente de infraestructura...generalmente viaja bastante.

NB: De los grupos de Globant, le comento como me lo imagino. Me imagino que dentro de desarrollo debe estar el grupo de LastMinute, el grupo de Santander... ¿es así?

NN: Yo nunca te conté...nosotros tenemos una organización matricial. Nuestra organización es así:

[/Esquematizando sobre un papel]

Hay un CTO, del cual dependen lo que denominamos área Manager...de distintas, tecnologías...aca esta Quality Assurance, aca esta Desarrollo, aca esta Internal Support.

Y a su vez tenemos un gerente de operaciones, del cual dependen Project Manager. Hay distintas categorías dentro de los PM...y no es tampoco exactamente así, hay una categoría en el medio, un PM que hace de interfaz entre el gerente de operaciones y el resto de los PM. Lo mismo acá en desarrollo. Dentro de desarrollo hay team leaders. Acá esta arquitectura, funcional análisis, programación...y en cada uno de estos hay un team leader. Incluso dentro de programación, dado que hay mucha gente acá, por darte una idea acá [arquitectura] hay 10 personas, acá [en funcional análisis] hay diez personas, y acá [en programación] hay 140. Aquí en QA debe haber alrededor de 30 personas más o menos. Cada una de estas áreas es responsable de plan de carrera, planes de remuneración, asignar vacaciones, formación. Y estos en realidad son responsables de un proyecto en tiempo y forma. Hay un PM por cada proyecto, y la gente está asignada en la intersección. Aquí hay, por ejemplo un arquitecto y dos programadores. Entonces cada una de estas personas reporta al área manager, pero su desempeño a lo largo de la vida del proyecto, lo trabaja con este PM. Y este PM solo es responsable de que el proyecto se cumpla en tiempo y forma, y también una vez que termina el proyecto, en comentarle al área manager –no solo cuando termina, en realidad mantener el contacto con el área manager-: “Esta persona, la verdad me lo diste como un Senior y es un Semi-Senior”, O “Esta persona me la diste como un Semi Senior, y es un avión, la verdad se comporta como un Senior”. Ese tipo de información...esta es nuestra estructura matricial. Esto fue desde el 2006. Lo implementamos a fines del 2005. Antes no era así. Antes del CTO dependían todos los desarrolladores, y dentro de estos había proyectos. Del CTO dependía desarrollo y QA. Infraestructura y globalización dependían del COO. Pero esencialmente era lo mismo: Pero vimos que esto es muy escalable: si vos querés agregar un área dentro de la compañía se pone acá [sobre el eje horizontal], si vos tenés muchos proyectos, los agregas acá [sobre el eje vertical], agregas PMs. De la otra forma, en que tenías el CTO en un área, por ejemplo desarrollo, y acá tenía QA, y dentro de esto tenía el proyecto 1, el proyecto 2....cuando entraba un nuevo cliente en un nuevo proyecto era muy difícil de escalarlo. Pero notamos que cada vez más había proyectos donde si había que compartir recursos, o sea, desarrollo y QA desde ya, pero estaban acá adentro. Pero por ejemplo, una vez que estábamos en desarrollo nos dábamos cuenta de que necesitábamos gente de infraestructura. Si vos tenés jaca tres o cuatro proyectos –cinco o diez proyectos-, está muy bien. Pero con muchos proyectos, es una locura, nos resultaba más difícil escalarlo.

Y bueno, el CTO y el COO dependen del CEO de la compañía, y aca, dependiendo del CEO esta Ventas –que es el mismo que el CEO-. Esto esta organizado geograficamente. Hay un director en Argentina –le llamamos corporate-. Hay un Director en USA y un Director en UK. Y después hay Administración y Finanzas, y dependiendo de esto hay logística.

Y recursos humanos lo tenemos dividido en dos. Staffing depende del CTO y después esta PeopleCare.

NB: ¿Y logística no esta en PeopleCare?.

NN: No, porque logística se trata bien de...compras –de tecnología y consumibles, laptops, lo que sea-. Esta también lo que se encarga de la parte edilicia. Y esta la parte logística propiamente dicha de viajes. Pero desde un punto de vista financiero: compras, alquileres.

La gente de PeopleCare se encarga de resolver problemas concretos de la gente, como por ejemplo perdida de avión, etc...

Y después esta como una división VoIP. Aca debajo de VoIP hay una estructura que no es matricial, que es mucho más tradicional: Director de ventas, que tiene vendedores. Y tiene un director de tecnología, que tiene desarrolladores.

NB: ¿VoIP es una división más de la compañía?

NN: VoIP es una división más de la compañía. Todo esto [la estructura matricial] esta muy orientado a servicios. Y esto [VoIP] esta más orientado a productos. Entonces lo consideramos una división de la compañía. El día de mañana pensamos hacer un Spinoff, que ya lo tenés todo arreglado, cortar y listo. Es una unidad de negocios, solo de voz sobre ip. Pero como esta muy orientada a productos tiene otra forma de ver las cosas, y de vender, y tiene otro ciclo de ventas. Y es todo totalmente distinto de un servicio. Y el foco no es afuera, es aca en Argentina. En lugar de meterlo adentro [de la

estructura matricial] que iba a desdibujar la forma esta, dijimos...hagamos una división con el espíritu del día de mañana hacer un spinoff de esto. En realidad se apalanca con Globant con todos los costos indirectos. Esto no tiene ni Peoplecare, no tiene administración y finanzas, pero lo usa. No tiene logística, pero lo usa. Solo estos tres. Presales y consultoría es propio, y sales es propio, y la parte operativa es propia. No hay PM...no hay necesidad...

NB: Son proyectos mas puntuales...

NN: Mas puntuales...y si tenés que hacer algún proyecto netamente de desarrollo de algo, lo hace apalancándose en Globant. Por eso, si necesitas hacer algo aca [en VoIP] uno de estos desarrolladores pasa a ser una línea mas jaca y sigue dependiendo de un PM. Esta asignado a un PM.

NB: Me llamo mucho la atención como esta organizado el mapa de la estructura, pasar de una estructura a otra. ¿Esto se planeo?

NN: Y bueno...nos encontramos con que esta estructura lo que nos hacia era...habíamos llegado a un volumen tal en donde era muy poco eficiente y teníamos problemas de que los proyectos no se terminaban a tiempo, problemas de escalabilidad, notábamos que el tiempo de puesta en marcha de un proyecto cada vez tardaba mas, era difícil de Staffearlo. Toda una serie de problemas que nos hizo decir “La verdad, debiéramos pasar a otra estructura”.

NB: ¿Y se termino en un plazo corto de tiempo?

NN: Lo bueno de este tipo de cosas es que el tamaño...en ese momento tendríamos 100 empleado. Lo bueno de ahí es que era relativamente sencillo dar vuelta la compañía. Es decir “A partir de ahora es esto así”. Fue disruptivo sin duda. Los clientes no lo vieron.

Si vos me decís “de un día para otro”, hubo un momento en que nos fuimos dando cuenta que había problemas, la realidad es que no somos iluminados ni nada por el estilo. Pero nos juntamos un día. Una vez cada dos o tres meses los fundadores de la compañía nos juntamos fuera de la compañía, sin interrupciones, no prendemos los celulares ni las laptops -O intentamos no darle bola-. Y hacemos un Outing y tocamos algún tema puntual, que puede ser algo de mediano plazo o que puede ser algo pequeño.

NB: ¿y En el último Outing salio esto?

NN: No fue en el último, pero en uno de ellos dijimos, bueno, paremos la pelota un poco, porque esto así no vemos como tiene que ir fluyendo, no puede escalar como queremos que escale. Y dijimos “Tenemos que hacer una organización matricial”. Y discutimos, y un montón de cosas. Esta organización es costosa: en el sentido de que vos tenés toda esta gente [Profesionales asignados en la matriz] esta en directa, la facturas en forma directa. El staffing desde ya que no esta en directo, pero en ambos casos lo tenés. La línea de PM en general no esta en forma directa. Vos la podés meter dentro de los costos, y listo, pero recurrentemente un PM te puede manejar tres o cuatro proyectos –depende de la experiencia de la persona, y todo...-. Ir a esta organización es un compromiso de que cada dos o tres proyectos que tenés, tenés que poner un PM. De alguna manera, esto...si lo meto dentro del costo, me erosiona el margen, sin duda me baja el margen. Primero de alguna manera nos pego en el margen, y después a lo largo del tiempo hay una evolución normal que vos vas tomando clientes, y cuando vas tomando clientes vas aumentando los precios reflejando los nuevos costos, equilibrando los márgenes. Más o menos se pudo hacer porque fue algo...de entrada, sin duda, tomar esta decisión fue “Bueno, nos va a pegar en el margen”.

NB: Seguimos con esta cuestión de la estructura, que había surgido en una de estas discusiones off site, y se llego a esto...

NN: No fue una discusión, la verdad, como todos los que fundamos la compañía nos llevamos bastante bien desde hace mucho tiempo y somos amigos, mas allá de ser

socios y trabajar juntos...la verdad es que fue un día intenso, y que al cabo de ese día...ya existía –desde ya que de un día para otro no se pudo armar-, pero si el consenso y darse cuenta de que no solo había la necesidad de hacerlo sino también un plan de cómo hacerlo. Empezar a contratar PM, empezar a decir: gente que estaba aca adentro de desarrollo, que tenía skills de PM pero que no era PM. La verdad es que no teníamos PM profesionales, en el sentido de que hay gente que se dedico, es gente un poco mas grande y tiene un poco mas de experiencia, son gente de 35 años como mínimo. Después los buscamos. Primero tomamos la gente interna nuestra, para empezar a organizar esto y después buscamos PMs profesionales, de IBM, de EDS...

NB: Una Pregunta sobre justamente este tema, de management de proyectos. Los PMs que han contratados de otras organizaciones, como los PMs surgidos en Globant. ¿Se han encontrado con problemas respecto del management de proyectos? Y hablo de problemas quizás más a nivel humanos. Que ocurren en muchos casos de organizaciones de servicios profesionales al estilo de, por ejemplo, sobrecargas de proyectos, el hecho que ciertas personas tengan asignados proyectos mas difíciles de los que puedan manejar...

NN: Y...eso siempre pasa. Y es normal dentro de las organizaciones, que haya alguien que esta laburando más que otros pero por un tema de capacidad, o por un tema de dedicación o porque se da en la forma en que se da, en general buscamos forma innovadoras para cubrir con eso. Nosotros dentro de nuestra organización tenemos una metodología, no una metodología, pero una política que se llama Globant Challenge. Sirve para que las personas que tengan una necesidad puntual de meterse con algo, que sientan que durante el día no tienen suficiente con lo del trabajo, que les gustaría completarlo con alguna otra cosa. O desde el punto de vista económico, exclusivamente, se vuelque y postule para hacer un Globant Challenge. Esa es una forma innovadora que encontramos para no tener que decir “Hay que hacer tal proyecto, o tal cosa”, digamos. Pero si, como todas las organizaciones, digamos, hay gente que se encuentra mucho más exigida que otra gente.

NB: ¿Lo han visto como un Issue, como algo que esta pasando mucho?

NN: No. Por ahora la verdad que no. No te digo que no, pasa. Pero no es algo que pase así en todas las cuestiones y en todas las cosas. Pasar, pasa. De por sí en el área más grande de Globant, que es desarrollo que es más o menos la mitad de la compañía, suele darse que la persona se absorba mucho con el trabajo, tiene un grado de querer terminar algo toma un compromiso intelectual si vos querés, y de alguna manera, pone muchísimo esfuerzo, muchísimo empeño y muchísima dedicación en hacer algo y que funcione. Es muy creativo el proceso de un programador. Mas allá de la creatividad...no la creatividad visual como tiene la gente de diseño, sino la creatividad de “Hay que hacer esto, dentro de esta arquitectura, y este pedazo de código tiene que hacer esto”.

NB: Guibert me comentaba que en términos de desarrollo de Software, la industria en general, no solo Globant, está más cerca del arte que la ciencia. Porque los procesos todavía requieren un alto grado de creatividad. Me contabas que en desarrollo pasa esto...

NN: Si, en infraestructura también pasa, la verdad que infraestructura puede llegar a ser bastante más demandante que desarrollo. Gestión de infraestructura, sobre todo lo que es Real-time, lastminute.com. Nosotros hacemos el mantenimiento del site de ventas de Lastminute, es todo su canal de ventas. Si por algún motivo, el site se cae, aunque no sea responsabilidad nuestra, es responsabilidad nuestra volver a levantarlo lo antes posible. Cada minuto que vos estas sin...los tipos facturan, creo que son 10 millones de dólares por hora, hace la cuenta de cuanto es cada minuto. Cada minuto que el site esta abajo, es una palada de plata. Entonces, esto puede ser bastante estresante para gestión de infraestructura. De hecho lo que buscamos es que la persona tenga única cierta aguante para una situación estresante de este tipo. Cuando hacemos los estudios para la gente de infraestructura...no lo hacemos para todos, digamos, pero identificamos a las personas, que sean más sólidas, no digo más maduras, pero que sean más enteras y capaces de soportar la presión, y no anularse y no hacer nada, porque lo peor que te puede pasar es estar anulado y no hacer nada. Y esta gente es la que tratamos que este en el cliente en una misión crítica, no cualquiera puede estar en una misión crítica. El

dueño de Lastminute, cuando a Lastminute no la habían vendido, el dueño pasaba caminando por atrás y miraba por arriba lo que estaban haciendo ellos...no entendería un pomo el flaco, pero miraba por arriba, poniendo presión para que las cosas, salgan lo antes posible. Puede ser bastante estresante para la gente de infraestructura. Pero bueno, también se busca gente que se la banque.

NB: La cuestión de ventas. Vos me habías comentado de la existencia de una parte comercial explícita.

NN: Hay un VP de ventas, el CEO cumple ese rol. Y hay directores de ventas, con budget de ventas, tienen una cuota comercial que cumplir. Cada uno es un nacional de su país, y tiene una cuota de ventas que cumplir, y tiene una responsabilidad de ventas. Existe esa estructura. Y a su vez hay una de consultoría y presales, que digamos esta toda la parte...porque son soporte para sales. Hay poquito de consultoría, pero bueno.

Están jaca en argentina, por ahí sale para un proyecto de una consultoría tecnológica de algo, pero los recursos están jaca mismo. No hay muchos consultores, hay algunos aca, y son también los que hacen las propuestas comerciales. Las miran, hacen el apoyo de preventas, hacen las propuestas, etc, etc. Y me refiero a que están aca, están en argentina, esto esta centralizado con esta gente, y esta gente para presales local se apalancan con esos PM que están en esos paises. Porque a veces hay PMs que están ubicados en forma fija, tanto en UK como en USA, o están rotando, tres semanas allá y una aca. Entonces, cuando están allá también los PM cumplen un apoyo a presales.

NB: ¿Como fue la evolución de la función comercial?

NN: Primero estos dos no existían, ni el director de USA ni el director de UK. Si existía el CEO, cumplía el rol de VP de Sales, y viajaba mucho más de lo que viaja ahora para vender.

NB: ¿Y como era esta función de ventas? Al principio por lo que me contabas era mucho por contactos...

NN: Ventas, la mayor parte de las veces, es por contactos. Sigue siendo así pero no son contactos de los fundadores, sino contactos de esta gente [los directores]. Esta gente... el director de Estados Unidos, trabajo en marketing y ventas de empresas muy grandes de estados unidos, es una persona que tiene 45 años. El director de UK lo mismo. Y siempre manejándose en Marketing y Ventas. Ellos lo que aportaron a la organización es, mas allá de que tienen los skills como para hacer esto en sus países de origen, aportaron sus contactos, sus conocimientos del mercado. Son gente del mercado de IT, o sea. Si bien cuando arrancamos era cuestión de contactos puntuales de los fundadores... bueno, ahora hay una oficina, tiene que cubrir una cuota.

NB: ¿Desde cuando se han implementado estas funciones?

NN: Los directores de ventas fue, a mediados del 2005. Principios o mediados del 2005. El tiempo, es tan veloz, pasa tan rápido...no lo tengo.

NB: ¿Esta cuestión como la aprendieron? ¿Se fijaron como operaban las firmas de las que según me comentaste, hay una intención de parecerse?

NN: Si...un poco así. El estándar de mercado, de alguna manera, miramos a las empresas a las que nos queremos parecer.

NB: ¿Y así se aprendió de estos directores de ventas que podían ser una solución?

NN: Si, de alguna manera si.

NB: ¿Se dio en algún momento como un problema que el canal principal de Globant para su distribución fueran estos contactos?

NN: Hoy por hoy esta gente es responsable....estos directores son responsables de cuotas, y ellos son responsables de cuotas. Si ellos están de acuerdo en que pueden cubrir esas cuotas, lo harán con sus contactos, lo harán haciendo un Cold Call, como se llama en estados unidos. Pero inicialmente si era un tema de contactos, y luego una vez que los directores comerciales están formales....yo te digo que lo manejan mas por el lado de contactos que por el cold call. Si en algún momento se les acaba...

NB: Y a nivel de ustedes, a nivel de socios, nunca pensaron “bueno, en realidad nos conviene...independientemente de la cuota de ventas...vamos a hacer cold calls”.

NN: Yo creo que los directores fueron elegidos inicialmente por los contactos que tienen, por el conocimiento de la industria, por su capacidad de no tener que hacer los cold calls. Nunca dijimos “bueno, nosotros estamos en el vertical de industria de turismo” y agarrar un teléfono y llamar a todos los que están relacionados con travel and leisure y ofrecerles un servicio. O mandarles un mail.

NB: Y respecto del tema de posicionamiento, en algún momento se reflexiono sobre “tenemos que apuntar a tal segmento, tal tamaño de firma”.

NN: Si eso si, como vos decís. Tal tamaño de empresa, tal industria. Te habrá contado Guibert. Los verticales son Travel and Leisure, Finanzas, Telecomunicaciones y High Tech. Tamaño de la empresa es relativo: de por si la empresa que hace outsourcing es una empresa mediana, digamos, es una empresa que para los estándares argentinos es grande. Una Pyme en estados unidos es una empresa enorme aca. Ya de por si apuntar a outsourcing y hacer offshore outsourcing implica que vas a ir a empresas de un cierto porte. La gente del MIT nos hizo un estudio. El caso de negocio es lo que vos viste. Además nos hizo un estudio, como contraprestación a venir jaca y hacer el caso de negocios, nos hizo un estudio de pymes en estados unidos, como están localizadas las

pymes que nos interesan a nosotros, donde están localizadas, si están mas en la costa este, oeste, oeste, si están en Texas, cual es su budget de IT que corresponde a offshore outsourcing. Y mas que nada lo hemos usado para decir: “bueno, de todos los contactos que de alguna manera tenemos, ya sea nuestro o de los directores comerciales, cual esta en estas compañías”. “¿tenemos alguno en estas compañías, podemos llegar?”. Un poquito si lo hemos usado para eso. Más que nada para filtrar los contactos que uno tiene. De todos los contactos del director de EEUU, decir “Enfocate en esta compañía”. “¿Conoces a alguien que este ahí?”. O sea, pero no fue: “Conectate con esta compañía como sea, incluso haciendo un Cold Call”.

NB: En cierta forma la estrategia del cold call se mantiene en segundo plano. ¿Por decisión deliberada?

NN: Creo que es una...no se, viste. Vos te juntas con la gente...”dime con quien andas y te diré quien eres”. Nosotros confiamos mucho en los contactos personales, propios, que el trabajo y la vida te lleva a conocer. Lo mismo estoy seguro, y entiendo que comparten ambos directores de ventas. O sea que es el huevo y la gallina. No es el mindset de la compañía hacer los cold calls. Para lo cual tenés que tener otro...yo paro la pelota y digo...” ¿Que tendría que tener?”. “Y...tendría que tener un Call Center, hacer llamadas salientes, tener cuatro o cinco vendedores que vendan algo muy paquetizado...”. No va con lo que nosotros queríamos hacer.

NB: En algún momento se hizo este estudio del mercado americano. No se si habrá otro equivalente del mercado británico...

NN: No, lamentablemente no. Y encima del mercado americano al mercado británico...lo conseguimos de esta manera por esta gente...

NB: Hay alguna función dentro de la firma, por así decirlo, de observación del mercado...todas estas cosas de reflexionar sobre el mercado...de ver las cuestiones de posicionamiento.

NN: No...un poco lo cubre el CEO, el CEO de la compañía, y en menor medida el resto del directorio. Pero no hay un área de compañía enfocada al análisis de mercado y ese tipo de cosas...

NB: ¿Y lo ven como una cuestión de que...una limitante...no tener esto?

NN: Sí. Es un tema de madurez. Ojo, es mi opinión personal, no es una opinión de la compañía, no es que dijimos “Vamos con esta área?”, y “no, mejor todavía no, no da el tamaño”. Me da la impresión de que todavía es un tema de madurez de la organización. No es que seamos dogmáticos y dijimos, “no vamos a tener esto”. Pero creo que es una cuestión de madurez. Las necesidades aparecen cuando...bueno, cuando la necesitas, muchas veces te das cuenta de ello. Y para que no te aparezca cuando es crítico, hay roles como el CEO, que va un poquito mas adelante y bueno “estoy viendo que no es crítico todavía, pero se esta transformando en crítico”. No ha pasado esto todavía.

NB: Y respecto a cuestiones que vos recuerdes de Globant como acciones, tipo “casi-campaña”...no va a haber una campaña...

NN: Vos fijate que lo que nosotros buscamos en el mercado local son recursos. Si hemos hecho de alguna manera campaña y marketing pero para conseguir recursos, no para conseguir clientes. Hemos hecho campañas de “buscamos talento”, en el diario La Nación. En el diario La Nación, durante 4 o 5 semanas apareció una publicidad en la parte de empleos, bastante grande, tendría 9x12, algo por el estilo...fondo negro, con una manzana verde...que decía buscamos talento...te puedo mostrar...y no decía cual era la empresa, y era un acertijo. La persona tenía que resolver el acertijo, una vez que lo resolvían tenía que enviar...se encontraban el mail al cual tenían que enviarlo. Y ahí le respondía somos Globant, etc, etc. Fue netamente una campaña de marketing...

NB: ¿Y estuvo a cargo de la gente de staffing?

NN: Esta un poco a cargo...dentro de globalization hay gente que se dedica a marketing. Cuestiones internas de marketing.

Aca hay una por ejemplo. “Incognita 1”.

NB: había una campaña de Google, parecida...

NN: Si, nos inspiramos en esa, por decirlo de alguna forma. De alguna manera fue de mas fácil a mas difícil. El último era muy difícil.

NB: Por lo que contás entonces, habría un función de marketing orientada al recurso...

NN: Si, hay una función de marketing, no hay campañas a full ni nada. Hacemos marketing en ferias universitarias.



Entrevista con Ernesto Krawchik (Charmain y CEO, Idea Factory).

NB: Le cuento que mi trabajo es sobre el sector local de Software. Yo estudie una firma local, competidora de ustedes, que seguramente conocen, se llama Globant. Y lo que estoy estudiando son cuestiones relativas al modelo de negocios. Si usted se fija en el cuestionario hay una serie de preguntas que tienen que ver con la evolución y otras que tienen que ver con el modelo de negocios. Y yo quisiera que me cuente esas cuestiones. En principio, la cuestión de la fundación de la firma. ¿Como surgió la idea? ¿En que contexto?

EK: Bueno...yo estoy en la industria informática hace como 20 años ya. Y los primeros pininos los di en IBM como vos los estas haciendo en Deloitte, y después poquito antes de que IBM quedara en escándalos me canse del tema moral y me fui, por suerte, porque trabajaba en gobierno, a Oracle, donde rápidamente hice toda la carrera de vendedor a presidente. Con lo cual pasaron 2 cosas, tres cosas te diría: una es que aprendí todo a las trompadas, porque fue todo muy rápido y tampoco había de quien aprender. Uno siempre aprende de mayores, y justo a mi me toco ser parte de una generación que se crió con muchos huecos de su generación antecesora. Desaparecidos, muertos, exiliados...la generación que viene delante mía –yo tengo 44- fue la mas diezmada de la Argentina. Muchas de sus mentes más brillantes no están, o no están más. Están en Stanford, Princeton, la London School of Economics, o Berkeley o la Nasa...o distintos lados. La segunda cosa que conocí es que me hice muy conocido porque como este era un mercado ínfimo, sigue siendo un mercado ínfimo –el mercado informático local de argentina-. De hecho Argentina es un país ínfimo, cuando nos demos cuenta de ello seguramente seremos mas felices, y encontraremos nuestro lugar en el mundo. Ahora, como queremos ser numero uno en todo, y eso nunca va a ocurrir...casi exactamente al revés, no va a ocurrir en lo que mas chance tenemos, el fútbol y cosas aledañas, en todo el resto no va a ocurrir seguro. Más vale darse cuenta, porque si uno no sabe a que aspirar –esto lo habrás visto en los cursos de Marketing: si uno genera las expectativas apropiadas tiene más chances de satisfacerlas-. De hecho, para compararlo: yo vendía el equivalente a un gerente de ventas en Estados Unidos,

por decir algo, y era el presidente. El gerente de Cleveland, nadie lo conoce, y aca todo el mundo te llamaba a preguntarte una sabia opinión sobre algo. Y la tercer cosa que paso es que me fui formando algunas ideas respecto de cómo creo que se maneja una empresa, como debe o puede ser el sector en argentina, que trate de plasmar y que algunas fueron incubando en mi cabeza para después. Básicamente dos, te diría: La primera es que, hasta el 2000, cuando yo me fui de Oracle, la industria informática Argentina y la industria informática mundial, tenía una facilidad casi negligente con la satisfacción de sus clientes y con la calidad. Era realmente mala. Recién el hardware estaba empezando a ser un producto normal, que no se rompe, que dura razonable cantidad de tiempo, que falla poco, y que hace lo que el manual dice. Si el manual dice que la heladera enfría, normalmente pones una cerveza y al rato esta fría. Esto el hardware normalmente no lo hacia. En el 2000 ya mas o menos lo hacia la mayoría de las veces, y tampoco se rompía a cada rato, y nunca se rompía la heladera en el medio de una fiesta en enero cuando hacia 40 grados, etcétera. El software ni por casualidad: ni el que yo vendía en Oracle, ni el de Microsoft, ni el de nadie. Lo servicios, lo peor. Lo peor, de lo peor, de lo peor. Como todos eran malos, no había problema: como no había a quien recurrir, a cualquiera que recurrías era mas o menos igual de malo y teniendo en cuenta la pobre calidad de software, que se yo...dentro de todo te arreglaban los Q...Pero esa era la línea de pensamiento. No se si vos llegaste a conocer la revista "Humor", que fue muy popular en la argentina en la decada del '70. El slogan de Humor era "Apenas por encima de la mediocridad general". Yo decía, si alguien lograra dar un servicio o tener un producto apenas por encima de la mediocridad general, la va a romper. Bueno, en Oracle no pudimos, por lo menos aca en Argentina. Todo era en base a marca, no a calidad. Segunda cosa que diferencie por aquel tiempo es, si había lugar en la Argentina para el desarrollo de una industria informática moderna, dinámica, si tenía algún lugar en el mundo. Y llegue a la conclusión de que Argentina tiene capacidades para tener una industria de producción intelectual, no solo informática. Me parece que argentina desafortunadamente se perdió el tren de la industrialización. Lo cual es una pena, porque habría sido bueno que la Argentina fuera un país industrial. Y creo que no conduce a ningún lugar tener un país esencialmente primario o agrario, o extractivo. La soja hoy esta alta, y mañana va a estar baja. El petróleo cuesta sesenta hoy y va a costar 10 mañana. Uno se complica porque a veces mira cuadros de corta duración, un año, diez años. Si miras cien años, el precio de los commodities baja. De todos, de todos. Después, creía y creo, que en Argentina puede

darse un perfil de producción intelectual, si encuentra que aca no se van a producir las grandes creaciones de la humanidad. Sino mas bien que Argentina va a acompañar, y dentro de esa compañía puede jugar un rol de innovador en algunos nichos. Y para que esto ocurra primero tiene que existir una masa crítica mínima: un umbral de tamaño, de escala. No va a ocurrir: en Argentina no va a ocurrir el próximo fabricante de SAP, o de Windows o de Adobe, o de Google, hasta que no haya un tamaño que permita que todo esto surja. Sino es casualidad, pero por casualidad todo puede pasar, yo no basaría una política en eso. Bueno, decidí crear una compañía después de un tiempo que se pareciera a las ideas que tenía. Que estuviera un poquito por encima de la mediocridad general, y que tuviera este perfil de escala, de tamaño, de volumen, que permitiera que en algún momento Argentina tuviera una industria informática relevante.

NB: ¿Esto se pensó desde el inicio con una mira exportadora, o se pensó en el mercado local para crear la masa crítica?

EK: Te dije una frase ahí al pasar...Argentina no va a tener nunca una industria informática local relevante. Esto es un denominador común: ninguna industria local, salvo la alimenticia, la textil, alguna otra. No da la escala de país. Maquinaria agrícola...hay que encontrar el nicho. Y la maquinaria agrícola si es solo para vender en Argentina tampoco va a ser buena. Salvo que vendas leche, arroz, es poco probable...aun haciendo eso es poco probable que seas el numero uno mundial. Y ser el número uno mundial además de que tu abuela se pone contenta, tiene algunas ventajas económicas. Si no miras el mercado externo, no da. Así que lo miramos desde el principio. Lo cual no quiere decir que siempre nos salio bien. En principio estábamos en claro que esto iba dirigido al mundo.

NB: ¿Y en el primer momento se pensó en software? ¿Languages?

EK: No. Lo primero que se pensó es que si argentina podía tener capacidad intelectual, capacidad de producción intelectual, cosa que definimos como cierta, cualquier servicio profesional que pudiera prestarse en Argentina, fabricarse en Argentina, y consumirse

en el mundo calificaba. No pensamos ni en Languages ni en Software. Vos no te metes en cualquier negocio, vos te metes en los negocios donde podes hacer alguna diferencia. Y la diferencia era encontrar quien pudiera llevarlo adelante. En software yo tenia algunos años de experiencia, en languages me asocie un tipo que es el director de esa compañía que tiene unos cuantos años de experiencia en esa industria, e intentamos hacer algo que se llamo Idea Factory Medical, que no prospero...lo hicimos con médicos. Y siempre estamos mirando...porque creemos que aca se pueden hacer muchas cosas, en la medida en que nosotros podamos hacer algunas diferencia respecto de otros, y tengamos la persona apropiada para llevarlo adelante. Yo estoy seguro que en Argentina se pueden dar servicios de arquitectura muy buenos, de CAD, de diseño. Yo no entiendo de todos esos negocios. Si encuentro alguien, que sepa de esos negocios, y veo la oportunidad de negocio, eventualmente lo haré. Y habrá otro Idea Factory.

NB: La evolución desde cuantas personas eran al inicio, y cuantas son ahora. A nivel de tamaño de empresa...

EK: Al principio éramos cero. Yo tome algunas decisiones al principio, que eran crear un equipo directivo fuerte, un management team más fuerte que el del Start-up. El Start-up tiene chicos con mucha voluntad, pero con poca capacidad, o poca experiencia...capacidad puede haber mucha. O una figura rodeada de admiradores, básicamente. A mi me pareció que ninguna de esas cosas era la mejor, porque si la idea es mas o menos buena, aparece alguien que pone la guiíta y te termina manejando la empresa. Entonces, un management team fuerte. La segunda cosa en que decidí invertir es en gente que preparara el delivery antes de salir a vender. Desde el punto de vista del resultado, sigo creyendo que fueron buenas decisiones. No necesariamente las ejecutamos de la mejor manera. Nos hizo gastar mucha plata, el proceso de la venta era largo, y la guiíta que teníamos para eso no era tanta, entonces hubo un pico de mucha gente con poco negocio, que después achicamos y ahora estamos en niveles más normales. Y seguiremos creciendo desde bases mas firmes. Entonces, rápidamente tuvimos un equipo ejecutivo y algunos tecnólogos, cinco o seis personas. Llegamos a

ser unos 120, entre las dos empresas, y ahora somos unos 80. Y de aca vamos a seguir creciendo más tranquilamente.

NB: ¿Y en cantidad de clientes, o facturación?

EK: La cantidad de clientes no es mucha. Ahí son muy distintas las dos empresas [Languages y Software]. En la empresa de Languages, es una empresa de muchos clientes y trabajos muy pequeños. La empresa de software es una empresa de pocos clientes y pocos trabajos grandes. Muy diferentes.

NB: Tomemos el caso de Software...

EK: En el caso de software tenemos una docena de clientes. La mayoría activos. Y la facturación fue: 0 en el primer año, cien mil dólares en el segundo, trescientos mil dólares en el tercero, un millón en el cuarto. Ahora esta ocurriendo el quinto...

NB: ¿Y los clientes son todos externos?

EK: No, hay de aca y de afuera. Porcentaje de clientes: Mitad y mitad. Porcentaje de guíta, dos tercios adentro, un tercio afuera. Nos costo mucho vender afuera. Ahí tenés la diferencia con Globant. Ellos vendieron afuera rápidamente, en parte porque sus inversores de primera ronda lo mas importante que trajeron fueron clientes de Inglaterra. Lasminute.com, la diferencia entre la existencia y la irrelevancia de Globant lo apporto uno de sus inversores de primera ronda, lo cual fue muy bueno.

NB: En el caso de ustedes. ¿Con que problemas se encontraron? ¿Que tuvieron que aprender?

EK: El problema principal es que afuera no sos nadie. En Argentina todo el mundo me conoce. Te aseguro que no hay presidente de empresa grande, pequeña, de la industria que vos quieras, que con un poquito más de esfuerzo o menos de esfuerzo, yo me reúno. Y con una buena parte de ellos me reúno por segunda vez, que es lo más difícil. La segunda es más difícil que la primera. Para la segunda ya te conocieron, no necesariamente les gustaste. En general con la mayoría me reuniré una segunda vez. Bueno, esto decrece exponencialmente con los kilómetros. Es inversamente proporcional al cuadrado de la distancia. Te vas a los países limítrofes y es un poco menos. Te vas a EEUU y Europa, y ¡sos la nada! Y lo mismo le pasa a todos te diría. Yo creo que va Pescarmona a Estados Unidos, aca Pescarmona se reúne sin cita con el presidente de la Nación, cosa que yo no hago. Y en Estados Unidos...bueno. Y lo segundo, vinculado a esto, es que los ciclos de venta son larguissimos. LArguissimos. Eso cuesta mucha plata. Nosotros, por el momento, no le encontramos la vuelta a acortar esos ciclos todavía. No tuvimos inversores. Lo cual no nos permitió traer eso. No fuimos buenos en traer una red de partners locales que supieran eso. Nos encontramos con partners que eran apenas menos relevantes que nosotros. Nos vinculamos con empresas como nosotros: Startups, pymes, que conocen un poco mas el paño pero que tampoco pican mas allá. Porque a diferencia de la Argentina, son mercados importantes. No te juntas con cualquiera si no sos nadie. Y nosotros no lo logramos vencer. Todos nuestros partners son pequeñas empresitas...

NB: O sea que hay partners afuera...logrados en algún momento...

EK: Si, tenemos. Partners en España...También lo que nos pasa es que por no haber integrado una buena cadena de Partners, en cuanto a la calidad de los Partners que la integran, son como nosotros. Pequeñitas, con dificultades para moverse, ciclos de ventas largos...hace también que haya muchos vaivenes. Partners que desaparecen, que cambian de estrategia. Obviamente, aparece alguien que pone la guiíta, cambian el proyecto general, cambian la estrategia. O cierran. Hay muchos vaivenes. Muchos vaivenes. Con los cuales no vamos moviendo. Empezamos con uno en España, todo lindo, entro en convocatoria. De vuelta empezar. Y otra vuelta recorrer el mercado. Hicimos una experiencia en Alemania, una experiencia en Inglaterra, otra en Estados

Unidos. La dificultad de penetrar esos mercados, ya sea a través de partners o de una presencia directa que es muy cara, es una barrera que todavía no pudimos franquear, te confieso...

NB: Esto de los ciclos de ventas largos, tiene que ver con hacerse conocido....

EK: No te conocen. En occidente todavía parece que no, con la hiper profesionalización, pero el conocimiento personal juega un rol en el cierre. Segundo, no tenés credenciales. No puedes mostrar un gran track record en tu país. Nosotros tenemos una certificación de calidad, razonable internacionalmente. Pero hay muchos que la tienen, y mejor...la India. No tenemos una historia colectiva: "Vengo de Argentina". Desde los indios que comen...que son caníbales, hasta la hiperinflación, hasta que explicas que venís a vender software, ya te perdiste la primer reunión y parte de la segunda. Vos venís de la India, podés ser un p....., pero venís de la India. Te ahorraste los primeros 45 minutos de la reunión. Hay reuniones que no llegan a los 45 minutos. Ahorrar esos 45 minutos es algo importante.

NB: ¿Es el desafío actual en Idea?

EK: Definitivamente. Es un gran desafío. Y el segundo desafío es mas operativo y tiene que ver con armar equipos mas permanentes. El mercado laboral esta muy volátil...

NB: ¿Rotacion?

EK: Altísima. Y siendo una pyme, peor todavía, porque tus congeneres están muy envalentonados y se te van por 200 pesos. Entonces eso se complica, porque no terminas nunca de formar un equipo.

NB: Volviendo a esta cuestión del recurso humano. ¿Existe una competencia por el recurso...?

EK: Fuertísima. Y se han perdido completamente los bordes, te diría. El empresario Argentino promedio es tristísimo, para mí. Es cortoplazista, no es asociativista más allá del discurso, no tiene vocación nacional. En Argentina no hay una burguesía nacional, no se si estarás familiarizado con el término, en otra época se usaba mucho. No hay un empresariado que tenga atado su destino, sus intereses, a los auténticos intereses de la cosa nacional, como Brasil, como India, como Europa Occidental...incluso como Estados Unidos. Y esto es un problema. En parte porque el empresario argentino promedio talvez –voy a decir una palabra bonita hacia mis colegas- talvez por los vaivenes de la economía argentina –eso no es ni remotamente la causa, digamos-, uno tiende a auto defenderse digamos. Aca no sabes en que momento te pegan el viandazo en el o..., por las dudas giremos la plata a Bahamas. Creo que no es una buena idea. Es un círculo vicioso. Y eso se refleja en todo el empresariado. Por ejemplo, en la manera que toman gente. Hace poco se fue mi gerente de operaciones, mi número dos. Y se fue con un cargo equivalente a un competidor nuestro. Me avisó con menos de diez días. Creo que es un p..., básicamente. Pero creo que fue sometido a una presión absurda por parte de su mismo empleador. Porque no hay ninguna explicación, si yo te digo “Ok, cerramos trato hoy”, si cualquier empleador sabe que lo normal es un aviso de 30 días...preparar las cosas. Aparte que no era una persona cualquiera, no era el cadete. Yo lo que hubiera dicho, si estoy por tomar a alguien así es: “bueno flaco, estas empleado, planeemos tu ingreso de aca a sesenta días, treinta días, avisa a tu empleador, toma las decisiones”. Si tu empleador te esta pasando, como a veces pasa...cuando yo me fui de IBM a Oracle, y era un perejil todavía, avise con 30, 60 días...me dijeron “andate mañana”...”bueno, me voy mañana”. Pero estoy seguro que el empleador le dijo “Cuanto Antes”. Yo empecé a tomar la primer gente en diciembre del 2002...”Tomate las vacaciones”. Yo estoy haciendo una empresa para 100 años, ¿que va a cambiar en 15 días? Y si algo va a cambiar, no va a ser para cien años tampoco. Si mi vida depende de que vos empieces dentro de dos semanas en vez de dentro de seis, tengo la empresa en graves problemas. Porque no solo necesito la persona, para esa posición, sino que no tengo un equipo que se pueda arreglar. Todos tendemos a criticar a la gente, “los programadores, te dejan en banda”. Los empleadores los forzamos también. Es un grave problema. En parte creo que las empresas somos víctimas de nuestro propio

cortoplazismo, porque cuando a vos te hacen eso, vos p... Pero vos lo haces. Entonces no vale, yo trato de no hacerlo.

NB: De la línea de productos de la empresa de software, ¿que se hace?

EK Desarrollo a medida, nada mas. Y mantenimiento de software en general, de paquetes, aplicaciones desarrolladas por terceros, y aplicaciones desarrolladas por nosotros.

NB: ¿O sea que hacen mantenimiento, por ejemplo, de SAP?

EK Poco, pero hacemos. Lo que mas hacemos es mantenimiento de aplicaciones desarrolladas in-house. O por los clientes, o por competidores, o por nosotros. SAP tiene su R&D. El mantenimiento de SAP se hace en los laboratorios de SAP. En cada cliente vos haces un reporte, una pantalla, alguna cosa pequeña. En las aplicaciones de terceros, no hay R&D. Le vas dando evolución al aplicativo, hacemos que el desarrollo se mantenga moderno, tecnológicamente y funcionalmente.

NB: ¿Como es la estructura de grupos de trabajo? ¿Se envía gente afuera, hay un equipo afuera?

EK: Poco, casi todo aca. Pero hay una parte que inevitablemente tiene que estar en el cliente. El 10%. En proyectos de puro desarrollo como el 10%.

NB: ¿Como es la estructura? ¿Hay Project Managers que tienen a cargo gente...?

EK: Nosotros trabajamos del siguiente modulo. Armamos células de desarrollo, que son equipitos pequeños en general, que tienen el tamaño mínimo óptimo. El equipo mas pequeño que tenga el tamaño mas autosuficiente posible. Un equipo de 100 horas, 1000

horas por mes de tamaño optimo. Ahí tenés un Project Leader, un Analista de Requerimientos de Cliente, en la jerga mas común se llama analista de sistemas, Ingeniero de requerimientos, es más que un analista de sistemas, es trabajar con el cliente en el proyecto para que responda a las necesidades de negocio. Y después unos cinco o seis desarrolladores, que por la forma en que nosotros trabajamos hacen de desarrolladores, arquitectos y testers. Trabajamos mucho con peer review, y trabajo en pares.

NB: ¿Y a nivel de metodología de desarrollo, se usan estándares?

EK: Nosotros tenemos dos estándares. Uno que es CMM, en todos los procesos, para la gestión del ciclo de desarrollo. Y certificamos nivel 3, un nivel alto en Argentina. Y otro es lo que se llama el proceso unificado de desarrollo. Hoy es el estándar que guía el ciclo de vida. Es como que hay dos metodologías: la metodología de gestión, y la metodología de ciclo de vida. Como se entiende un requerimiento, se diseña una solución, se la elabora y se la pone a prueba. En base a estos estándares escribimos nuestros procesos.

NB: ¿A nivel de ciclo de vida, esto comprende manejar las etapas de alguna u otra forma, al estilo de “en estas etapas se hace así”?

EK: Lo que el proceso unificado dice es, que se desarrolla en círculos concéntricos. Se empieza con algo pequeño y se va iterando y se le va incorporando capas. De forma que en cada nueva capa se puede hacer una revisión de las necesidades de negocio, esto lo que permite es flexibilidad versus lo que se hacía antes, que era la programación estructurada, donde se congelaba el requerimiento, 2 años desarrollabas –si era un proyecto largo-, cuando por fin terminabas la necesidad de negocio había desaparecido, había cambiado tanto que era irreconocible. El sistema no servía, razón por la cual mas de la mitad de todos los sistemas del mundo, fracasan o no llegan a ser implementados. El ciclo unificado dice “no, vamos a hacerlo así: ondas concéntricas que siempre estén mirando el requerimiento, en plazos mas cortos, etc”, siempre poniendo algo o

definiendo cosas, o trabajando sobre el requerimiento. Esto es una cosa básica. La segunda cosa básica que establece es que se trabaja con una línea base de requerimientos, que se va cambiando, que no se congela, y que esta viva a lo largo de todo el proceso. Y lo tercero es definir cuatro o cinco etapas, cinco creo que son, que se llaman Inserción, elaboration...son las cinco etapas en las cuales se entiende, se define, se hace y se implementa. Lo que pasa es que esas cinco etapas son para todo el proceso y al tiempo son también para cada iteración. Y este proceso unificado tiene un lenguaje estándar, no es que cada analista diseña lo que se le canta, sino que se usa además del lenguaje de programación que vas a usar después, un lenguaje de modelado.

NB: Y a medida que maduro la firma, ¿apareció alguna función de marketing, ventas, análisis del mercado?

EK: Yo las hago. Las hago yo por ahora. Y parte de esa vuelta a la realidad...de cuando teníamos un equipo grande, con vendedores, con una función de marketing. Nos achicamos a la realidad del negocio. Decidimos invertir...no me arrepiento de haberlo hecho, pero cuando el ciclo de ventas se volvió mas largo de lo esperado, como que era un drenaje de plata. Las funciones están, lo que no esta es una persona para cada función.

NB: Le pregunto, ¿Cuál es la función dentro de la firma que es mas core, exceptuando lo que es el negocio en si, la producción del servicio?.

EK: Es que es esa. Por el rol que tenemos como empresa y por el perfil que creo que la industria de Software tiene que tener en la Argentina. Buena parte de mi trabajo yo me la paso hablando, con los grandes integradores de sistemas, como IBM, EDS, Accenture, etc para explicarles, convencerlos, para discutir, para negociar, que el core de ellos es relacionarse y entender a sus clientes. Y de que no hay manera de que sus fabricas de software sean mejores que la mía. Y seguramente sea mas barato. ¿Para que vas a hacer algo que vas a hacer peor y mas caro? Dámelo a mí. Dáselo a Globant. Empresas como la nuestra, nos vemos obligados a salir a buscar clientes finales porque

los integradores no terminan de decidirse a tercerizar. Son las mismas empresas que les dicen a sus clientes que la tercerización es una de las tendencias modernas del management, no lo hacen internamente con vocación. Lo hacen a regañadientes.

NB: En el modelo, en que ustedes se quieren ubicar en la cadena de valor, ¿es quizás teniendo que resignar ese 10% de la gente afuera...?

EK: No...lo puedo poner. Pero también lo puede poner el integrador.

NB: ¿/quizás les ubicaría ubicarse en el escalón siguiente? ¿Atrás de Accenture?

EK: En la manufactura. Atrás de Accenture. De hecho, si lográsemos convencer a Accenture, o equivalente, cosa que de algún modo están convencidos pero al final siempre terminan dando vuelta atrás. Hoy Accenture tiene 8000 programadores en la India. Si se las diera a Infosys, todos serían más felices en la cadena. Infosys, obviamente, los clientes de Accenture...Por eso, si lográsemos convencer a los Accenture de este mundo de que se puede hacer en Argentina parte de lo que se hace en la India, y lográsemos demostrar con hechos que lo podemos hacer, Argentina tendría una vibrante industria de Software. Mientras tanto tiene una elegante industria de software, pero con poca relevancia internacional, y no vamos a salir de ahí hasta que no decidamos que lo nuestro no es el traje Armani, sino el Overall.

NB: Volviendo... ¿Cómo se financio el proyecto?

EK: Con plata mía. 100% autofinanciado.

NB: Y el recurso más difícil de obtener... ¿Es la gente? ¿La plata?

EK: La plata.

NB: ¿Y cuales son los grandes hitos en la vida del proyecto?

EK: No todos son buenos...digamos. Primer hito importante fue la creación del polo tecnológico de Tandil. Hoy Argentina tiene como 30 polos tecnológicos y en Argentina hay como 50 empresas. Cuando nosotros creamos el de Tandil no había ningún polo, y fuimos la primera empresa en Tandil. Y creo que es una de las claves por las cuales se organiza una industria vibrante de software. La india, todas las empresas importantes están en algún polo. En EEUU que es un país más liberal, en todo sentido, hay polos de hecho. En torno a Stanford, al MIT y Harvard, en torno a Microsoft en Seattle, en torno a Compaq en Houston...ese fue un hito muy importante. No teníamos ningún empleado cuando fuimos a Tandil. Ocurrió muy temprano.

Poco tiempo después incorporamos un socio que pensamos que iba a ser estratégico, pero no lo fue, pero fue un hito. Era como un espaldarazo, hasta ahí era la idea, con algunos empleados y con el polo de Tandil, digamos. Ahí fue un espaldarazo, una empresa casi centenaria decidía invertir. El afecto societatis no funciono. Con lo cual la recompra de las acciones de BGH un par de años después fue otro hito. Después cada primer contrato era elaborar el modelo de propuesta, el modelo de contrato, el modelo de negocio. Eran todos como modelos, después se empezó a repetir. Con lo cual cada primer cliente era un hito. El primer cliente que tuvimos en España...

NB: ¿El primer cliente de afuera fue...?

EK: El primer cliente de afuera fue un proyectito muy chiquito para el Santander, en Chile.

NB: ¿Y en Europa y EEUU han mantenido clientes?

EK: En Europa y Estados Unidos, tuvimos. En Estados Unidos, más esporádico. Europa un poco mas regular. En España habíamos logrado hasta contratos plurianuales, hasta

que nuestro partner se concurso. Pero si tenemos clientes On Going. Y en Alemania teníamos algo chiquito...fuera de España, esporádico.

Y fue un milestone la certificación de calidad. Estuvimos entre los primerísimos, estuvimos cuartos en Argentina. No, en argentina fuimos segundos. Estuvimos entre los primerísimo en alcanzar esta norma. Y después hay milestones, como mas intangibles. Fui a India, al año de crear la compañía. Estuve casi un mes, entendí el modelo, visite empresas, me vincule con universidades, conocimos a quien después nos guió en el proceso de certificación de calidad. Fue importante, no hubo nada concreto...no vendimos el 30% de la empresa a Infosys, pero fue como un viaje iniciativo importante. Y el libro azul y blanco, que surgió del foro de competitividad y software, te diría que fue otro milestone importante. Te voy a mostrar:

Cuando nosotros empezamos a hablar, se nos c.... de risa. Un colega que fabrica un ERP, había dicho que Argentina esta para salir campeón mundial, no para ser alcanza-pelotas. Y para ser campeón mundial hay que fabricar productos. Y el software factory es un alcanza-pelotas. El presidente de la cámara de software decía que argentina no se puede diferenciar por precio, se tenía que diferenciar por innovación. Primer eslogan de chancillería Argentina fue: "Argentina, un lugar de innovación", ya lo cambiaron. Y en este marco yo era el único p... que hablaba de volumen, masa critica y escala...en un libro muy interesante, que lo compilaron unos investigadores de Universidad de General Sarmiento, Jose Borelo y Yoguel, Universidad de Gral Sarmiento, un libro sobre el estado de la industria un año después del libro azul y blanco. En medio de esta cosa, yo era la unica voz. El mismo Gabriel Yoguel, que nos hicimos bastante amigos, sostenía que el déficit principal de la industria informática argentina en términos de recursos humanos eran los doctores. Yo sostenía que de ninguna manera: el déficit principal eran los técnicos. Ni siquiera profesionales universitarios. Que si argentina lograba tener 100.000 técnicos, definitivamente iba a tener 10000 o 5000 doctores. Que si Argentina aspiraba a tener 100000 doctores, probablemente iba a tener 1000 y de mala calidad. Y en EEUU y Europa. No obstante lo cual...el libro azul y blanco, dice...

“No obstante lo cual, el principal consenso logrado sea el hecho de compartir la visión de constituir a la Argentina en el comienzo de la próxima década en un actor relevante como actor no central, del mercado de Software y Servicios Informáticos”.



Universidad de
San Andrés