



Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

LA COMPETENCIA DESDE
LATINOAMÉRICA EN EL MERCADO DE
SERVICIOS DE TI.

El Caso Neoris

Alumno: Valeria Muruzabal – Legajo: 18150

Mentor: Alejandro Artopoulos

Victoria, 24 de mayo del 2011

ÍNDICE

ABSTRACT	4
INTRODUCCIÓN	5
¿POR QUÉ NEORIS?	6
PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DE LAS PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	6
PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	7
HIPOTESIS	8
ALCANCE Y METODOLOGÍA	8
GUÍA DE LECTURA	11
CAPÍTULO 1: EL MERCADO DE SERVICIOS DE IT	12
INTRODUCCIÓN A LA PRÁCTICA DE OUTSOURCING Y SUS POSIBLES LOCACIONES	12
MODELOS DE NEGOCIOS DE OUTSOURCING	13
ELIGIENDO EL ¿DÓNDE?	14
EL MERCADO DE SERVICIOS DE IT	17
LA APARICIÓN Y EVOLUCIÓN DEL MERCADO	17
EL LIDERAZGO DE INDIA	18
LA ACTUALIDAD DEL MERCADO	18
EL CASO DE AMÉRICA LATINA	19
LOS PRINCIPALES PAÍSES Y SUS FACTORES DE ATRACCIÓN	21
CAPÍTULO 2: EL DESAFÍO DE COMPETENCIA EN EL MERCADO GLOBAL ..	24
LA COMPETITIVIDAD A NIVEL DE LA FIRMA	24
COMPETITIVIDAD BASADA EN RECURSOS: EL PUNTO DE PARTIDA HACIA LAS CORE	
COMPETENCIAS	25
LA BÚSQUEDA DE CORE COMPETENCIAS	26
LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	27
MODELOS DE NEGOCIO	27
LA ESTRATEGIA	29
CAPÍTULO 3: EL CASO NEORIS	31
INTRODUCCIÓN AL CASO	31
CONTEXTO Y FUNDACIÓN	33
EL REENFOQUE HACIA LA CONSULTORÍA CONVENCIONAL	35
LA RELACIÓN CON CEMEX	36
LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE NEORIS	37
LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39
LA ORGANIZACIÓN POR PIRÁMIDES	41
EL NEGOCIO DE NEARSHORE OUTSOURCING	43
LOS PROCESOS	44
EL CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO	44
EL MODELO DE SERVICIOS: LOCAL Y REMOTO	46
EL MODELO DE NEGOCIO	48
LA ESTRATEGIA	50
EL ENTORNO COMPETITIVO DE NEORIS Y SU OFERTA DE VALOR	51
LAS TRES REALIDADES	51

NEORIS Y SUS COMPETIDORES	53
LOS TRES NIVELES DE COMPETITIVIDAD DE LA FIRMA	58
DIFERENCIACIÓN: UNA PROPUESTA ÚNICA PARA EL CLIENTE	60
CONCLUSIONES	65
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS	73
ANEXO 1: COMPRAS DE SERVICIOS Y BIENES DE IT POR EL GOBIERNO Y LAS EMPRESAS A NIVEL GLOBAL, 2005- 2010. (EN BILLONES DE DÓLARES)	73
ANEXO 2: TOP 20 PROVEEDORES DE SERVICIOS DE IT POR INGRESOS EN AMERICA LATINA, 2009. (EN MILLONES DE DÓLARES).....	74
ANEXO 3: MERCADO DE SERVICIOS DE IT LATINOAMERICANO POR PAÍS.	75
ANEXO 4: LOS CUATRO TÉRMINOS QUE COMPONEN LA DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS.....	76
ANEXO 5: LOS ELEMENTOS DE UN MODELO DE NEGOCIOS EXITOSO.	77
ANEXO 6: NEORIS FACT SHEET.	78
ANEXO 7: LA ESTRUCTURA DE NEORIS SEGÚN LA DIVISIÓN DE SU PERSONAL	80
ANEXO 8: LA ESTRUCTURA DE NEORIS Y SUS VÍNCULOS ESTRATÉGICOS.	82
ANEXO 9: COMPARACIÓN ENTRE INDIA Y AMÉRICA LATINA SOBRE LOS FACTORES DEL OUTSOURCING.	83
GLOSARIO	84
ENTREVISTAS.....	85

ÍNDICE DE FIGURAS

<u>FIGURA 1:</u> LOS MODELOS DE NEGOCIO DE OUTSOURCING.....	13
<u>FIGURA 2:</u> LOS DISTINTOS ESCENARIOS DE LOCACIÓN.	15
<u>FIGURA 3:</u> LOS PAÍSES DE AMÉRICA LATINA Y SUS FACTORES DE ATRACCIÓN.....	21
<u>FIGURA 4:</u> LA FACTURACIÓN ANUAL DE NEORIS.....	32
<u>FIGURA 5:</u> LA CANTIDAD DE EMPLEADOS DE NEORIS AÑO TRAS AÑO.....	32
<u>FIGURA 6:</u> RESUMEN DE LAS TRES LÍNEAS DE SERVICIOS DE LA FIRMA Y SUS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS.....	39
<u>FIGURA 7:</u> LAS PIRÁMIDES DE TRABAJO.	42
<u>FIGURA 8:</u> RESUMEN DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES DE NEORIS SEGÚN LAS DIMENSIONES DEL MERCADO AL QUE APUNTAN.	53
<u>FIGURA 9:</u> RESUMEN COMPARATIVO DE NEORIS Y SUS COMPETIDORES SEGÚN EL PAÍS DE ORIGEN, RAMA DE ACTIVIDAD, ESTRUCTURA DE LA FIRMA E INGRESO.	56

ABSTRACT

Hoy en día la mayoría de las grandes empresas multinacionales recurren al outsourcing para el desarrollo de servicios de TI y la consultoría en negocios y TI. Durante varios años el outsourcing fue considerado sinónimo de mandar trabajo a ser realizado en locaciones remotas en Asia- lo que se conoce como offshore. En los últimos tiempos surgieron fallas en el desarrollo de esta tendencia offshore que llevaron a la consideración de nuevas áreas geográficas para el outsourcing. Así surgió el concepto de outsourcing en países de América Latina- lo que se denominó nearshore, estableciendo entonces, hoy en día, a los países latinoamericanos como nuevos jugadores en el mercado de servicios de TI y compitiendo con los líderes del pasado.

La presente tesis demuestra, a través del estudio del caso Neoris (una empresa de servicios que provee consultoría de valor agregado en negocios y TI, soluciones de tecnologías emergente y servicios de outsourcing desde Latinoamérica para el mercado global), la factibilidad de un posicionamiento destacado, por parte de los países latinoamericanos, en el mercado de servicios de TI, un mercado que se halla en su etapa de desarrollo y se espera continuará creciendo en los años siguientes.

Se explora la práctica del outsourcing, sus distintos modelos de negocios y sus posibles locaciones, y el mercado de servicios de TI: su aparición y evolución, su situación actual y los casos de India y América Latina como principales jugadores de él. Se exponen los conceptos de competitividad y su base en los recursos y las capacidades, core competences, modelo de negocios, estrategia y estructura organizacional. Se investiga el caso Neoris, se caracteriza la realidad del caso respecto de las teorías para definir los elementos que la llevan a la empresa a ser competitiva en el mercado y concluir cuáles de estos son modelos de éxito a seguir por las demás empresas del sector.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la mayoría de las grandes empresas multinacionales recurren al *outsourcing* para el desarrollo de sus sistemas y la consultoría de informática.

Durante varios años, el outsourcing fue considerado sinónimo de mandar trabajo a ser realizado en locaciones remotas en Asia- lo que se conoce como *offshore*. En los últimos tiempos, surgieron fallas en el desarrollo de esta tendencia *offshore* que llevaron a la consideración de nuevas áreas geográficas para el outsourcing. Así surgió el concepto de outsourcing en América Latina, en países como México y Argentina- lo que se denominó como *nearshore*. Las empresas de América Latina, entonces, responden a las dificultades que los clientes, y los proveedores de servicios mismos, enfrentan con proyectos provenientes de India y compiten ahora con Asia para la provisión de consultoría de valor agregado en negocios y TI. (Stiffler, 2007).

Una de las empresas ubicadas en América Latina que compite en este mercado es Neoris. Neoris es una empresa de servicios que provee consultoría de valor agregado en negocios y TI, soluciones de tecnología emergente y servicios de outsourcing a nivel global. Ofrece un servicio de outsourcing nearshore, en México y Argentina, a sus clientes. Su sede principal se encuentra en Miami, Florida, y cuenta con operaciones en Estados Unidos, Europa, América Latina, África y Medio Oriente.

A través de este trabajo de graduación se estudia el caso de la empresa Neoris y su propuesta nearshore, su modelo de negocio, sus estrategias y su posición competitiva en el mercado de servicios de IT tanto local como global. Se buscará entender como los delineamientos estratégicos de la empresa en cuestión responden a estrategias competitivas, teniendo en cuenta el mercado al que apunta, sus competidores y los servicios que ofrece.

¿POR QUÉ NEORIS?

La elección de Neoris como caso a ser estudiado responde a que se trata de una firma clave para entender el fenómeno del nearshore.

Neoris ha logrado insertarse en el mercado de servicios de IT exitosamente. Hoy en día, es considerada la compañía de mayor tamaño de consultoría en TI e integración de sistemas en México, la segunda en América Latina y la tercera en Argentina, de acuerdo con IDC. En el 2009, fue clasificada como Líder en América Latina, siendo “*el mejor proveedor de servicios de IT de la región*” (Bussey, 2010), en el Global Services 100 que lista los proveedores de servicios de tecnologías de la información con mejores resultados.

Desde su lanzamiento en el 2000, ha evolucionado hasta ser una empresa que genera más de US\$ 300 millones en ingresos y cuenta con 3.000 empleados alrededor del mundo, en 18 oficinas en 9 países. Tan sólo en el último año mostró un crecimiento del 30% de ingresos. A través de la provisión de tres tipos de servicios: consultoría de valor agregado en negocios y TI, soluciones de tecnología emergente y servicios de outsourcing a nivel global, la empresa logra ser exportador en el mundo y cuenta con un amplio espectro de clientes.

PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DE LAS PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Para guiarnos en el camino de la construcción del estudio de caso seguimos el siguiente delineamiento.

Partimos de la diferenciación de dos conjuntos de elementos que interactúan con la dinámica de las firmas proveedoras de IT.

En primer lugar, distinguimos cuestiones de entorno. Existen elementos del entorno que establecen la situación a la que las firmas de servicios de IT se hallan expuestas. Para poner en evidencia estos, se define primero a la industria, se definen sus límites, oportunidades y los modelos que se presentan en ella, Se busca entender el sector mediante el cual se crean los objetivos de este trabajo. Por el otro lado, se intenta ubicar

al sujeto de investigación dentro de este sector y en alguno de los modelos evolutivos con el objetivo también de comprender a que situaciones se encuentra expuesto.

En segundo lugar, intentamos exponer teorías que contribuyan a la explicación de las formas que adoptan las empresas frente al entorno donde se hallan sumergidas. Teorías para explicar el modelo de negocios, la estrategia y competitividad, entre otros, de una empresa y que forman la manera en que interactúan ellas con los elementos del entorno.

A través de la exposición de los dos elementos anteriores es que llevamos a cabo el trabajo necesario para alcanzar los objetivos.

PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

La pregunta de investigación que da el punto de partida a este trabajo es: ¿Es posible consolidar una oferta latinoamericana en el mercado de servicios de IT global? y la pregunta principal que nos lleva al estudio del caso Neoris en específico es: ¿De qué manera logra la firma Neoris consolidar su oferta en el mercado? ¿Cuáles son los elementos de su competitividad, su modelo de negocios y estrategia que justifican su posición de hoy en día?.

Para responder estas preguntas se investiga en profundidad el caso de la empresa Neoris, su modelo de negocio y la estrategia que utiliza para posicionarse en el mercado actual frente a la de sus competidores. Se investiga primero la práctica del outsourcing, sus dos locaciones y las ventajas y desventajas que presentan estas. En segundo lugar, se investiga el mercado de servicios de TI. Tercero se analiza el caso de la empresa Neoris y su propuesta nearshore para el desarrollo de proyectos de outsourcing de Estados Unidos. Se estudia la competitividad a nivel de la firma, su modelo de negocios, estrategia y como interactúa con su entorno de mercado para así entender como ha desarrollado acciones que le permiten tener éxito en el mercado global del outsourcing.

HIPOTESIS

Se plantea en el trabajo la siguiente hipótesis:

“Las empresas, operando desde la región de América Latina, pueden competir efectivamente en el mercado de servicios de TI, respecto de los otros grandes jugadores que lideraron el mercado años atrás (India).”

Se trata de una hipótesis de carácter exploratorio. Se analizan los elementos de una firma que ha demostrado éxito en la inserción en el mercado, con una propuesta de alcance global y desde Latinoamérica. Se busca aprender de su experiencia y formular las claves desde lo genérico para que otras empresas recreen el modelo.

Al decir que las firmas compiten efectivamente nos referimos, no necesariamente a una competencia en cuanto a volúmenes o número de clientes, sino más bien a una competencia en cuanto a la calidad de servicios ofrecidos y a las capacidades para satisfacer los requerimientos de los clientes. Se compete efectivamente ya que, a los ojos del cliente, a la hora de optar entre un proveedor u otro, la alternativa de América Latina se presenta de igual viabilidad (o hasta a veces mayor) que las de las demás locaciones en el mercado, como por ejemplo el caso de India.

ALCANCE Y METODOLOGÍA

Se resaltaba a través de los objetivos que este estudio no pretende englobar todas las firmas de TI de Latinoamérica, sino más bien nos concentramos en el caso de una firma específica, Neoris.

Neoris trabaja sobre tres ramas: la provisión de consultoría de valor agregado en negocios y TI, la implementación de soluciones de tecnología emergente y el desarrollo de servicios de outsourcing, todo esto a nivel global. Debe señalarse que si bien el catálogo de servicios se clasifica en estas tres categorías diferentes, generalmente los clientes compran un menú de servicios que cruzan las distintas categorías haciendo a la separación entre las tres líneas de servicios algo difícil de concebir. Por ejemplo, se da el caso en el que el cliente contrata una plataforma de outsourcing de largo plazo – 3 a

5 años – y desde esta plataforma contractual ejecuta los proyectos de mejora y crecimiento de sus sistemas.

Es por esta razón que, al llevar a cabo la investigación y el análisis más específico sobre la firma, englobamos las tres ramas de servicios y nos referimos a una sola (la de outsourcing) que en la mayoría de las veces conlleva a las otras dos en ella. Definimos entonces como negocio principal y el que más valor otorga a la empresa el de los servicios de outsourcing de Estados Unidos y el desarrollo de estos basándose en la propuesta nearshore desde Latinoamérica.

Si bien la empresa ofrece servicios de outsourcing a todo el mundo, utilizamos como foco y ejemplo genérico el caso específico de las empresas norteamericanas como clientes y el desarrollo de procesos de Neoris para ellas desde uno de sus centros de desarrollo latinoamericanos (Argentina). Al estudiar el proceso de desarrollo y provisión de un servicio de outsourcing en particular para un cliente podemos entender en profundidad todo lo que conlleva la propuesta nearshore y cómo logra la empresa destacarse en el mercado con ella. Nos interesa entender como en un mundo donde los servicios de IT eran llevados a cabo de manera offshore ahora se ven alienados por una nueva tendencia, la denominada nearshore.

Para el desarrollo del trabajo se partió de un estudio descriptivo. Previo al análisis del caso Neoris, se estudiaron los factores de entorno del mismo. Se accedió a los elementos teóricos que sintetizan la situación a la que las firmas de outsourcing de TI se encuentran expuestas. Existen diversas investigaciones sobre estos temas a tratar y lo que hicimos entonces a partir de éstas fue: por un lado, estudiar el outsourcing como práctica con las ventajas y desventajas que ofrece en cada una de sus dos locaciones (nearshore y offshore) para así describir cómo es que estas prácticas crean o no valor en cada empresa y si contribuyen a su éxito o lo apaciguan; y por el otro, buscar detallar el comportamiento del mercado de servicios de IT: su pasado, presente y las proyecciones del futuro.

Una vez considerado lo anterior, se expusieron teorías que guían en el proceso de explicar las formas en que una empresa interactúa con los elementos del entorno y

como responde a estos generando estrategias. Se buscaron las características propias de las empresas que logran generar competitividad y que mantienen modelos exportadores. Para el análisis del caso se contó con exhaustiva literatura disponible sobre la empresa y su negocio. A esto, se le agregó entrevistas. Se entrevistó al personal de la empresa, los directivos, quienes llevan a cabo la planeación estratégica, deciden sobre la estrategia de nearshore y estudian las posibilidades de expansión en el mercado; y en particular, a los involucrados en los desarrollos de proyectos desde Latinoamérica para clientes de los Estados Unidos. Se desarrollaron entrevistas de preguntas abiertas para asegurarse de abarcar todos los temas involucrados en el caso ejemplo y se accede también a material de archivo del personal de la empresa, es decir, papers internos. El acopio de la información brindada por la empresa fue facilitada en gran parte por la existencia de un contacto personal que mantiene quien escribe esta tesis en la empresa, es por esta razón que se logra acceder al material necesario y fundamental para el trabajo.

Se empleó una metodología cualitativa, orientada al estudio de caso. Este último fue de tipo instrumental, dado que se observaron los fenómenos en el caso a partir de un eje central: el modelo de negocio de la empresa y su estrategia de nearshore y la competencia efectiva en el mercado global.

Una vez realizado el estudio teórico en base a los textos y al caso específico de Neoris, se extrajeron conclusiones generales sobre la firma y su desempeño. Estas no sólo son de gran utilidad para entender a la empresa y su competitividad en el mercado sino que también presentan un caso de éxito a estudiar para otras firmas de la industria, sean empresas en el mercado de servicios de IT con propuestas desde Latinoamérica o empresas con otras propuestas que puedan compararse con la nuestra. Se establecen pautas sobre el modelo de negocio, las estrategias y las competencias que este envuelve con las cuales ha demostrado ser un modelo viable para el éxito en el mercado, un modelo mediante el cual se puede sustentar el crecimiento, crear valor y mantenerse competitivos frente a los países emergentes que tendían a dominar el mercado en un principio.

GUÍA DE LECTURA

El siguiente trabajo se divide en tres secciones. En la primera sección (el mercado de servicios de IT) se exploran por un lado la práctica del outsourcing, sus distintos modelos de negocios y se llega al nearshore como una propuesta adecuada para el mercado latinoamericano, por el otro lado se estudia el mercado de servicios de IT desde su aparición y evolución, su situación actual y por último se investigan los casos de India y de América Latina como unos de los principales jugadores de él.

La segunda sección (el desafío de competencia en el mercado global) muestra los esquemas teóricos necesarios para cumplir con el objetivo de estudiar el caso Neoris. Se exponen los conceptos de competitividad y su base en los recursos y capacidades, core competences, modelo de negocios, estrategia y estructura organizacional.

Seguidamente, en la tercera y última sección nos adentramos en el caso de la empresa, teniendo como eje la teoría del capítulo dos e introduciendo información característica de la firma Neoris. Lo central de esta sección es la caracterización de la realidad de nuestro caso respecto de las teorías para poder definir los elementos que la llevan a la empresa a ser competitiva en el mercado.

Por último se presentan las conclusiones a las que se llega en este estudio respecto del caso Neoris y su competencia, desde Latinoamérica, en el mercado global de servicios de IT.

CAPÍTULO 1: EL MERCADO DE SERVICIOS DE IT

Previo al análisis de la empresa en cuestión buscamos proveer un marco respecto de la práctica del outsourcing, sus modelos de negocios y la elección del nearshore como mejor propuesta; y del mercado de servicios de IT.

INTRODUCCIÓN A LA PRÁCTICA DE OUTSOURCING Y SUS POSIBLES LOCACIONES

Como se introdujo anteriormente, outsourcing es definido como “el acto de contratar una función o servicio especial de una unidad legal separada (fuera de los límites de la firma) en lugar de usar los recursos internos y las capacidades de la misma (provisión dentro de la casa).” (Gereffi, 2009)

Son varias las razones por las cuales las compañías optan por hacer outsourcing de funciones informáticas, Lacity y Hirschheim sintetizan estas razones en cuatro grupos (Lacity y Hirschheim, 1993):

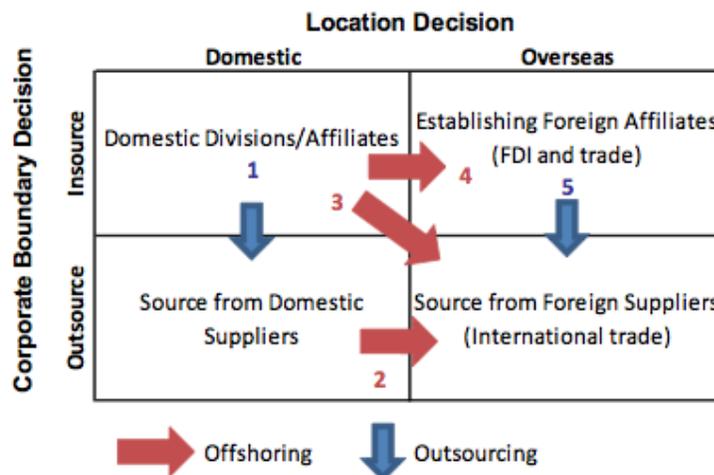
1. **Financiero:** La búsqueda de la disminución de costos, optimizando los gastos y reestructurando la función informática surgen como motivación principal y llevan al outsourcing de la función informática.
2. **Administrativo:** El outsourcing de la función informática se lleva a cabo para poder luego focalizarse en el Core Business de la firma, el cual genera valor y actúa como principal factor de diferenciación de la misma.
3. **Técnico:** Se desarrolla el outsourcing con el fin de mejorar el nivel técnico de los servicios de la empresa, o bien para acceder más fácilmente a individuos cualificados y competentes en ese rubro, o para tener acceso a las últimas novedades tecnológicas.
4. **Político:** El outsourcing de la función informática se conduce para formar parte de una nueva *success story*, eliminar una actividad que genera problemas, probar que la función informática puede ser eficiente y derivar en una ventaja

competitiva para la empresa y finalmente para justificar la necesidad de nuevos recursos.

MODELOS DE NEGOCIOS DE OUTSOURCING

Cuando las organizaciones deciden optar por la práctica del outsourcing, deben definir primero que modelo de negocios adoptarán. Utilizando el aporte de Gereffi, vemos que los servicios globales se clasifican en base a dos dimensiones: outsourcing y offshoring (“la provisión de una función o servicio más allá de los límites nacionales” (Gereffi, 2009)) Estas distinguen las decisiones de control sobre la organización contratada y su ubicación geográfica. A continuación se exponen los distintos escenarios y modelos de negocios a adoptar según las dos dimensiones mencionadas.

Figura 1: Los modelos de negocio de Outsourcing



(Fuente: Gereffi 2009)

La primera flecha muestra la decisión de una empresa de llevar a cabo el outsourcing de manera local, lo que denominamos outsourcing onshore.

La segunda supone hacerlo, pero en vez de contratar a un proveedor local se recurre a la contratación de un proveedor fuera de los límites nacionales es decir, en otro país.

La tercer flecha indica la contratación de un proveedor externo quien a su vez recurre a otro proveedor en el exterior.

La cuarta indica la acción de mover el sector de servicios de una empresa a un afiliado del exterior. La empresa cuenta con una locación en el exterior sobre la cual mantiene el control absoluto para la provisión del servicio.

La quinta y última flecha corresponde a una empresa quien cambia la provisión de servicio de un afiliado externo a un proveedor externo. Esto sucede con la venta del afiliado externo.

Los posibles escenarios a adoptar y los modelos de negocios a seguir en la decisión de outsourcing conlleva, también, otra decisión importante: ¿dónde? A la distinción entre hacerlo doméstico (onshore) o afuera (offshore) brindada por Gereffi, nosotros le agregamos nuevos conceptos y la catalogamos ahora de otra manera. Señalamos la existencia de tres propuestas distintas a la hora de hacer outsourcing. El outsourcing puede ser llevado a cabo:

- *On-site* (en la misma locación en la que se encuentra la firma en cuestión).
- *Offshore* (en una locación más allá de la frontera nacional, generalmente en locaciones lejanas como India o China).
- *Nearshore* o *Remote domestic delivery* (un punto intermedio entre las dos opciones anteriores. Se trata de una locación fuera de los límites de la empresa, sea en el mismo país o en otro, pero más cercano al de offshore, como lo son los de América Latina). (Stiffler, 2007).

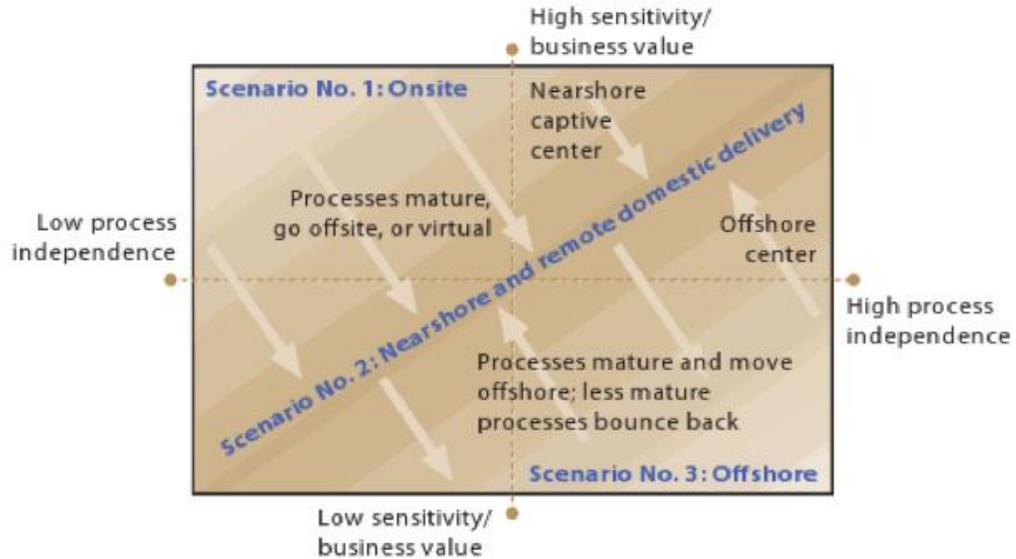
ELIGIENDO EL ¿DÓNDE?

La contratación de servicios de IT es una cuestión crucial y las empresas están constantemente evaluando uno o más países para destinar el desarrollo de sus servicios de IT. (Gartner, 2010 C.)

La elección de una de las tres propuestas locativas enumeradas arriba se halla ligada al análisis de dos factores principalmente: el valor del proceso, es decir, el nivel en que un proyecto contribuye a la posición competitiva de una firma en el mercado y el valor accionario que crea o destruye; y la independencia del proceso, el nivel en que un proceso es entendido, documentado y llevado a cabo en un orden estandarizado.

(Stiffler, 2007) A continuación se muestra como cada una de estos factores se relaciona con las tres propuestas de locación y crean distintos escenarios.

Figura 2: Los distintos escenarios de locación.



(Fuente: Stiffler, 2007)

El escenario primero corresponde a la propuesta *on-site*. Los procesos de valor muy alto e independencia baja son generalmente llevados a cabo en la misma locación de la empresa. Este escenario se está reduciendo tal como lo demuestran las flechas que corren hacia el escenario dos. Esto se debe a que en economías desarrolladas cada vez son más las fuerzas de trabajo virtuales y las tareas que se están realizando a través de complejas y sensibles comunicaciones y transacciones telefónicas, de la Web y aplicaciones.

El segundo escenario encabeza la propuesta *nearshore* o *remote domestic delivery*. Trátese de un proceso de valor alto o bajo o de independencia alta o baja, este escenario muestra un área gris en donde las empresas se sentirán atraídas y los proveedores verán la oportunidad. Muchas de las organizaciones caen en esta área como lo demuestran las flechas del diagrama. Ya sea las que optaron por el desarrollo on-site que ven sus procesos madurar e ir off-site o se tornan virtuales, o los que optaron por offshore en

primer lugar y sus procesos no estaban preparados para afrontar ese cambio por lo cual fracasan y vuelven a su destino.

El tercer y último escenario es el de *offshore*. Los procesos de mediano a bajo valor y de gran independencia son naturalmente candidatos para offshore. Estos son estandarizados y automatizados. Este escenario puede, por un lado expandirse, a medida que los procesos que caían en el escenario dos maduran y la distancia y el huso horario deja de importar (como lo demuestran las flechas van desde el escenario dos al tres) y, por el otro lado disminuir ya que muchos de los procesos que en primer lugar son llevados offshore presentan fallas por falta de preparación y deben volver a su origen (como lo demuestran las flechas del escenario tres al dos).

A través del diagrama y del análisis de los escenarios es notable el hecho de que “la mayoría de los procesos son más aptos para el desarrollo nearshore y remote domestic delivery que para ser conducidos 100% on-site o 100% offshore.” (Stiffler, 2007)

Enfocándonos más aún en la diferenciación entre la propuesta offshore y la nearshore, dejando de lado al desarrollo on-site y on-shore ya que representan un costo de fuerza de trabajo superior y es ésta la principal razón por la cual se opta por tercerizar a países extranjeros, vemos como no sólo es atractiva la opción nearshore por representar una “zona gris” entre uno y otra (como se vio arriba) sino también por otras razones.

El “offshore outsourcing trae desafíos distintivos. Nos damos cuenta de que los ejecutivos enfrentan grandes desafíos para encontrar fuentes de información confiables para el desarrollo de sus estrategias offshore, para buscar mercados de offshore y hacer que funcione eficazmente. Es muy distinto al tradicional modelo de onshore outsourcing.” (Vashistha y Vashistha, 2006). Estos desafíos que dejan al offshore tan lejano del onshore no existen en el modelo nearshore. El modelo nearshore surge, justamente, para resaltar las ventajas de locaciones offshore que están en mayor proximidad con los clientes, con huso horarios y culturas similares (como es el caso de Latinoamérica). (Gereffi, 2009)

EL MERCADO DE SERVICIOS DE IT

LA APARICIÓN Y EVOLUCIÓN DEL MERCADO

Históricamente, los servicios no eran considerados comerciables y el outsourcing a locaciones externas existía únicamente en la industria de manufactura (Vashistha y Vashistha, 2006). El mercado de servicios de IT surgió recién en los 1980's como resultado de la revolución de las tecnologías de información y comunicación. Las nuevas tecnologías dieron lugar a la disponibilidad de servicios en locaciones de toda la economía global para que así las empresas fragmenten sus procesos de producción de una manera más efectiva. (Gereffi, 2009)

Son dos los factores fundamentales que explican la existencia de este mercado de servicios de IT: los bajos costos de delegar tareas auxiliares a terceros en países en desarrollo y la habilidad de proveedores de servicios en países en desarrollo de ofrecer servicios que son diferentes, superiores en calidad, o más especializados a aquellos que se encuentran en el mismo lugar que sus clientes. (Gereffi, 2009)

Respecto de la evolución de este mercado de servicios offshore, pueden diferenciarse tres fases. La primera fase consistió en la inauguración, por parte de las empresas norteamericanas, de centros en India para la provisión de servicios tanto a sus operaciones de Estados Unidos como a las de nivel global. La segunda fue marcada por el surgimiento de la primera generación de emprendedores de la India quienes gradualmente fueron convirtiendo a la industria de servicios offshore en algo global y quienes hoy representan el 40% del mercado. La tercera y última etapa se adjudica al crecimiento agresivo de países como Filipinas, Europa Central y del Este, y América Central y Latina y el Caribe, en el mercado. (Gereffi, 2009).

EL LIDERAZGO DE INDIA

India surgió como país líder en los servicios de IT internacionales. Su industria se estima que fue de US\$ 47 billones en el año 2009 y el empleo total fue de más de 2.2 millones en el 2008, con la creación indirecta de 8 millones de puestos de trabajos. Su éxito se atribuye a una serie de factores como: bajo costo de mano de obra, fuertes habilidades técnicas, afinidad con el inglés como lengua, madurez del vendedor y políticas de gobierno favorables. (Gereffi, 2009)

En el mercado de servicios de IT se encuentran como las más importantes en la competencia global las empresas de India: Tata Consultancy Services, Infosys, Wipro y HCL.

En los últimos años India comenzó a enfrentarse con otras regiones en la competencia del mercado. Como explica la tercera fase en la evolución del mercado, aparecieron nuevos jugadores (Filipinas, Europa Central y del Este, y América Central y Latina y el Caribe) en el mercado y estos continúan creciendo.

LA ACTUALIDAD DEL MERCADO

Antes de comenzar a caracterizar la situación actual del mercado, debe señalarse que no existe un consenso de cómo recolectar información correspondiente a las definiciones de los servicios en la industria. Medir los servicios de IT no es algo simple ya que las estadísticas oficiales no brindan un análisis cuantitativo exacto. (Gereffi, 2009)

El mercado mundial de software y servicios representa aproximadamente US\$ 1,280 billones, lo cual responde al 2,5% del PBI Mundial. De estos 1,280 billones, US\$ 482 billones corresponden a servicios, US\$ 262 billones a software y US\$ 536 billones business process outsourcing (BPO). (Katz, 2010)

Se trata de un mercado en su etapa de desarrollo el cual viene demostrando crecimiento a través de los años en sus distintos rubros y esto se ve en la tendencia de las cifras de las compras de servicios y bienes de IT que se efectuaron por parte del gobierno y comerciales en los últimos años. (Ver anexo 1).

Si bien es un mercado que se encuentra en su etapa de desarrollo, en los últimos tiempos, como consecuencia de la crisis mundial, se vieron cambios en él. En el 2009 se vio por un lado, que los proveedores contaban con demandas lentas y presiones sobre sus precios, y por el otro lado, los consumidores experimentaron incertidumbre en los presupuestos de IT y en las demandas de los negocios para disminuir los costos de IT, incluyendo los costos de contratos de outsourcing ya existentes y los nuevos. El énfasis en la reducción de costos significó la acelerada renegociación de contratos y redefinición de decisiones de negocios, teniendo que resignarse a la adopción de las mejores prácticas y buscando así las de mejor costo. (Gartner, 2009 B.)

Sobre esto se presenta una dicotomía: las empresas acuden al outsourcing enfocándose en la reducción de costos y por ende buscando servicios de menor costo e impactando negativamente en el crecimiento del mercado, pero al mismo tiempo, el outsourcing ayuda a las empresas en la solución de desafíos financieros y de competitividad. La crisis puede conducir a las firmas en el camino de la reducción de costos pero la inversión en outsourcing conlleva en sí misma la solución a problemas costosos. (Gartner, 2009 B.) Es por esto que se afirma que se entra al 2010 con optimismo, identificando signos positivos en las empresas que sugieren que utilizarán los servicios de IT para crecer. (Gartner, 2009 B.)

Entonces, dejando de lado este clima de reajustes y retracción del mercado que se instaló en el 2009 como consecuencia de la crisis económica mundial, en el 2010 se espera que las empresas vuelvan a su posición inicial respecto del outsourcing. Para ello, la aplicación de las mejores prácticas será algo crítico. Aquellas empresas que hayan adaptado sus negocios a decisiones vinculadas a la reducción de costos deberán corregir y renegociar sus contratos para asegurar la maximización del valor en sus relaciones de outsourcing. (Gartner, 2009 B.)

EL CASO DE AMÉRICA LATINA

Como se mencionó anteriormente, América Latina aparece como una de las locaciones con mayor potencial de desarrollo en el sector offshore. Actúa como una alternativa a

los países como India y Europa del Este y se destaca de estos en más de un criterio. Ofrece a sus clientes costos comparables con India y menores a los de Europa del Este, disponibilidad de recursos humanos calificados (929.000 graduados calificados), proximidad física y afinidad cultural con el mercado norteamericano y partes de Europa. (Gereffi, 2009).

América Latina se ha tornado en una propuesta sumamente atractiva para los Estados Unidos, el mercado de compra de servicios más grande. (Gartner, 2010 C.) La adopción latinoamericana del outsourcing está acelerando y tornándose más sofisticada. Se espera que entre los años 2006 y 2013 el market share de los gastos de IT outsourcing (ITO) y business process outsourcing (BPO) crezca como porcentaje del market share global. El crecimiento de la región se adjudica al incremento de la adopción de servicios de outsourcing a medida que las empresas regionales crecen y a la expansión de empresas multinacionales hacia ella. (Gartner, 2009 B.)

Si bien se habla de un porvenir positivo para la industria del outsourcing desde América Latina en los próximos años, la reciente recesión económica causó la disminución del volumen global de trabajo sobre servicios de IT en el 2009. Esta disminución del volumen del trabajo destinado a América Latina fue menor a la experimentada en otras regiones (como Asia/Pacífico y Europa, Medio Oriente y África). (Gartner, 2010 A.)

El total del mercado latinoamericano de servicios de IT disminuyó un 4.6% (en el 2009 era de US\$ 26,5 billones y en el 2008 fueron US\$ 27,7 billones) pero a pesar de esto, la mayoría de los proveedores han mostrado un desempeño fuerte. (Gartner, 2010 A.)

En cuanto a lo que se refiere a ingresos vemos como IBM continua liderando la totalidad del mercado latinoamericano, seguido por HP, el Grupo Atento y Accenture. Dentro de la lista de los “Top 20 ganancias y porcentajes de mercado de los proveedores de servicios de IT en América Latina” vemos países que han disminuido en el ranking y otros han aumentado, pero la gran mayoría mantuvo su posición. (Ver anexo 2).

Con pocas variaciones año tras año, vemos que mercado latinoamericano de servicios hoy en día está compuesto un 55% por Brasil, seguido por México (18%), Argentina (7%) y Chile (6%). (Gartner, 2010 A.) (Ver anexo 3). Si bien pueden distinguirse países

con mayor participación en el mercado, y por ende, mayor éxito, no puede establecerse un ranking de países ni definir la superioridad de uno sobre el otro. (Gartner, 2010 C.) Cada organización tiene una perspectiva distinta respecto de los factores que son más importantes para cumplir con sus necesidades y es por eso que cada una halla más tentador un país sobre otro según su propio criterio y adjudicándole distinto peso a cada factor.

LOS PRINCIPALES PAÍSES Y SUS FACTORES DE ATRACCIÓN

Los países de América Latina muestran varios factores de atracción los cuales los hacen destinos tentadores para las empresas extranjeras. En la tabla a continuación se enumeran los factores y se cataloga como se dan estos en los distintos países latinoamericanos.

Figura 3: Los países de América Latina y sus factores de atracción.

Factors/ Countries	Argentina	Brazil	Chile	Mexico	Colombia	Costa Rica
Cost						
Political and economic scenario						
Government incentives to support IT-related activities						
Cultural Compatibility						
Language						
Education system (availability of skilled labor force)						
Total attractiveness						

Notes:



(Fuente: Gereffi, 2009)

Vemos a través de la tabla como cada país muestra un nivel determinado sobre cada factor. Algunos superan a otros en el escenario político y económico, otros en la cultura, el lenguaje, etc. Cada país ofrece una combinación única de los factores de atracción y por eso depende del cliente y sus preferencias personales para elegir entre uno u otro.

Brasil muestra abarcar el 55% del mercado, sin embargo enfocándonos en los factores de atracción de los demás países, como México y Argentina (los países en los que se hallan los desarrolladores de Neoris) vemos escenarios sumamente atractivos y hasta superiores a Brasil en determinados aspectos. Ambos países resultan interesantes por su alta compatibilidad cultural, el buen manejo del lenguaje y el desarrollo de sus sistemas educacionales los cuales hacen a la disponibilidad de una fuerza de trabajo calificada. Argentina se destaca, además, por su bajo costo y la existencia de políticas de gobierno que sustentan el desarrollo de las actividades relacionadas con los servicios de IT, mientras que México muestra un escenario político y económico estable.

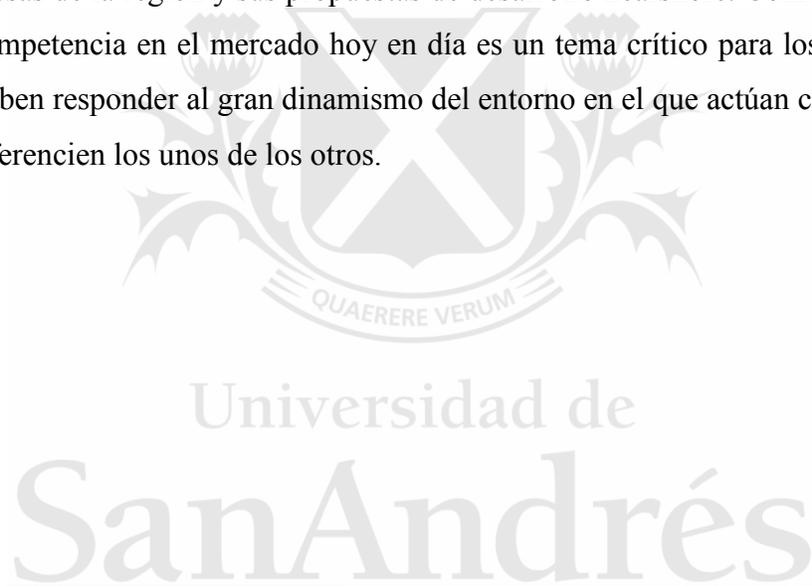
Como se explicó arriba, cada país reúne distintas características y logra obtener ventaja sobre una más que otras. La elección del país reside en el cliente y las características que él determina son de mayor peso.

En resumen, en este primer capítulo hemos dado un marco al desarrollo de nuestro trabajo. Por un lado, investigamos la práctica del outsourcing, sus ventajas financieras, administrativas, técnicas y políticas que justifican su adopción. Hemos ejemplificado sus modelos de negocios y agregamos a estos la categorización de tres propuestas para desarrollar el outsourcing, concluyendo, por último, que la propuesta nearshore surge

como mejor opción para las empresas latinoamericanas (propuesta que eligió la firma Neoris).

Por el otro lado, analizamos el mercado de servicios de IT donde se desenvuelve Neoris. Hemos visto que el mercado de servicios de IT, pese a la contracción que atravesó el año pasado como consecuencia de la crisis económica mundial, es un mercado que se encuentra todavía en su etapa de expansión y se espera que continúe creciendo en los años siguientes.

Concluimos, también, que el surgimiento de Latinoamérica como nuevo jugador en él, compitiendo con quien lideraba el mercado en el pasado (India), abrió nuevas puertas para empresas de la región y sus propuestas de desarrollo nearshore. Como resultado de esto, la competencia en el mercado hoy en día es un tema crítico para los proveedores quienes deben responder al gran dinamismo del entorno en el que actúan con estrategias que los diferencien los unos de los otros.



CAPÍTULO 2: EL DESAFÍO DE COMPETENCIA EN EL MERCADO GLOBAL

Como se concluyó en el capítulo anterior, vimos que el mercado de servicios de IT se encuentra en su etapa de desarrollo y que se espera continuará creciendo en los próximos años. También vimos que son muchas las empresas que se hallan compitiendo en este mercado de servicios de IT hoy en día y, por ende, el lograr un posicionamiento destacado en él es algo de gran dificultad para una firma.

Esto nos conduce, a continuación, a la búsqueda de entender cómo se logra la competitividad a nivel de la firma y como se integran los elementos de ella en la lógica general del negocio, para adquirir un carácter competitivo en este mercado global de gran exigencia. Nos enfocamos, en particular, en cómo logra Neoris, una empresa que trabaja desde Latinoamérica para clientes de Estados Unidos, alcanzar la competitividad y posicionarse en el mercado a nivel global.

Previo al análisis del caso en particular, evaluaremos algunas cuestiones teóricas que se tendrán en mente para el estudio de la empresa y su posición.

LA COMPETITIVIDAD A NIVEL DE LA FIRMA

El trabajo se focaliza en identificar la manera en que se compete en el mercado de servicios de IT. Para ello y teniendo en cuenta lo establecido por Porter, que son las firmas, y no las naciones, las que compiten (Porter, 1990), empezamos primero por definir el concepto de competitividad en una firma y los elementos que la forman.

La competitividad a nivel de la organización es definida como *“la capacidad de una firma de producir, diseñar y/u ofrecer servicios superiores a aquellos ofrecidos por sus competidores”*. (D Cruz, 1992, citado en Ambastha y Momaya, 2004).

En este sentido es que podemos ver la competitividad basada en los procesos, aporte que hacen los autores Ambastha y Momaya:

“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).

Entendemos entonces que la competitividad recae sobre el ofrecimiento de servicios superiores y el desarrollo de estos servicios superiores surge de dos fuentes distintas: los recursos y las capacidades de la empresa; y la interrelación entre estos. Son estos los elementos observables en las empresas que se identifican como los conductores al fundamento de la capacidad competitiva de una firma en particular.

Es por eso que, para entender la competitividad, investigamos los recursos y las capacidades como fuentes de ella.

COMPETITIVIDAD BASADA EN RECURSOS: EL PUNTO DE PARTIDA HACIA LAS CORE COMPETENCES

El mercado en cuestión se focaliza en la venta de servicios. Como tal, el recurso esencial en éste es la mano de obra, es decir, las personas. Las empresas venden horas de trabajo percederas, las que no se usan en el día no pueden ser recuperadas luego.

Los recursos se hallan directamente relacionados a la renta de la firma. Siendo la renta el retorno superior al costo de oportunidad de un factor productivo para quien lo posee. Pueden distinguirse distintos tipos de renta: *“las derivadas de la posesión de un recurso escaso (rentas ricardianas), [...] las que provienen de privilegios monopólicos, como la protección del gobierno ante la entrada de nuevos competidores, [...] las que derivan de la toma de riesgos en entornos dinámicos (entrepreneurial rents) [...] y 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 último tipo de rentas es el

que se aplica para el estudio en cuestión y el cual nos conduce a la teoría de core competences a seguir.

La empresa cuenta con recursos específicos y estos, junto con las capacidades de la misma, contribuyen a la determinación de la competitividad de la firma entera.

LA BÚSQUEDA DE CORE COMPETENCES

Para analizar la competitividad vista desde el punto de vista de las capacidades de la empresa; es decir, desde las core competences, utilizamos el enfoque expuesto en 1990 por Prahalad y Hamel. En referencia a esto, los autores aseguran *“la competitividad no resulta del posicionamiento en los mercados actuales articulado con la cadena de valor, sino de las capacidades distintivas que permiten concebir e implementar nuevas concepciones de la estrategia, a la vez que desafiar la estructura existente en cuanto a mercados y negocios”*. (Bertagnini, 2009). Según los autores, el desafío de las empresas recae no sólo en la introducción de productos y servicios que mejoren a los de los competidores sino también el adelantarse a ellos, creando oferta de productos con funcionalidades que los consumidores todavía ni siquiera han imaginado. (Prahalad y Hamel, 1990 citado en Bertagnini, 2009).

En esta dirección es como se concluye que la ventaja competitiva recae en *“la habilidad del Management para consolidar, a escala corporativa, tecnologías y habilidades (es decir, factores de producción) para la generación de competencias.”* (Bayerque, 2007).

Los autores finalizan con la propuesta de tres tests para identificar core competences en el marco de una organización. *“En primer lugar, las core competences proveen acceso a una gran cantidad de mercados. 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 competidores centrales: un competidor podría adquirir el dominio de una tecnología central para la firma, pero el foco de la core competence 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 estudiará es la estructura organizacional la cual funciona como cimiento fundamental para la empresa y su desempeño.

Como explican Mintzberg & Quinn, la estructura de una organización debe *“reflejar la situación de la misma, esto es, su edad, tamaño, el tipo de sistema de producción, y el grado de complejidad y dinamismo de su medio ambiente”*. Todas las estructuras son diseñadas según una configuración determinada de sus partes básicas. El diseño organizacional se logra a partir de la relación e interdependencia de estas partes básicas combinándolas de manera lógica y consistente internamente. Los autores enumeran partes básicas, mecanismos de coordinación, parámetros de diseño y factores situacionales, que son combinados a través de una configuración específica. (Mintzberg & Quinn, 1993).

En este trabajo se toma en cuenta una de las configuraciones expuestas por Mintzberg y Quinn, la de la organización innovadora o ‘adhocracia’. Se trata de organizaciones que necesitan estar abiertas a la innovación para encajar en la industria en la que actúan. *“Estas industrias requieren estructuras para proyectos, que puedan fusionar a expertos de diferentes especialidades en equipos creativos que funcionen armoniosamente. [...] Por razones de funcionamiento interno, es común que los expertos sean agrupados en unidades funcionales, pero movilizados en equipos, basados en los mercados, la experiencia y las necesidades del cada caso, para el desempeño de su trabajo”*. (Mintzberg & Quinn, 1993).

MODELOS DE NEGOCIO

Seguido a la definición teórica de la estructura organizacional se investiga sobre los modelos de negocios para luego catalogar el que presenta el caso de estudio en cuestión.

El concepto de modelos de negocio es utilizado hoy en día de manera muy amplia y muchas veces para definir elementos diferentes, lo cual nos conduce a definiciones erradas. Hay quienes relacionan el término con las actividades y los roles en una firma

y otros que lo asocian con la creación de valor orientada al cliente, enfoque que se le dará aquí.

Un modelo de negocio es simplemente “*una historia que explica cómo funciona una empresa*”. (Magretta, 2002) Para una definición más técnica del concepto utilizamos la siguiente:

“A representation of a firm’s underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network”. (Shafer et al., 2004)

Esta definición incluye cuatro términos claves. El primer término *core logic* indica que un modelo de negocio bien desarrollado ayuda a articular y deducir tramas sobre las relaciones de causa y efecto y sobre la consistencia de las decisiones estratégicas (*strategic choices*, el segundo término). El tercero, *creating and capturing value*, refleja las dos funciones vitales de toda organización para mantenerse sustentable en el largo plazo. El cuarto y último término, *value network*, surge como contexto para la creación y la mantención de valor. La creación de valor y su posterior sostenimiento ocurren dentro de un contexto el que denominamos red de valor, ésta incluye proveedores, canales de distribución, socios, etc. (Shafer et al., 2004) Para ver en más detalle estos cuatro términos embebidos en la definición de modelo de negocio se presenta el anexo 4. (Ver anexo 4).

Para ser exitoso todo modelo de negocios debe tener tres componentes: *customer value proposition*, *profit formula* y *key resources and processes*, que entrelazados entre sí crean y ofrecen valor. (Johnson et al., 2008)

El primer componente es la propuesta de valor al cliente. Una empresa exitosa es aquella que ha encontrado la manera de crear valor para sus clientes, es decir, la manera de ayudar a los consumidores a solucionar el problema de una necesidad aún no satisfecha. El segundo es la fórmula de ganancia. Es la fórmula que muestra como una empresa logra crear valor para si mismo mientras lo crea para sus clientes. El último componente son los recursos (las personas, tecnología, productos, infraestructura, etc.)

y los procesos (operacionales, administrativos, etc.) que ayudan a que la empresa logre la creación de valor. Estos tres elementos son la base de todo negocio, la propuesta de valor al cliente y la fórmula de ganancia definen el valor que se crea para el consumidor y para la empresa mientras que los recursos y procesos indican como ese valor será distribuido a los clientes y a la empresa. (Johnson et al., 2008) (En el anexo 5 se presenta un diagrama de estos elementos)

Puede tratarse de una mejor opción a las alternativas ya existentes, una manera de ofrecer más valor a un grupo de consumidores o hasta puede reemplazar lo viejo por algo nuevo e innovador. Sea la razón que sea, “un buen modelo de negocio resulta esencial para toda organización exitosa”. (Magretta, 2002).

LA ESTRATEGIA

Los modelos de negocios describen, desde el punto de vista de un sistema, como las piezas de un negocio se entrelazan y encajan entre sí. Definen quienes son los consumidores y como se espera hacer dinero a través de la provisión de valor a ellos. Pero los modelos dejan afuera una dimensión crítica de desempeño: la competencia. Cuando la empresa se topa con competidores aparece la necesidad de una estrategia que los diferencie de los demás, una estrategia que explique cómo se vencerá a los competidores siendo diferentes.

Muchas empresas suelen compartir los mismos modelos de negocios, pero sus estrategias son únicas. Frente a modelos de negocios idénticos, las estrategias son las que llevan a la diferenciación de la firma en términos de los consumidores y mercados a los que se busca satisfacer, que productos y servicios ofrecer, y que tipo de valor crear. (Magretta, 2002).

La estrategia puede verse de cuatro maneras distintas (Shafer et al., 2004):

- i.) Como un patrón. Se mira en retrospectiva, la estrategia es vista como un patrón de las decisiones tomadas en el tiempo.
- ii.) Un plan. Se mira a futuro, la estrategia es vista como un plan sobre los caminos a seguir y las acciones a tomar.

- iii.) Una posición. La estrategia consiste en la elección de una posición en el mercado, de los productos y servicios que se ofrecen y la diferenciación a través de esto.
- iv.) Una perspectiva. La estrategia es como perspectiva, consiste en la elección de cómo se conceptualizará el negocio.

Estos cuatro formatos de estrategia difieren entre sí, pero comparten el elemento de la toma de decisión, todas involucran la toma de decisiones y cursos de acción.

La estrategia entonces supone la toma de decisiones, lo cual visto desde el lente de la competitividad que se expuso arriba, muestra que *“una firma seleccionará sus estrategias a partir de sus fortalezas y debilidades, expresadas en términos de recursos tangibles e intangibles que se poseen”*. (Mahoney y Pandian, 1992).

En resumen, en este segundo capítulo proporcionamos un marco teórico para el posterior análisis del caso Neoris.

Hemos abarcado algunas cuestiones teóricas sobre la competitividad y su composición en términos de recursos y capacidades en una firma y su toma de decisiones, las distintas estructuras organizacionales, los modelos de negocios y la estrategia. Podemos ahora adentrarnos en el estudio del caso y los factores que involucra para la competencia en el mercado de servicios de TI, teniendo en cuenta estas teorías expuestas.

A continuación se analiza la empresa y su totalidad respecto de sus comienzos y evolución en el tiempo, su estructura organizacional, modelo de negocios, estrategia y camino hacia su logro de la competitividad en el mercado.

CAPÍTULO 3: EL CASO NEORIS

INTRODUCCIÓN AL CASO

Neoris es una compañía que, como se dijo antes, ha experimentado un crecimiento exponencial remarcable en los últimos años y es por eso que surge nuestro interés en ella como objeto de estudio.

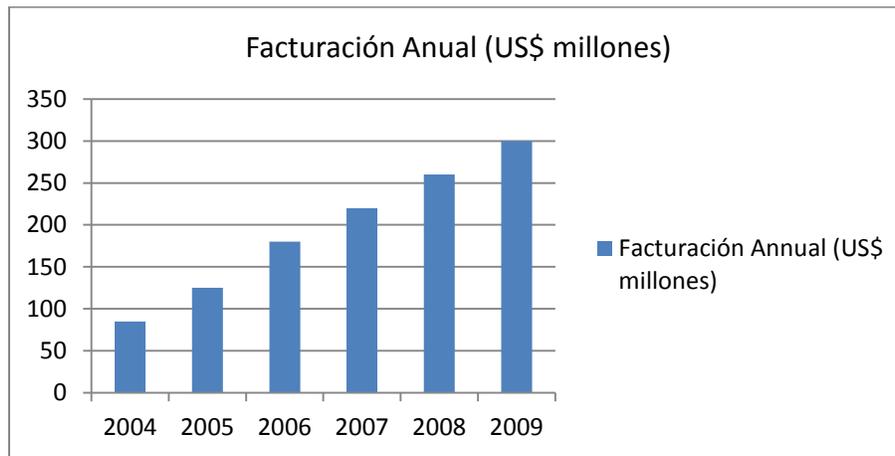
Si bien su fundación data del año 2000, se distinguen dos períodos en la empresa (del 2000 al 2004 y del 2004 a la actualidad), y se señala el segundo como el período en el cual se da este crecimiento, y la mayoría de los reconocimientos, y por el cual despierta en nosotros el interés de estudio.

Fue entre los años 2004 y 2009 que la empresa experimentó un crecimiento sostenido y de movimiento acelerado en varios aspectos (Entrevista a Claudio Muruzabal realizada el 10/09/2010):

- En geografía: Neoris nació a partir de la filial tecnológica de la empresa Cemex en México, y como resultado de la adquisición de 5 empresas (sobre esto se expondrá más a continuación al hablar del contexto y fundación de la firma). A partir del 2004 es que mostró una tendencia de crecimiento y llegó a lo que es hoy en día, con sede principal en Miami, Florida, Neoris tiene operaciones en Estados Unidos, Europa, América Latina, África y Medio Oriente.

- Volumetría: los ingresos por venta se mantuvieron estables desde el 2000 hasta el 2004 en US\$ 100 millones para luego comenzar a crecer y llegar a los US\$ 300 millones en el 2009. Si bien el detalle de la facturación no se publica formalmente en la firma (es información confidencial), se muestran los valores que se dieron año tras año en el gráfico a continuación:

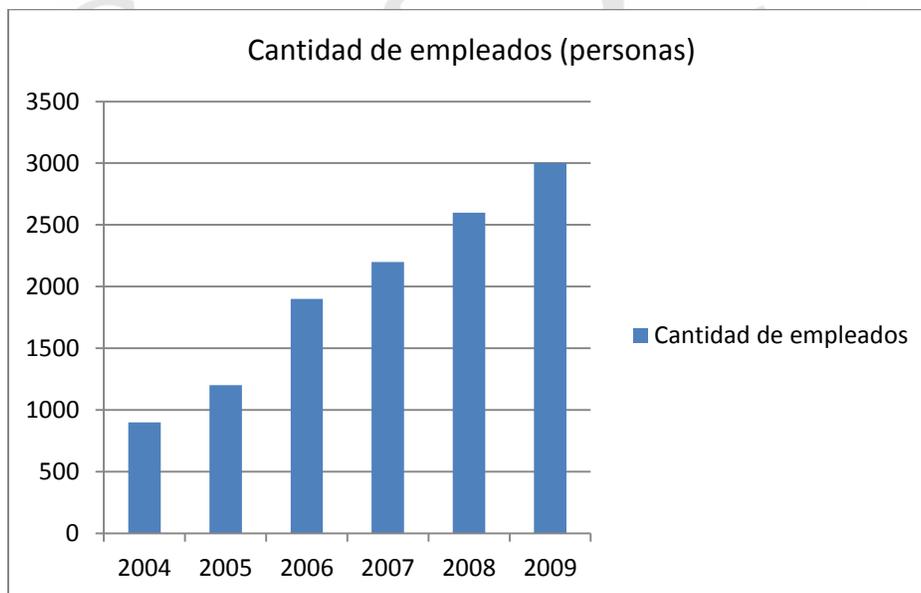
Figura 4: La facturación anual de Neoris.



(Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida en entrevistas en ‘off’).

- Cantidad de empleados: acompañando el crecimiento en la facturación de la empresa, el número de consultores y demás empleados también se mantuvo estable en el primer período y fue de 1000 empleados y luego, entre el 2004 y el 2010, creció y alcanza hoy en día los 3000 empleados alrededor del mundo. En el cuadro a continuación se presenta el detalle de esto.

Figura 5: La cantidad de empleados de Neoris año tras año.



(Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida en entrevistas).

- Presencia en clientes: en un principio eran alrededor de 100 clientes y hoy llegan a ser más de 250. No sólo aumentó y lo continúa haciendo el número de clientes sino la cantidad de proyectos que se llevan a cabo para cada uno.

A estos aspectos se le agrega, por último y, sobretodo, lo más importante, el crecimiento cualitativo de la empresa (para responder a las exigencias cambiantes del mercado que evoluciona hacia tecnologías más complejas, el tipo de negocios que hace son mucho más sofisticados y mucho más complejos hoy en día que años atrás).

Para entender los factores que contribuyeron a este crecimiento (en todos sus diversos formatos) y el éxito de la empresa debemos primero proveer un marco sobre ella, desde su contexto y fundación, su modificación de estrategia en el medio, y su posición actual.

CONTEXTO Y FUNDACIÓN

El surgimiento de Neoris tiene sus raíces en el desarrollo de la empresa Cemtec. Cemtec fue el proveedor de soluciones innovadoras en servicios de IT en la década del '90 para la mexicana Cemex, la proveedora de materiales de construcción más grande del mundo y la tercera en producción de cemento. *“Trabajando como consultores en tecnología de Cemex, llevaron a cabo análisis y formularon recomendaciones que contribuyeron a la reducción de los ciclos de integración de la compañía, el aumento de la productividad y a la reinención de Cemex como líder digital en la industria.”*(Neoris Web: www.neoris.com, Última visita el 22/8/2010)

Cemtec comenzó siendo un desprendimiento de parte del departamento de sistemas de Cemex y como tal brindaba servicios a la cementera, pero al ver el rápido crecimiento y expansión que tuvo hacia el mercado mexicano y el de Centroamérica, Cemex decidió potenciar a la compañía a través de una serie de adquisiciones en Latinoamérica, Estados Unidos y Europa.

Fue así como a fines del '90, y también como respuesta a la oportunidad que se estaba generando en el mercado a partir del crecimiento de Internet y la posibilidad de tener

negocios de características electrónicas, los ejecutivos de Cemex se plantearon el formar una empresa de escala mundial a partir de Cemtec.

En el 2000, CxNetworks, la filial tecnológica de Cemex, lanzó la empresa bajo el nombre de Neoris combinando los activos de cinco proveedores de Internet: Amtec de Argentina, Cemtec de México, CyberMedia de Venezuela, Intec de España y Mlab de Brasil. *“El objetivo de la compañía era ofrecer servicios de consultoría en el desarrollo e implementación de soluciones electrónicas para grandes y medianas empresas en las industrias de construcción, consultoría, educación, comida y bebida, seguros, manufactura, logística, telecomunicaciones, textiles, transporte, turismo y entretenimiento. La oferta de servicios de la compañía incluía soluciones desde la creación de un portal hasta la integración de las operaciones de back-office.”*(Neoris Web: www.neoris.com, Última visita el 22/8/2010)

Si bien para los directivos de estas empresas en cuestión el ser parte de una nueva empresa, Neoris, significaba vivir *“desde adentro el funcionamiento de una gran corporación, con sus procedimientos, protocolos y particularidades [...] aprendiendo todos los días cosas nuevas”* (Postigo, 2006), se llevaron a cabo precauciones para asegurar una migración adecuada de cada empresa y una integración saludable entre ellas. Por ejemplo, se estipuló, para cada empresa, que *“sus propietarios-fundadores permanecieran por un tiempo trabajando en la nueva compañía”* (Postigo, 2006) y en el caso específico de Amtec se respetó que *“gran parte de la producción siguiera funcionando en Rosario, con los mismos ingenieros que tiempo atrás habían contratado para su proyecto.”* (Postigo, 2006). Estos cuidados que se tomaron fueron, en gran parte, aseguradores de una buena integración y consolidación por parte de los diferentes entes hacia la nueva Neoris.

La motivación de Cemex de formar Neoris, como explica su actual CEO, era doble. *“Por un lado, era poder tener acceso a recursos calificados que pudieran ser útiles para el desarrollo de sus propios negocios y, por el otro lado, el generar una compañía que pudiera establecer un resultado para Cemex en el futuro. Un resultado vendiendo en el mercado general”*. (Entrevista a Claudio Muruzabal realizada el 23/09/2010).

Neoris comienza operaciones con 1,000 empleados y con oficinas en Ciudad de México, Monterrey, Buenos Aires, Rosario, Santiago de Chile, Caracas, Sao Paulo, Río de Janeiro, Brasilia, Madrid, Barcelona e Igualada. (Neoris Web: www.neoris.com, Última visita el 22/8/2010) (Ver anexo 6 para Fact Sheet de la empresa)

EL REENFOQUE HACIA LA CONSULTORÍA CONVENCIONAL

Desde su formación en el 2000 hasta el 2004, se buscaba construir una empresa de servicios de consultoría de Internet de escala global. Neoris fue una empresa enfocada en proveer servicios de informática en el contexto del boom de Internet, donde se creía que el mundo iba a transformarse totalmente y que las empresas tradicionales físicas desaparecerían dando lugar a todas las transacciones por Internet. Neoris satisfacía la demanda por servicios de informática, para construir las plataformas informáticas de las transacciones.

A partir del 2001, cuando la famosa ‘burbuja de Internet’ explota, y se ve, por un lado, que las empresas físicas no desaparecerían y, por el otro, que los trabajos que hacía Neoris se podían hacer ahora en una fracción de costo y el conocimiento sobre las tecnologías se había vuelto en un conocimiento a nivel global; la empresa debió modificar su modelo de negocio y reenfocarse hacia la consultoría convencional. Para ello adquirió una de las franquicias de Arthur Andersen, una empresa de consultoría que había desaparecido en el año 2002, y dio lugar a una época de transición en la cual se recompuso la estrategia de la empresa y se reenfocaron los negocios. Así, Neoris se convierte en una empresa de consultoría tradicional con un enfoque más dirigido a los trabajos onshore en España, Estados Unidos y todo Latinoamérica. (Entrevista a Claudio Muruzabal realizada el 23/09/2010).

Del 2004 en adelante, y una vez resuelta la estrategia, el negocio y desarrollando trabajos onshore, es donde el concepto de nearshore toma mayor vuelo.

El concepto había nacido de la mano de la empresa mexicana Softtek en el año 1997 cuando comenzaron a desarrollar proyectos con Estados Unidos pero recién en el 2004 adquirió popularidad cuando Softtek, junto con el gobierno mexicano, impulsaron el

concepto con mayor agresividad. (Softtek Web: www.softtek.com, Última consulta el 8/4/2011).

Se comienzan a dar las inversiones más significativas para poder tener plataformas de desarrollo, centros de soluciones (originariamente en México y Argentina) para poder desde Latinoamérica ofrecer ese servicio a los Estados Unidos. Del 2004 en adelante se experimenta una etapa de crecimiento acelerado, como se demostró con cifras y datos concretos en la introducción al capítulo en el que estamos, se dio un crecimiento a nivel geográfico, de volumen, de cantidad de consultores y de presencia en clientes. Y el crecimiento más importante que se da es el cualitativo de la empresa, el tipo de negocios que se hacen pasan a ser son mucho más sofisticados y mucho más complejos. Como explica el CEO, los primeros años de Neoris fueron básicamente *“años de formación en los cuales, después de la adquisición de Arthur Andersen, la empresa estuvo enfocada en construir capacidades básicas que le permitieran ingresar en el mercado y es a partir del 2004 que esas capacidades empiezan a tomar un flujo muy acelerado [...] con la decisión de enfocarse en el mercado, el establecer una estrategia a largo plazo que estuviera dirigida a poder capturar una demanda creciente pero con un enfoque claramente a desarrollar nuevos mercados y nuevas capacidades”*. (Entrevista a Claudio Muruzabal realizada el 23/09/2010).

LA RELACIÓN CON CEMEX

El rápido crecimiento de la empresa es muchas veces adjudicado al respaldo que le dio Cemex como accionista mayoritario. *“El origen de Neoris como el brazo de outsourcing de TI de CEMEX facilitó la adquisición de experiencia y credibilidad en industrias de producción y logística, que fueron apalancadas y expandidas exitosamente en otras verticales y geografías, incluyendo el mercado de Estados Unidos.(IDC Research)”* (Neoris Web: www.neoris.com, Última visita el 26/8/2010).

Al ser Neoris una compañía cuyo accionista principal cotiza en el mercado americano, es alcanzada por las reglas impuestas a las empresas que cotizan en bolsa en el mercado americano. Es decir, cuenta con una estructura multinacional de estilo americano donde el cumplimiento de las reglas contables, la forma de operar y las normas éticas están

más de acorde con el estilo en el que operan las grandes empresas de consultoría a nivel global y, como sugiere el CEO, “*esto a la hora de contratar es muy importante, sobre todo para los clientes globales*”. (Entrevista a Claudio Muruzabal realizada el 23/09/2010).

En sus primeros días Neoris desarrollaba la gran mayoría de sus trabajos para Cemex, su cliente más importante. A través de los años la empresa ha ido creciendo y el porcentaje de sus ventas hacia Cemex ha ido disminuyendo y lo continúa haciendo hoy en día. Al principio este fue mayor al 90% y para finales del año 2010 se estima va a ser menor al 15% (esto es a pesar de que a través de los años la demanda de Cemex, los requerimientos de servicios hacia Neoris, ha ido creciendo en términos absolutos).

Actualmente, tanto Cemex (el accionista principal) como los accionistas minoritarios no tienen una participación activa en el manejo del negocio. Se comportan únicamente como accionistas financieros y como tales observan que el retorno sobre la inversión (ROI) sea el adecuado, que el negocio cree valor y que se cumplan los requerimientos de una compañía global que integra sus resultados con una compañía pública. Para esto se realizan periódicamente reuniones de directorio en donde se reportan los resultados que Neoris genera.

LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE NEORIS

Dentro del amplio abanico de soluciones de TI que las compañías alrededor del mundo ofrecen, Neoris se especializa en tres ramas de servicios.

La primera es la de servicios de outsourcing y genera aproximadamente el 60% de los ingresos por ventas de la firma. El outsourcing consiste en un contrato de prestación de servicio a largo plazo (suelen ser de tres, cinco o hasta diez años) sobre un sistema específico. La empresa ofrece el outsourcing de varias actividades. Ofrece outsourcing del manejo de aplicaciones, de procesos de negocios (BPO), centros de contacto, manejo de infraestructura, software como servicio (donde se ofrece un software como parte del servicio), desarrollo de software y prueba de sistemas.

La segunda es la consultoría de valor agregado en negocios e IT, que corresponde al 35% de los ingresos. A diferencia del outsourcing que consiste en contratos a largo plazo sobre servicios de una complejidad y de un margen de ganancia menor, los trabajos de consultoría tienen un comienzo y fin en el corto plazo (generalmente van de seis meses a tres años) y requieren de tareas complejas con recursos más calificados dando así un margen de ganancia alto. Los trabajos de consultoría consisten en *“concebir y ejecutar mejoras operacionales de importantes negocios, apalancándose en la TI”*. (Neoris Web: www.neoris.com, Última visita el 29/8/2010).). Los servicios de consultoría de Neoris incluyen Enterprise Resource Planning (ERP), Customer Relationship Management (CRM), Supply Chain Management, Business Process Management, Project Management Office, IT Value Management, Change Management, entre otros.

Debe destacarse que hoy en día las ramas de outsourcing y de consultoría, se hallan muy relacionadas entre sí y son muchas veces difíciles de separar. Esto se debe a que la mayoría de clientes que contratan servicios desde la base de outsourcing agregan a estos, proyectos de consultoría. Es decir, a *“través de los servicios de outsourcing se empieza a hacer trabajo de consultoría”* como explica el CEO de Neoris (Entrevista a Claudio Muruzabal realizada el 23/09/2010). Aquel que contrata sobre la plataforma de outsourcing el soporte a un sistema luego pide modificaciones y agregados sobre este, lo cual sugiere un trabajo de consultoría.

La última rama es la de soluciones de tecnología emergente y provee el 5% de los ingresos. A través de esta se investigan los nuevos conceptos y tecnologías disponibles en el mercado, analizando en que medida pueden ser integrados a la oferta de valor de la compañía. Esto es de gran atractivo para los clientes ya que son conceptos innovadores que otros no ofrecen y que pueden proveer una ventaja para sus empresas. Para Neoris, el desarrollo de tecnologías emergentes da lugar a la posibilidad de nuevos clientes los que luego la contratarán por sus servicios de outsourcing o consultoría.

A continuación se presenta un gráfico de resumen de los servicios de la empresa y sus principales características.

Figura 6: Resumen de las tres líneas de servicios de la firma y sus principales características.

Línea de Servicios	Outsourcing	Consultoría	Tecnologías emergentes
Participación en los ingresos totales	60%	35%	5%
Clientes más importantes	Vitro, AMD, Lowe's, Twenty Century Fox	Petrobras, Telefónica, Banco Santander	CEMEX, Ryder, Dr. Pepper
Perfiles de los profesionales	Managers de servicios, Profesionales de servicios, Analistas.	Managers senior, Consultores senior, Consultores.	CTO's, Directores técnicos, Expertos técnicos, Ingenieros de software
Tecnologías	SAP, Java, .Net, Oracle	Change Management, Process Design, SAP & Oracle Implementation	RFIP Mobility, Next Generation S/W Development

(Fuente: Elaboración propia en base a la información de entrevistas)

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Neoris cuenta con 3000 empleados que se dividen entre las distintas líneas de servicios mencionadas arriba. Hoy en día, aproximadamente la mitad de los empleados trabajan en outsourcing y la otra mitad en consultoría, siendo muy pocos los que trabajan en tecnologías emergentes (se habla de un 5% en tecnologías emergentes y el 95% restante se divide entre outsourcing y consultoría).

Entre países la división es distinta y esto depende de la cantidad de clientes y demandas de proyectos que se llevan a cabo en cada país. Actualmente se manifiestan aproximadamente 350 clientes, de los cuales el 60% es proveniente de Latinoamérica (y de este un 30% de México), otro 20% de Estados Unidos y el 20% restante de Europa/ Medio Oriente. Para ello, un 33% del personal está en México, alrededor de 1000 personas. Otro tercio se divide entre Argentina y España (con 600 y 500 empleados

respectivamente) y el tercio restante en el resto del mundo. (Ver anexo 7 donde figuran gráficamente estos valores).

Para catalogar la forma estructural que componen estos 3000 empleados se identifica primero la existencia de tres maneras de organizarse para las empresas de servicios de IT: por geografía, por industria, o por tipos de conocimiento. (Entrevista a Claudio Muruzabal realizada el 14/10/2010).

Neoris ha elegido adoptar la estructura de tipo geográfica donde los negocios se alinean por países o grupos de países. Existen directores generales de cada país quienes tienen responsabilidad por el país que se les asignó y miden el desempeño de él a través de un Estado de Resultados. Estos responden directamente al CEO. La elección de una distribución geográfica con directores por país responde al objetivo de privilegiar el conocimiento del mercado local que tiene cada directivo y, además, permitir que las decisiones se tomen más cerca de donde está el cliente.

Debajo de los directores de países se hallan los managing directors. Ellos tienen la responsabilidad de llevar adelante un grupo de clientes, una industria o una subregión. Para la organización de los managing directors suelen darse dos formas distintas: la primera es ‘sellers’ por un lado y ‘doers’ por el otro, donde hay una persona encargada de la venta y otra distinta del desarrollo; y, la segunda, ‘sellers and doers’ donde la misma persona tiene la responsabilidad de desarrollar y vender. Esta segunda forma, la de ‘sellers and doers’ es la que se utiliza en el modelo de consultoría y es la que usa Neoris.

Cada uno de los managing directors encabezan lo que en la empresa se denomina una “pirámide” y éstas, al igual que los directivos de países, miden su desempeño a través de Estados de Resultados.

LA ORGANIZACIÓN POR PIRÁMIDES

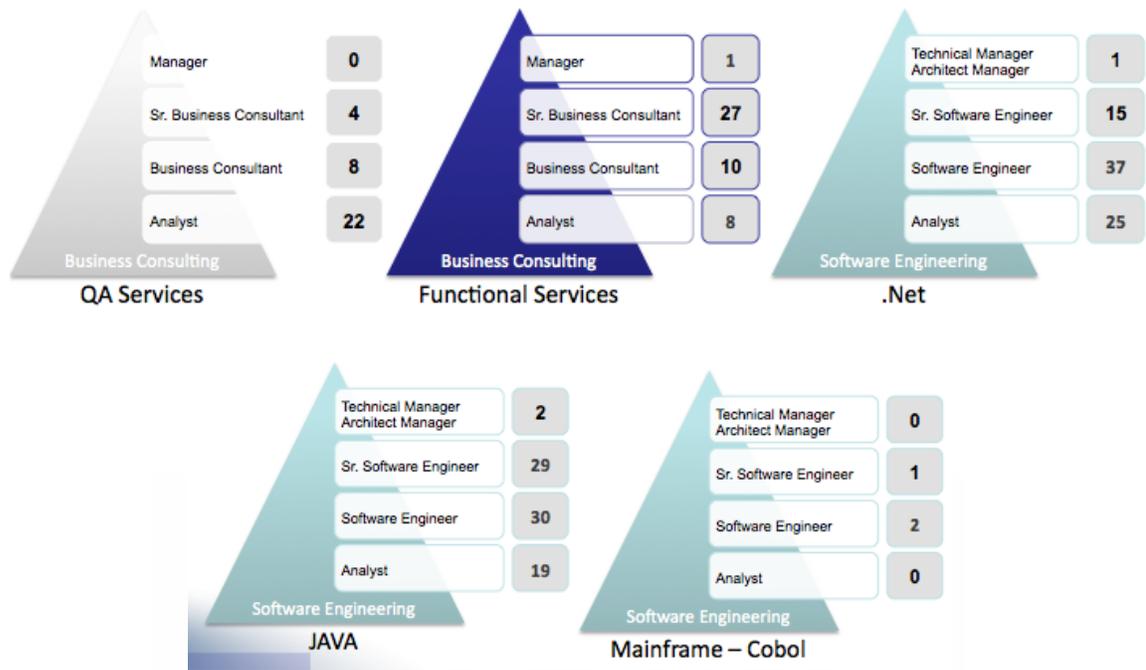
Las pirámides son unidades de trabajo. Cada una se compone por un grupo de managers en su cima, quienes realizan las ventas (apoyados por los gerentes y directores), definen el curso a seguir y gestionan al equipo, consultores de negocio o ingenieros de software en el medio, quienes establecen las tecnicidades del trabajo, y analistas en la base que, con la guía de gerentes y consultores, hacen el desarrollo de software y son encargados de entregar el servicio que fue vendido.

En estas figuras se da de forma ascendente la creación de valor, es decir, a medida que se sube en la pirámide la creación de valor aumenta, y de forma descendente la efectividad del costo, en la cima están quienes tienen un salario de alto costo y a medida que se va bajando el costo por persona se torna menor.

Se identifican distintos tipos de pirámides: las de servicios de preguntas y respuestas, las funcionales, y las de desarrollo de software (de Internet, Java y Mainframe). Según el tipo de pirámide que se trate, el número de personas y sus especialidades dentro de la pirámide varía. Por ejemplo, la pirámide de desarrollo de software (Mainframe) no requiere de analistas ni managers sino más bien de unos pocos ingenieros de software, mientras que la de preguntas y respuestas necesita que su número de analistas duplique el de consultores. A su vez, la formación de estas pirámides no son fijas, sino que por lo contrario pueden ser modificadas. Por ejemplo, cuando hay un servicio que requiere conocimiento que reside en otra pirámide se lleva a cabo una transferencia de recursos de una pirámide a otra o se da la cooperación entre ellas.

A continuación se presenta un diagrama de las pirámides de trabajo descritas arriba y sus distintos tipos y formaciones.

Figura 7: Las pirámides de trabajo.



(Fuente: Canzani, 2010.)

En resumen, Neoris está organizada de forma geográfica donde se presentan directores generales de países y managing directors encabezando pirámides de trabajo.

Lo que se destaca de esta estructura organizacional es el manejo y la relación entre los distintos niveles de trabajo, y la conexión que existe entre los niveles y el cliente. La atención del cliente la lleva adelante un managing director, y entre este managing director y el CEO de la compañía (quien toma las decisiones finales) no hay más de un nivel. A su vez, entre los consultores calificados y el CEO de la compañía no hay más de dos niveles. Es así como se ve que la empresa tiene un alto grado de comunicación entre sus niveles trabajando todos en una red que hace que se muestra así unificada y cercana al cliente y sus requisitos específicos. (En el anexo 7 se presenta un esquema de esta red).

La estructura de Neoris expuesta arriba puede caracterizarse en términos teóricos como la de una “organización innovadora o adhocracia” según lo definido por Mintzberg & Quinn. (Mintzberg & Quinn, 1993). La convencional estructura empresarial, donde se

da una unidad grande que consiste de unos pocos gerentes ejecutivos quienes dirigen a operadores que desempeñan el trabajo básico, es dejada de lado para adoptar esta nueva forma que permite trabajar más de acorde con la industria en cuestión.

“La industria requiere ‘estructuras para proyectos’, que puedan fusionar a expertos de diferentes especialidades en equipos creativos que funcionen armoniosamente”. (Mintzberg & Quinn, 1993) Es así como, los expertos que son agrupados en unidades funcionales, pueden luego ser movilizados en equipos basados en los mercados para el desempeño de su trabajo de acuerdo a la experiencia y las necesidades de cada caso. En Neoris se presentan estos equipos bajo el nombre de “pirámides” y dependiendo del proyecto a desarrollar estos se unen, modifican o reagrupan para llevarlo a cabo. Se sigue la adaptación mutua como principal mecanismo de coordinación. (Mintzberg & Quinn, 1993).

EL NEGOCIO DE NEARSHORE OUTSOURCING

Hemos visto la oferta de productos y servicios de la empresa y hemos analizado su estructura organizacional, buscamos ahora entender como la oferta de productos y servicios se desarrolla en esta estructura, es decir, buscamos analizar en profundidad el manejo de los procesos. Como mostraron los autores Ambastha y Momaya, la competitividad puede verse en torno a los procesos competitivos de una firma, los cuales aumentan la habilidad de una firma de competir de manera más efectiva. (Ambastha y Momaya, 2004).

Investigamos los procesos desde el outsourcing en Neoris. Como se expuso anteriormente, la rama de outsourcing de Neoris no sólo provee alrededor del 60% de los ingresos de la compañía sino que también funciona como plataforma para el futuro desarrollo de trabajos de consultoría en clientes. Se trata de la rama más importante de la empresa y que en la mayoría de los casos incluye a la segunda y casi de igual importancia, la consultoría.

Para el outsourcing, Neoris optó por ofrecer a sus clientes americanos una propuesta nearshore la cual se basa en la provisión del servicio desde Latinoamérica. Es con esta propuesta que la empresa adquiere una posición en el mercado global de servicios de IT y demuestra ser un interesante objeto de estudio.

Es por eso que ahora ponemos foco en el desarrollo de propuestas de nearshore outsourcing y buscamos entender como se desarrollan éstas en Neoris.

LOS PROCESOS

EL CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO

El desarrollo de un proyecto, como explica Mario Rouede, comienza con el planteo de un problema. *“Imagínate que vos venís como cliente y me decís que tenés un problema en tu compañía y que crees que a través del desarrollo de una solución específica lo podemos solucionar”*. (Entrevista a Mario Rouede el 28/10/2010). A partir de esto se entra en el ciclo de vida de un proyecto y sus cuatro fases:

1. Inserción.
2. Elaboración.
3. Construcción.
4. Testeo y mantenimiento.

La primera fase es denominada la fase de (1) inserción. Se busca entender la problemática. Se plantea el problema del cliente y se toma conocimiento de él y su negocio en profundidad. Se conocen cuales son los procesos de negocio de la empresa, sus metodologías, estándares y que busca corregir. Se lleva a cabo un relevamiento que consta de dos partes: el *“as is”* y el *“to be”*. Lo primero es *“contame como lo estás haciendo hoy, cual es la realidad tuya hoy para este ciclo de negocios”* y lo segundo es

“como entendés que debiera ser, a donde querés llegar”. (Entrevista a Mario Rouede el 28/10/2010).

Generalmente se busca llegar a un punto intermedio entre estas dos partes. Allí se concluye que, si bien como se está operando hoy en día (*“as is”*) no es necesariamente lo mejor y al cliente le gustaría funcionar de esa otra manera (*“to be”*), se buscará llegar a un punto intermedio ya que la inversión de tiempo y dinero que involucra el llegar al segundo escenario es muy grande e imposible de sustentar. La decisión es tomada por cuestiones de costo-beneficio. De esta manera, uno mejora lo que tiene y deja sentado el camino sobre lo que se necesita para en el futuro llegar al objetivo mayor.

Todo esto es bajado a una documentación. Se documenta lo que se hará para que el cliente lo pueda leer y así validar. Se define sobre que aspectos se hará un relevamiento, respetando los estándares y procesos de la compañía en cuestión, que pautas se seguirán y que temas serán los investigados. Esta primera parte es llevada a cabo por un analista funcional y trabaja en cercanía con personas de la empresa cliente quienes le brindan la información necesaria y delimitan el trabajo que se busca.

El documento es luego tomado a manos por un arquitecto de sistemas. El arquitecto es quien tiene la habilidad de entender esa información y traducirla en un esquema de arquitectura y de lenguaje en sistemas. Este arquitecto trabaja sobre la segunda fase que es la (2) elaboración.

Una vez que el arquitecto ha definido sobre que tecnología, con que lineamientos generales y con que parámetros se va a desarrollar la solución, se pasa a lo que es la tercera parte del ciclo, la (3) construcción. Sobre esta etapa trabajan personas de distintos niveles dentro de la fábrica de desarrollo que crean y generan las piezas de software que al cliente le está haciendo falta para solucionar su problema.

Finalmente, con el software ya construido, se pasa a la fase (4.i) de **testeo** de la aplicación y su posterior (4.ii) mantenimiento. En primer lugar (4.i) se evalúa el desarrollo y si cumple con las expectativas del cliente y satisface sus necesidades. Se llevan a cabo pruebas funcionales, de integridad, de data, de performance, etc. a través del Quality Assurance Project Management (QAPM) donde se testean primero los

casos en el desarrollo en la fábrica, luego se testean en su ejecución con el sistema y su integración, se pone a prueba la aceptación por parte del cliente y por último se reporta y mide su éxito a través de los logros en el futuro. Una vez aprobados todos los tests y aceptado el proyecto por el cliente se pone a funcionar la solución en casa del cliente donde va a residir después. Para el mantenimiento del servicio creado (4.ii) se pueden seguir dos caminos distintos, como enumera Mario Rouede, *“en el primero el cliente puede decir: hasta acá estamos bien, tenemos lo que necesitamos, ahora yo sigo con esto por mi cuenta y me doy auto mantenimiento y si algún día atravieso algún problema de tipo más sofisticado te llamaré. Esa es la opción primera, desarrollé, implementé y me fui. Generalmente lo que se da es el segundo camino donde desarrollás, implementás y te quedás dando el mantenimiento del servicio conjuntamente con el cliente”*. (Entrevista a Mario Rouede el 28/10/2010).

Son cuatro las etapas por las cuales se atraviesa en los procesos de outsourcing y consultoría: la inserción, elaboración, construcción y el testeo y mantenimiento. Cada etapa resulta crucial para el desarrollo eficiente de un proyecto y la garantía de su éxito. Si bien las etapas se hallan vinculadas entre sí, no necesariamente se encuentran desarrolladas en un mismo lugar físico, cada una es desarrollada en desde una locación específica haciendo al modelo de servicios local y a mismo tiempo remoto.

EL MODELO DE SERVICIOS: LOCAL Y REMOTO

A lo largo del desarrollo del ciclo de vida de un proyecto se va cambiando la locación donde suceden las distintas tareas y fases. Esto es porque se busca cumplir con el desarrollo de la mejor manera posible, lo cual significa a veces estar al lado del cliente y trabajando conjuntamente con él y otras veces estar en la fábrica trabajando de manera independiente. Según la etapa en la que se esté y el trabajo que se está haciendo, la locación puede cambiar.

El modelo de servicios de Neoris se divide en tres partes/ locaciones distintas: los ofrecimientos al cliente local, el trabajo en la oficina de Neoris local y el desarrollo nearshore desde la sede de Neoris afuera. (Canziani, 2010). Son estas tres las posibles

locaciones desde las cuales pueden llevarse a cabo las diferentes tareas del desarrollo de un proyecto.

La primera parte hace referencia a la interacción con el cliente en cuestión y las tareas que se llevan a cabo on-site, en el lugar del cliente y frente a él. Es en esta primera etapa donde, por ejemplo, se da el análisis, es decir, donde se conoce al cliente y su negocio para luego definir el concepto y sus requerimientos específicos. También es aquí donde generalmente se diseña el software, se testea, mantiene y modifica, y donde se encuentran los expertos del tema específico. Se busca trabajar desde el lugar del cliente para poder comprender mejor determinados aspectos críticos en el proyecto.

La segunda locación es la de Neoris Estados Unidos, donde se encuentran el equipo de managers de la cuenta y el proyecto y donde se dan otros servicios de alto valor agregado por parte de consultores. Esta interfaz que se crea entre la primera y la tercera etapa es la que actúa como coordinador y comunicador entre el cliente (la primera locación) y la fábrica de desarrolladores (la tercera locación).

La tercera etapa es la del desarrollo nearshore desde la sede de Neoris afuera (desde México y Argentina). Es aquí donde se maneja el desarrollo del software y todo su ciclo, allí residen las metodologías y la experiencia, la tecnología y los servicios de expertos y por sobretodo se trabaja en grandes volúmenes y con costos competitivos. Como señala Mario Rouede, *“el desarrollo es desde Latinoamérica, nunca allá (en Estados Unidos). Allá se consulta, se analiza y se diseña. Pero acá se crea”*. (Entrevista a Mario Rouede el 11/11/2010).

La elección de locación para las tareas responde al grado de complejidad y el costo de las tareas a desarrollar. Por ejemplo, la primer tarea de análisis donde se conoce al cliente y su negocio es de gran complejidad y alto costo por lo cual sucede en la locación del cliente. Por lo contrario, la tarea de desarrollo de la aplicación (Java, SAP, Mainframe, etc.) es algo de baja complejidad y bajo costo y se lleva a cabo en la fábrica de Neoris en Latinoamérica.

Cada fase en el ciclo de vida de un proyecto involucra factores distintos por lo cual debe ser ampliada de una manera específica, dando esto lugar a un modelo de servicios compuesto por una parte local y otra remota.

EL MODELO DE NEGOCIO

Habiendo analizado los módulos esenciales del desarrollo de la empresa Neoris, pasamos ahora a definir su modelo de negocios a través de sus elementos y destacamos lo que hace que sea éste un modelo exitoso.

Como se expuso en la sección dos, se entiende que todo modelo de negocios debe tener tres componentes (*customer value proposition*, *profit formula* y *key resources and processes*) que entrelazados entre sí crean y ofrecen valor (Johnson et al., 2008). Analizamos ahora estos tres componentes en la empresa Neoris e investigamos como se crea y ofrece dicho valor.

El primer componente es la propuesta de valor al cliente. Como lo expresa en la visión: “*ser la empresa líder en generación de valor de negocios para nuestros clientes*” (Neoris Web: www.neoris.com, Última visita el 10/10/2010). Neoris pone especial foco en la creación de valor para el cliente. La firma crea valor para sus clientes al proveerles las herramientas para gestionar la empresa. Como explica su CEO, “*el cliente no está implementando software, sino que está cambiando la manera de llevar adelante el negocio*” (Entrevista a Claudio Muruzabal el 14/10/2010). La compañía diseña e implementa la infraestructura de software y la integración de sistemas que permiten el flujo de la información y los datos a lo largo de toda la empresa. Neoris ofrece desde servicios pequeños como es la construcción de una página Web para una empresa hasta servicios de gran escala y complejidad como la implementación de una plataforma global de transacciones para una multinacional. Se trata de proyectos que no sólo impactan sobre un proceso específico sino que también pueden significar mejoras para la contabilidad, los recursos humanos, la administración y otros sistemas al mismo tiempo. (Bussey, 2010).

El segundo es la fórmula de ganancia. La compañía ha demostrado crear valor para sí mismo al mismo tiempo que para sus clientes a través de su facturación. Esta alcanza hoy en día los US\$300 millones. (Entrevista a Claudio Muruzabal el 14/10/2010).

El último componente son los recursos (las personas, tecnología, productos, infraestructura, etc.) y los procesos (operacionales, administrativos, etc.). La industria de servicios de IT cuenta con un amplio pool de talentos a la hora de contratar personal,

se estima que en Latinoamérica por año egresan 929.000 graduados (Gereffi, 2009). (Si bien nunca Latinoamérica va a poder competir con India en cantidad de graduados anuales o cantidad de técnicos disponibles en el mercado ya que India tiene alrededor de 1773.000 graduados por año (Gereffi, 2009), se busca competir con capacidades alternativas). Se genera un amplio pool de talentos pero como explica el CEO de Neoris, *“a partir de la salida de las universidades se requiere un entrenamiento para poder estar disponible para poder desarrollar proyectos y a veces ese entrenamiento todavía no ha ocurrido y entonces se produce el problema de que hay demanda pero no hay oferta para poder realizar el trabajo”*. (Entrevista a Claudio Muruzabal el 14/10/2010).

En Neoris el índice de rotación, al igual que en el resto de las empresas de Latinoamérica, es alto cuanto menos complejo es el trabajo y más bajo cuanto más complejo el trabajo. Hace unos años el índice rondaba en un 3%, éste aumentó a través de los años y hoy se halla apenas por debajo del 15%. (Esto se compara con el caso de India que muestra un 25% de rotación).

Neoris cuenta con un amplio personal talentoso. Lo que resulta rescatable de éste es que, a diferencia del manejo de personal en otras empresas, en Neoris se estructuran en forma de pirámides de trabajo como se explicó anteriormente cuando se habló de la estructura organizacional. La organización por pirámides permite un trabajo en equipo y la fluencia de la comunicación para alcanzar un mejor entendimiento de las expectativas del cliente y como cumplirlas.

La firma muestra haber desarrollado eficazmente los tres componentes de todo modelo de negocio exitoso definidos por Johnson, Clayton y Kagermann, (Johnson et al., 2008) y es así como se explica su creación de valor y éxito actual.

Junto con el modelo de negocio, como explican las teorías estudiadas en el capítulo dos, debe darse la identificación de una estrategia a seguir en la empresa. Intentamos ahora definir la misma.

LA ESTRATEGIA

Como se expuso en el capítulo anterior, muchas empresas suelen compartir los mismos modelos de negocios, pero sus estrategias son únicas. Frente a modelos de negocios idénticos, las estrategias son las que llevan a la diferenciación de la firma en términos de los consumidores y mercados a los que se busca satisfacer, que productos y servicios ofrecer, y que tipo de valor crear. (Magretta, 2002).

En el caso de Neoris, la empresa busca diferenciarse a través de la estrategia para ser única en el mercado y no una más del montón. *“No estamos en el mercado para ser una ‘nosotros también’”* (Bussey, 2010) El objetivo de la empresa no es el de crear la compañía más grande de servicios sino el ofrecer a sus clientes flexibilidad y servicios de valor que no pueden ser hallados en otro lado. (Bussey, 2010).

Sobre estas líneas se entiende que la estrategia que ha adoptado Neoris es vista como una posición. Como se mencionó anteriormente, la estrategia consiste en la elección de una posición en el mercado, de los productos y servicios y la diferenciación a través de estos. (Shafer et al., 2004). La firma, a diferencia de, por ejemplo, sus competidores de India que buscan ofrecer la fuerza de trabajo más baja de la industria, busca posicionarse en el mercado como una empresa que ofrece conocimiento de su cliente y su negocio, siendo este *“un servicio de calidad diferenciada”* (Canzani, 2010). Su diferenciación se basa en el entendimiento del cliente y sus prácticas, y la flexibilidad y relación de largo plazo que le ofrece. Estos componentes de la estrategia que marcan la diferenciación serán investigados y enumerados uno a uno más adelante en el trabajo.

La estrategia que adoptó la empresa responde al entorno competitivo en el que se encuentra. Es la manera en la que busca posicionarse en el mercado, destacándose y creando valor para el cliente.

En el capítulo dos se expuso la visión de Bertagnini sobre la competitividad en relación a la estrategia de una firma: que *“la competitividad no resulta del posicionamiento en los mercados actuales articulado con la cadena de valor, sino de las capacidades distintivas que permiten concebir e implementar nuevas concepciones de la estrategia, a la vez que desafiar la estructura existente en cuanto a mercados y negocios”*. (Bertagnini, 2009). A partir de esta premisa es que, a continuación estudiamos más en

profundidad el entorno competitivo y como esta estrategia crea valor en él llegando luego a la definición de los elementos de diferenciación y ventaja competitiva que se identifican en la firma Neoris.

EL ENTORNO COMPETITIVO DE NEORIS Y SU OFERTA DE VALOR

Hemos analizado la empresa y sus características en profundidad, mediante el análisis de su contexto y fundación, la oferta de sus productos y servicios, su estructura organizacional y sus procesos, (todos factores que modelan su desempeño). También hemos estudiado el modelo de negocios y su estrategia.

Pasamos ahora a ver como se relaciona la firma con el entorno competitivo en el que se halla y de qué manera logra competir y diferenciarse adquiriendo una posición en el mercado de servicios de IT a nivel global.

Buscamos identificar los elementos observables que hacen a la competitividad de la firma, pero primero investigamos las tres realidades que se presentan para la empresa.

LAS TRES REALIDADES

Frente al mercado de servicios de IT global que se introdujo en la primera parte, los ejecutivos de Neoris enumeran tres realidades que tuvieron lugar en el tiempo y que la empresa debió asumir para entender el entorno competitivo que enfrenta hoy en día la firma.

La primera realidad nos lleva diez años atrás, cuando habían grandes empresas globales (como IBM y Accenture) que competían por el mercado mundial de servicios de IT y algunas empresas regionales o locales (como es el ejemplo de Proceda, una empresa Argentina que fue importante a nivel local pero que nunca logró desempeñarse fuera del país) que podían absorber cuotas de mercados en aquellos lugares donde se hallaban y donde por alguna razón las empresas globales no llegaban, ya sea por tarifas altas o por falta del conocimiento específico sobre el área.

La segunda hace referencia al “boom del offshoring” que se dio a partir del año 2000 y significó la aparición de un nuevo competidor, India. Las empresas de India se establecen como destinos de desarrollo de trabajos de IT y muestran, además, la posibilidad de competir a escala global con las grandes empresas de antes (IBM, Accenture, etc.) en sus mercados de origen. Para ello comienzan a construir junto con la consultoría offshore, capacidades de consultoría onshore. Es así como hoy en día se encuentran empresas de India como Infosys, Wipro y Tata compitiendo en los mercados de Estados Unidos y Europa como si fuesen firmas locales.

La tercera y última realidad consiste en la aparición de empresas que inicialmente eran de carácter local o regional que disputan ahora por el mercado global. Este es el caso de Neoris y demás empresas como Indra o Everis en España y Lógica en Inglaterra. Ellas empiezan a pelear por espacios en el mercado que antes eran reservados para las compañías globales.

Si nos enfocamos en la situación de los mercados locales, por ejemplo en Latinoamérica donde principalmente compite Neoris, vemos que hoy en día compiten allí las empresas locales que siempre estuvieron, las grandes empresas globales, las empresas regionales que se fueron desarrollando (como Neoris) y las empresas de India que en forma creciente se establecen y realizan inversiones en Latinoamérica. Esto hace que la competencia sea muy fuerte. Como explica el CEO de Neoris, *“hoy un cliente en Argentina, Estados Unidos o Europa, tiene muchas opciones a la hora de contratar un servicio de tecnología. Esto hace que la competencia sea muy dura, los precios se vuelvan muy competitivos y la lucha por los negocios sea muy difícil”*. (Entrevista a Claudio Muruzabal el 14/10/2010). Con esto hay que tener en cuenta también que los negocios son de muy alto volumen por lo cual la disposición para competir, para ganar un negocio o proyecto es muy grande. El ganar o perder un cliente tiene mucho impacto en la empresa, no sólo por el volumen que puede significar en cuanto a los ingresos sino también porque la mercadería en estas compañías es la mano de obra, lo que se venden son horas de trabajo y estas son perecederas. Entonces se produce un doble desafío: por un lado se busca obtener el proyecto para mantenerse competitivos en el mercado y por el otro se busca contar con la mano de obra para ejecutarlo.

Se trata de un mercado altamente competitivo y muy dinámico, por lo cual Neoris en la disputa por él debe mantenerse competitivo en más de un aspecto frente a sus rivales.

NEORIS Y SUS COMPETIDORES

Afrontadas las tres realidades expuestas arriba, Neoris se encuentra hoy en día en un mercado de grandes cambios y su desempeño en él es acompañado por el de sus competidores. Pasamos ahora al análisis de la empresa y su comparación con las demás del sector, competidoras de ella en el mercado.

Son identificados principalmente siete competidores directos de la firma. Se trata de empresas que ofrecen los mismos servicios dentro de las tres líneas que ofrece Neoris (outsourcing, consultoría y tecnologías emergentes), aunque con algunos cambios.

Debe destacarse que se engloban las tres ramas de actividad y se las toma como una para el análisis de este inciso ya que, como se mencionó anteriormente, la distinción entre outsourcing y consultoría, sumada a las tecnologías emergentes hoy en día es difícil de hacer. Como explica Claudio Muruzabal, *“las líneas que separan estos servicios son cada vez más difíciles de trazar [...] las compañías tienden a ofrecer servicios integrados que abarcan desde la consultoría de alto nivel, pasando por la implementación de tecnologías y la tercerización a través del tiempo [...] los clientes buscan soluciones integrales.”* (Entrevista a Claudio Muruzabal el 14/10/2010).

Partimos entonces de dos catalogaciones distintas: por un lado vemos a Neoris y sus competidores a nivel global y, por el otro lado, vemos a la competencia de América Latina.

Figura 8: Resumen de los principales competidores de Neoris según las dimensiones del mercado al que apuntan.

Mercado	Principales competidores
Global	IBM, Accenture, Infosys, Wipro, Tata (TCS)
América Latina	IBM, Softek, Grupo ASSA

(Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida en entrevistas).

La competencia en el mercado global

Desde un punto de vista global, se encuentran como principales competidoras por un lado las dos grandes americanas (IBM y Accenture) y por el otro, las empresas de la India (Infosys, Wipro y Tata TCS).

Tanto IBM como Accenture predominaron en el mercado desde los comienzos, muchos años atrás. Estas dos firmas tenían un gran alcance y brindaban sus servicios desde una plataforma onshore a las empresas americanas y del resto del mundo. Como se explicó, años después, y con la llegada del boom del “offshore” aparece India. Las empresas de India que se mencionan fueron pioneras en el desarrollo de la práctica del outsourcing y más específicamente, del outsourcing offshore, logrando así expandirse y llegar a adoptar modelos globales para la provisión de servicios de TI. Como respuesta a este boom, las dos grandes americanas agregaron a su plataforma onshore, la posibilidad de llevarlo a cabo offshore y competir con India a nivel global.

Se trata de firmas de grandes tamaños y dimensiones, que ofrecen una variedad de servicios en el mercado y cuentan con numerosos clientes. Neoris se diferencia enormemente de estas firmas, no sólo por sus dimensiones y sus diferentes alcances (Neoris cuenta con 3000 empleados mientras que la más pequeña de ellas Wipro con unos 100,000, y sus ingresos son significativamente menores: US\$ 300 millones versus US\$ 26.6 mil millones de Accenture) sino también al haber adoptado una propuesta nearshore como su negocio principal.

Actualmente estas compañías tratan de combinar propuestas onshore, offshore y nearshore. La diferencia se encuentra entonces en cual de estos abordos son identificados como negocios principales de ellas, es decir, que propuesta responde por el porcentaje más amplio de sus negocios brindándoles así el mayor ingreso.

En el caso de IBM y Accenture vemos que, si bien ambas tienen un fuerte posicionamiento en servicios de offshore desde India y creciente desarrollo en servicios de nearshore, un porcentaje significativo de sus ingresos aun proviene de servicios onshore. Si bien las firmas de India (Infosys, TCS Tata y Wipro) tienen una oferta

integrada de servicios que combina onshore con offshore desde india, y recientemente nearshore, el motor de crecimiento de ellas proviene de su capacidad de servicios ofrecidos desde India en modalidad offshore. En el caso de Neoris y diferente a estos, la firma tiene su fuerte en los desarrollos nearshore. Neoris ha desarrollado su competitividad en función de la oferta de servicios nearshore concentrándose en segmentos de mercado de mayor valor agregado donde existe mejor capacidad de competir con los competidores tradicionales (IBM y Accenture) y las empresas originadas en india (Infosys, TCS Tata y Wipro).

La competencia en el mercado de proveedores nearshore (Latinoamérica)

Neoris es identificada como la empresa de origen latinoamericano con énfasis en el desarrollo de proyectos desde la modalidad nearshore que mayor desarrollo ha tenido en el mercado global. Sin embargo, a la hora de analizar el mercado de proveedores de nearshore latinoamericano deben destacarse otras empresas de America Latina, como Softtek y el Grupo ASSA.

Softtek es una firma mexicana, con base en Monterrey, México. Ofrece servicios relacionados a aplicaciones (desarrollo, testeo, aseguramiento de calidad, soporte, mantenimiento y seguridad), servicios administrados de soporte de infraestructura de TI (soporte a usuarios finales, a servidores y datacom, a procesos de TI y negocios), productos de software (SAP, Informática, IBM Cognos y Savvion) y outsourcing de procesos de negocios (servicios de procurement y de administración).

Si bien la empresa muestra tener un estructura mayor a la de Neoris (cuenta con 6000 empleados versus los 3000 de Neoris) la diferencia entre éstas se halla en el grado de complejidad de los servicios que ofrecen.

La compañía se focaliza principalmente en la venta de estos servicios a empresas norteamericanas, pero a diferencia de Neoris, en la mayoría de los casos, no está presente en las contrataciones globales de alta complejidad de las firmas (por ejemplo, en una implementación global de SAP). Los trabajos que lleva a cabo son de menor

complejidad a los de Neoris, en cuanto al alcance, las características del software que desarrolla, el impacto del proyecto en la empresa del cliente, etc.

El Grupo ASSA es una firma argentina y ofrece al igual que Neoris, servicios de consultoría y outsourcing. La empresa ha demostrado una creciente presencia internacional, asegurando nuevas inversiones para fortalecer su crecimiento y aspira a poder proveer servicios de nearshore para clientes de escala mundial, sin embargo, se halla aún en un segmento menor al de Neoris en cuanto al alcance en mercado.

Por último hacemos una breve mención sobre la firma Globant, también de argentina. Si bien no es una competencia directa de las empresas mencionadas arriba, dado su desarrollo en el mercado argentino es importante mencionarla en este estudio. Globant es una empresa enfocada principalmente en el desarrollo de software y mantenimiento de aplicaciones para clientes en Estados Unidos y Europa mayormente, con énfasis en tecnologías estándar como .Net y JAVA, y presencia en algunas plataformas propietarias (software específico de alguna empresa, por ejemplo hacen soporte al software que usa un website para turismo).

El desarrollo de esta empresa ha sido importante en los últimos años, pero su volumen y diversidad de negocios aún dista de los jugadores latinoamericanos mencionados más arriba.

A continuación se presenta un cuadro resumen de las características principales de Neoris y sus competidores directos y más importantes, tanto globales como latinoamericanos, en el mercado de servicios de TI.

Figura 9: Resumen comparativo de Neoris y sus competidores según el país de origen, rama de actividad, estructura de la firma e ingreso.

Compañía	Regiones donde opera	Estructura	Facturación	Highlight
<i>Neoris (México)</i>	<i>USA, America Latina, Europa, África, Medio Oriente</i>	<i>3000 empleados, 18 oficinas en 9 países</i>	<i>US\$ 300 millones</i>	<i>Nearshore</i>
IBM (USA)	America, Asia, Europa, Medio Oriente, África, Australia.	399.409 empleados,	US\$ 95.800 millones	Onshore
Accenture (USA)	America, Asia, Europa, Medio Oriente, África.	204,000 empleados, 200 oficinas en 53 países.	US\$ 21.600 millones (netos)	Onshore
Infosys (India)	America, Asia, Europa, Medio Oriente, África	122,000 empleados, 63 oficinas en 33 países	US\$ 5.400 millones	Offshore
Wipro (India)	America, Asia, Europa, Medio Oriente, África	100,000 empleados, 72 oficinas en 55 países	US\$ 6.000 millones	Offshore
TCS- Tata (India)	America, Asia, Europa, Medio Oriente, África, Australia	174,000 empleados, 170 oficinas en 42 países	US\$ 6.300 millones	Offshore
Softtek (México)	America, Europa, Asia	6,000 empleados, 30 oficinas en 9 países	US\$ 200 millones	Onshore y servicios nearshore de baja complejidad
Grupo ASSA (Argentina)	America, Asia, Europa, Oceanía	Información no disponible	Información no disponible	Nearshore bajo alcance en mercado global
Globant (Argentina)	America, Europa	1,500 empleados, información no disponible	US\$ 12 millones (datos del año 2006)	Nearshore, desarrollo y soporte de software

(Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida de las páginas Web de las empresas y entrevistas).

LOS TRES NIVELES DE COMPETITIVIDAD DE LA FIRMA

Hemos definido el mercado y destacado los principales competidores de Neoris en él. Pasamos ahora a ver como la empresa compete y logra posicionarse en el mismo.

Al hablar de cómo hace la empresa para competir en este mercado altamente competitivo y de gran dinamismo, se identifican tres niveles de competitividad en ella. Son los niveles mediante los cuales la compañía busca diferenciarse de sus competidores y adquirir una posición remarcable en el mercado.

El primer nivel responde al dilema “Offshore vs. Nearshore” donde como bien se vio en la primera parte con el análisis de AMR Research, el nearshore surge como mejor respuesta. El gran valor de Latinoamérica proviene de la cercanía con los Estados Unidos, tanto geográficamente como culturalmente (Stiffler, 2007).

Si bien India como locación offshore promete costos de mano de obra más bajos; al tomar en cuenta la afinidad cultural, la proximidad geográfica, los costos de viaje más baratos, la cobertura total de la jornada laboral de Estados Unidos, el bajo riesgo político, la existencia de un talento de primer nivel y el costo total de contratación menor en Latinoamérica, ésta última (y la que persigue Neoris) cobra valor a los ojos del consumidor. (Costa, 2010) (Ver Anexo 8)

Como explica Claudio Muruzabal, *“El nearshore es una respuesta a las dificultades que tienen los servicios prestados de India. Grandes organizaciones, sobretudo en Estados Unidos, comienzan a tener dificultades, en algunos casos grandes fracasos, y eso es lo que genera la necesidad de desarrollar una alternativa. Latinoamérica se presenta como la alternativa”* (Entrevista a Claudio Muruzabal el 14/10/2010), y como se demostró con el trabajo de Gereffi, los países de Latinoamérica se presentan como países sumamente atractivos en diversos aspectos. (Gereffi, 2009). Neoris compete

desde Latinoamérica en el mercado de Estados Unidos con su propuesta nearshore y se presenta como una opción alternativa al offshore que muchas veces prueba tener fallas.

Un segundo nivel de competitividad se adquiere por el carácter americano de la empresa. Si bien se trata de una compañía de origen regional y una tradición latinoamericana fuerte, hoy en día se ha tornado en una empresa global con su casa matriz en Estados Unidos, de una estructura multinacional de estilo americano donde el cumplimiento de las reglas contables, la forma de operar y las normas éticas se asemejan al de una consultora de alcance global. Además, se trata de una firma cuyo accionista mayoritario cotiza en la bolsa del mercado americano lo cual sugiere que es alcanzada por las reglas impuestas a toda empresa que cotiza en bolsa americana. Esto, al a hora de contratar, es un factor atrayente para los clientes.

El tercer nivel, y el más importante, se encuentra envuelto en la filosofía de la empresa y la descripción de su personal como “Practical Visionaires” (filosofía denominada por directivos de la empresa) (Entrevista a Claudio Muruzabal el 14/10/2010). Esta es la conjunción entre prácticos y visionarios y será explicada a continuación.

A través de la palabra “visionarios” Neoris busca mostrar a sus clientes que se focaliza en ver hacia delante, ver el futuro. Piensa en el futuro cuando busca relacionarse con conceptos innovadores. Un ejemplo de esto es su rama de tecnologías emergentes en la cual se buscan las nuevas tecnologías y tendencias para luego aplicar a los negocios de sus clientes. Además muestra esta visión a futuro y de largo plazo en el trato con sus clientes. Establece relaciones de largo plazo con sus clientes, acompañándolos en todas las etapas de su negocio. En la etapa de innovación Neoris propone y brinda altas tecnologías, en la estandarización ayuda a consolidar los procesos para alcanzar niveles de efectividad y productividad más altos y, en la última etapa, cuando la solución que brindó se ha tornado en una commodity, ofrece otros servicios de outsourcing para reducir el costo total.

Junto con esta palabra, aparece la parte de “prácticos” lo cual sugiere que el desarrollo de los consultores es llevado a cabo de la mejor manera, siendo flexibles con los clientes y sus requisitos, adecuándose a sus necesidades, a diferencia de otros proveedores quienes cuentan con políticas y procesos rígidos e inflexibles. La empresa

tiene la capacidad única de adecuarse a los requerimientos del cliente en vez de pedir que el cliente se adecue a lo establecido por la empresa, de estar más cercanos a ellos, sin poner en riesgo la calidad y los estándares que es típico de las empresas de mayor tamaño. Adopta una actitud flexible, donde no ofrece soluciones de un porfolio sino más bien diseña la mejor solución posible y modelo para el cliente en cuestión. Todos los clientes son diferentes y tienen distintas necesidades, por lo cual deben ser atendidos de manera especial.

El desarrollo de la empresa y sus componentes como “Practical Visionaires” es muchas veces la justificación del crecimiento que se dio en los últimos cuatro años. Este es el diferencial de la empresa respecto de sus competidores en la industria de servicios de IT.

DIFERENCIACIÓN: UNA PROPUESTA ÚNICA PARA EL CLIENTE

Como se vio en el capítulo dos de este trabajo, la competitividad a nivel de la organización es definida como *“la capacidad de una firma de producir, diseñar y/u ofrecer servicios superiores a aquellos ofrecidos por sus competidores”*. (D Cruz, 1992, citado en Ambastha y Momaya, 2004). Es decir, la competitividad recae en la capacidad de una empresa de diferenciarse a sus competidores respecto de lo que ofrece. A esto se le suma la realidad que enfrentan los proveedores de servicios de IT de hoy en día, a la cual nos introdujo Mario Ruede, y es que *“el hecho de hacer outsourcing sobre un ciclo del negocio no necesariamente implica que tenga que hacerlo todo con el mismo proveedor. Se busca el que haga lo mejor de cada cosa”* (Entrevista a Mario Rouede el 11/11/2010). Es por eso que cada proveedor busca factores para diferenciarse y postularse como mejor opción a los ojos del cliente.

En Neoris se hallan diversos factores que contribuyen a la diferenciación de la empresa para lograr ser vista como “el mejor proveedor para el cliente” ofreciendo un servicio superior al de sus competidores y así competir efectivamente. A continuación se enumeran y describen cada uno de estos factores que nos hacen pensar en la diferenciación de la empresa en el mercado.

- La filosofía de Practical Visionaries.

Como se señaló arriba, la filosofía de “Practical Visionaires” envuelve la competitividad de la empresa en el mercado y es vista como la creadora de una ventaja competitiva, siendo así el primer factor de nuestra lista. Neoris ha creado una filosofía que explica el carácter de la empresa y su personal. Se busca ser prácticos en las decisiones que se toman y visionarios, teniendo en cuenta el futuro, buscando adoptar innovaciones. Se trata de un grupo de trabajo que ve en cada proyecto un desafío, que crece y se forma en metodologías con él, que piensa en el futuro e incorpora elementos innovadores, que busca hacer las cosas de la mejor manera y la más práctica. A esta filosofía se agregan también otros factores que contribuyen a formar el perfil y sustentan la diferenciación de la firma en el mercado. La empresa, también, pone foco en la importancia del cliente y sus pedidos, el conocimiento de él y su negocio, la confianza que establece él en el proveedor y la relación de largo plazo que se crea. Estos factores continúan nuestra lista de diferenciadores de la firma.

- El foco en el cliente.

El primer factor que persigue Neoris y que marca una diferencia a los ojos del cliente es el foco que se pone en él y la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Como dijo Mario Rouede *“Una de las cosas que distingue a Neoris es que siempre buscamos complacer al cliente y hacer lo que el cliente quiere. Como dicen en Walmart: el cliente siempre tiene la razón. Siempre se respetan las preferencias del cliente”*. (Entrevista a Mario Rouede el 11/11/2010). Es el cliente quien toma las decisiones. Por ejemplo, es el cliente americano el que debe optar entre el desarrollo de fábrica en México o Argentina, hay quienes prefieren México porque lo ven más cercano mientras que otros prefieren Argentina porque conocen al personal y la manera de trabajo.

Frente a los requisitos del cliente, el personal de la firma es flexible y busca satisfacerlos de la mejor manera.

- El desarrollo de una relación a largo plazo.

Con este cliente es que Neoris busca establecer relaciones de largo plazo, siendo este otro factor a tomar en cuenta al contratar Neoris. Como lo demuestra a través de su misión: *“Neoris busca establecer relaciones de largo plazo con sus clientes, ayudándolos a mejorar el desempeño a través de las diferentes etapas de su negocio, proveyéndoles servicios innovadores y flexibles, usando un modelo de entrega global”*. (Neoris Web: www.neoris.com, Última visita el 22/8/2010). La firma ofrece a sus clientes una alta calidad, en el menor tiempo posible y con estándares altos para dar a sus clientes el mejor servicio posible, pero además, busca seguir trabajando con ellos en el futuro y así sustentar el establecimiento de relaciones a largo plazo.

- El conocimiento del cliente y su negocio.

Estableciendo relaciones a largo plazo es como se llega a conocer al cliente, y el conocimiento del cliente es algo crucial para poder luego plasmar sus requisitos en el desarrollo. A través del aprendizaje del negocio, de los procesos y procedimientos, de la política, la estrategia, la sensibilidad de las decisiones, etc. es que se adquiere *“un valor escondido, que no termina de ser tangible pero que sin duda está en la cabeza del cliente a la hora de tomar decisiones sobre el proveedor que se contratará”*. (Entrevista a Mario Rouede el 11/11/2010).

El conocimiento del cliente y su negocio es un factor que está cobrando gran importancia en la actualidad, marcando así una nueva tendencia a la hora de contratar un proveedor. *“Empresas grandes con cicatrices dolorosas de outsourcing están analizando detalladamente el espacio de los servicios de IT. El bajo costo ya no es un factor de diferenciación. El valor en este espacio se determina ahora por el verdadero entendimiento del negocio que el proveedor demuestra”*. (Muruzabal, 2010 A.) Lo que cambió hoy en día es que ahora se espera que los bajos costos de mano de obra sea algo estándar de todo proveedor (lo cual lleva a que India, America Latina, Europa del Este y las demás regiones estén alineadas) dejando así a la diferenciación entre uno y otro en manos de la relación cliente- proveedor. (Muruzabal, 2010 A.)

Neoris logra demostrar su conocimiento del cliente y su negocio ofreciendo un servicio personalizado y flexible. Su estructura organizacional con directores por países lleva no sólo a un mayor conocimiento del mercado local en el que se maneja sino también a una mayor cercanía con el cliente. Su propuesta de valor no se basa en el costo por hora sino en *“el conocimiento de las reglas del negocio, habilidades específicas o servicios asociados que complementan la oferta dando lugar, todos juntos, a un servicio de calidad diferente”*. (Canziani, 2010)

- La confianza.

En la industria de los servicios de IT lo que se vende es un “acto de fe”. Es decir, cuando el cliente compra un servicio de Neoris está confiando en que lo que transmite va a ser captado y entendido perfectamente por el desarrollador (en este caso Neoris) para luego ser usado en el desarrollo del proyecto y que se logre un resultado más que satisfactorio. El apostar por este “acto de fe” supone entonces un alto nivel de confianza en el proveedor y el poder plasmar la confianza en Neoris es otro de los factores que la destaca.

La confianza en Neoris se alcanza, por un lado, al ver el rápido crecimiento de la empresa y su éxito en el mercado a través de releases exitosos (documentos mensuales de prensa que muestran los logros de los últimos meses). Por el otro lado, se gana con el transcurso del tiempo. Es de gran importancia cumplir con las expectativas del cliente y mantener esa confianza con el paso del tiempo. Se gana la confianza trabajando bien y demostrando que en los casos en los que se presentan errores de trabajo, uno no se borra sino que está ahí y busca la manera de solucionar sus errores. Las relaciones que se establecen con el cliente son de largo plazo y son vínculos irrompibles que se van consolidando con el tiempo.

Estos componentes que se han enumerado son los que se identifican en Neoris y la hacen distinta a las demás frente a los ojos de los clientes. A la hora de contratar, en un

mercado donde el demandante puede optar entre los diferentes proveedores, Neoris se destaca y ofrece una combinación única teniendo los factores mencionados arriba.

Estos elementos cumplen con los tests para identificar core competentes propuestos por Prahalad y Hamel, y descritos en el capítulo dos. Como se enumeró, una core competente debe hacer *“una contribución significativa a los beneficios percibidos por parte del consumidor”* (Prahalad y Hamel, 1990). A través del ofrecimiento del servicio desde la filosofía de Practical Visionaries, poniendo foco en el cliente, conociéndolo a él y su negocio, estableciendo una relación a largo plazo con él y transmitiéndole confianza, es que se expanden los beneficios percibidos por parte del consumidor. No es únicamente el servicio en sí sino todos estos factores que lo envuelven y entregan un plus al consumidor. Esto nos sugiere la aprobación de otro de los tests para identificar core competence, el que sugiere que una core competence *“debería ser muy difícil de imitar para los competidores centrales: un competidor podría adquirir el dominio de una tecnología central para la firma, pero el foco de la core competence 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).

Los factores que contribuyen al ofrecimiento de una propuesta única para el cliente, a la diferenciación de la firma en el mercado, son los que forman la competitividad de la misma y nos hacen pensar en core competences.

Ubicamos a estos factores como menesteres de la fórmula de ganancia de Neoris. La fórmula se basa en la configuración de pirámides de trabajo con una mezcla adecuada de recursos de alto nivel (gerentes y consultores senior) y analistas. Estos operan respetando los factores de valorización mencionados arriba, factores que conducen a la diferenciación, y que, al combinarlos con un uso intensivo del nearshoring, permiten lograr una rentabilidad efectiva en el mercado.

CONCLUSIONES

A través de este trabajo hemos investigado la competencia en el mercado de servicios de IT, poniendo foco en las empresas que desarrollan desde America Latina y ofrecen sus servicios en una escala global. Partimos de la hipótesis de que: las empresas, operando desde la región de America Latina, pueden competir efectivamente en el mercado de servicios de IT.

En el capítulo primero, por un lado, se investigó la práctica del outsourcing, destacando sus ventajas, ejemplificando sus modelos de negocios y las tres propuestas posibles para su desarrollo. Se llegó a la conclusión de que la propuesta nearshore (que ofrece Neoris en el mercado) se presenta como mejor opción para las empresas hoy en día. Como explica Gereffi, el modelo nearshore surge, justamente, para resaltar las ventajas de locaciones offshore que están en mayor proximidad con los clientes, con huso horarios y culturas similares (como es el caso de Latinoamérica). (Gereffi, 2009)

Por el otro lado, se analizó el mercado de servicios de IT donde se desenvuelve Neoris, un mercado que, pese a la contracción que atravesó el año pasado como consecuencia de la crisis económica mundial, se encuentra todavía en su etapa de expansión y se espera que continúe creciendo en los años siguientes. Se concluyó finalmente que el surgimiento de Latinoamérica como nuevo jugador en él, compitiendo con quien lideraba el mercado en el pasado (India), abrió nuevas puertas para empresas de la región y sus propuestas de desarrollo nearshore. Como resultado de esto, la competencia en el mercado es un tema crítico para los proveedores, quienes deben responder al gran dinamismo del entorno en el que actúan con estrategias que los diferencien los unos de los otros.

En el capítulo segundo se proporcionó un marco teórico al trabajo para ayudar a la posterior respuesta de nuestra hipótesis con el estudio del caso. Se abarcaron cuestiones teóricas sobre la competitividad y su composición en términos de recursos y capacidades en una firma y su toma de decisiones, las distintas estructuras organizacionales, los modelos de negocios y la estrategia.

Llegado el tercer y último capítulo de este trabajo se estudió en profundidad el caso Neoris teniendo en cuenta lo expuesto en los dos capítulos anteriores. Se introdujo al caso y el período que llevo al estudio de él y a la empresa a través de su contexto y fundación. Se vio la oferta de productos y servicios, la estructura organizacional y los procesos (ciclo de vida del proyecto y modelo de servicios: local y remoto). Siguiendo los lineamientos teóricos del capítulo dos, se analizó el modelo de negocios, la estrategia y el entorno competitivo de la firma los cuales conducen a la competitividad a nivel de la firma, la diferenciación de la misma en el mercado y por ende, a la creación de valor.

La hipótesis inicial parece ser confirmada por lo observado en el estudio del caso Neoris. Las empresas, operando desde la región de América Latina, pueden competir efectivamente en el mercado de servicios de IT, como lo hace la firma en cuestión.

Como se demostró en figuras anteriores, vimos en Neoris una empresa que logró un crecimiento exponencial desde el año 2004 (momento en que reenfocó su estrategia hacia la consultoría convencional) hasta hoy en día, en el año 2010, y se espera que el mismo continúe sosteniéndose. A este crecimiento le son adjudicados diversos factores, algunos se aplican para todas las empresas de la región y otros son específicos de Neoris.

Todo comenzó con la posibilidad de empresas de la región de ser beneficiadas por la existencia de una de las tres realidades que enumeramos. Se trató de la absorción, por parte de empresas locales, de cuotas de sus mercados locales donde las empresas globales no solían llegar en el pasado. Si bien hoy en día el alcance de las empresas es otro y hay quienes antes no solían llegar que hoy llegan, el hecho de tener empresas latinoamericanas que en un principio lideraban su mercado local dio lugar a su formación y sólido desarrollo para después actuar globalmente.

A esto se le agregó más adelante el dilema offshore-nearshore que hizo que la percepción positiva sobre los proveedores desde Latinoamérica crezca, respecto de otros proveedores más lejanos, en los ojos de clientes provenientes de Estados Unidos. Las fallas en los proyectos offshore y las alternativas tentadoras del nearshore dieron lugar a la reconocida propuesta nearshore como la mejor opción de hoy en día.

Estos dos factores que mencionamos se dieron en el tiempo y son catalogados como ventajas que perciben todas las firmas operando desde Latinoamérica en el mercado global. A continuación se dieron también otros factores, específicos de Neoris, que contribuyen a su competencia a nivel de la empresa y la diferencia de otras, dándole así una posición remarcable a nivel mundial.

En primer lugar vimos la estructura de la empresa y su organización a través de pirámides de trabajo. De esta manera se asegura el buen manejo y las sólidas relaciones entre los distintos niveles de trabajo, y la conexión continua entre los niveles y el cliente. Como se especificó, la atención del cliente la lleva un managing director quien lidera la pirámide, y entre esta persona y el CEO de la compañía quien toma las decisiones finales no hay más de un nivel de separación. Y, a su vez, entre los consultores calificados y el CEO no hay más de dos niveles. Es así como se trabaja con un alto grado de comunicación y se mantiene la cercanía con el cliente y sus determinados requisitos.

La estructura juega un papel esencial para el posterior desarrollo de los procesos desde un modelo de servicios tanto local como remoto. Las cuatro fases de un proyecto se desarrollan en distintas locaciones dependiendo de las exigencias y donde se hallan los recursos para desarrollarlas mejor. La justa combinación entre locaciones locales y remotas hace que los procesos se lleven a cabo de la mejor manera posible evitando fallas de comunicación.

A través del análisis del modelo de negocios y sus tres componentes: *Customer Value Proposition*, *Profit Formula* y *Key Resources and Processes* vimos como entrelazados entre sí crean y ofrecen valor en la firma. La combinación de estos tres componentes es lo que respalda la viabilidad de un modelo de negocios y en Neoris vimos como la interrelación entre los recursos, procesos y la propuesta de valor dan la clave a su éxito en el mercado. A esto le agregamos la definición de la estrategia. Neoris adopta una estrategia de posición, en donde busca posicionarse en el mercado y diferenciarse de sus competidores ofreciendo una propuesta de valor única al cliente.

Esta propuesta de valor es la que le da la mayor competitividad en el mercado y a la que se le adjudica la responsabilidad de su capacidad de competir efectivamente. El

factor más importante en la empresa y el responsable del éxito en la competencia del mercado altamente dinámico de servicios de TI global, es la diferenciación a través del ofrecimiento de una propuesta única al cliente.

Neoris vive y se desempeña bajo la filosofía de “Practical Visionaires” mediante la cual explica el carácter de la empresa y su personal. Se trata de un grupo de trabajo que en cada proyecto un desafío, que crece y se forma en metodologías con él, que piensa en el futuro e incorpora elementos innovadores, que busca hacer las cosas de la mejor manera y la más práctica.

A esta filosofía se agregan otros aspectos como el foco en el cliente, el conocimiento de sus procesos y su negocio, para entender que es lo que necesita y cual es la mejor manera de brindárselo, el establecimiento de una relación a largo plazo con el mismo para acompañarlo en su crecimiento y el desarrollo de una relación de confianza y vínculos fuertes para juntos alcanzar mejores resultados. Como se explicó, son estos los factores que contribuyen al ofrecimiento de una propuesta única para el cliente, a la diferenciación de la firma en el mercado, son los que forman la competitividad de la misma y nos hacen pensar en core competences.

La fórmula de ganancia de Neoris se basa entonces, en la configuración de pirámides de trabajo con una mezcla adecuada de recursos de alto nivel (gerentes y consultores senior) y analistas. Trabajando a conciencia sobre la importancia de la valorización del cliente, la comprensión de sus necesidades, el conocimiento de sus procesos y su negocio y el establecimiento de una relación a largo plazo y de confianza con el mismo. Esto, combinado con el uso intensivo del nearshoring, permite lograr la rentabilidad efectiva en el mercado.

El caso Neoris existe como ejemplo para ver posible la competencia efectiva en el mercado de servicios de TI global, y es a través de él que podemos brindarle un modelo a seguir para las demás firmas de Latinoamérica en busca de crecimiento en el mercado. Fueron muchos los factores que contribuyeron a que la empresa se encuentre en donde se encuentra hoy en día, algunos externos a ella, como las fallas que surgieron en las propuestas de offshore, y otros internos, como la diferenciación a través de una

propuesta única al cliente, pero son todos estos elementos que señalan la posibilidad de competir en el mercado y ser exitosos.



BIBLIOGRAFÍA

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

BAYERQUE, Nicolas. “*Exportacion de Software y Servicios Informaticos en Argentina: El caso Globant.*” Universidad de San Andres, 2007.

BUSSEY, Jane. “*Ten under Ten.*” Latin Trade Magazine, May/June issue 2010.

CANZIANI, Hugo. “*Neoris Argentina by Hugo Canziani, Senior Business Manager: Exports.*” Neoris, paper interno de la empresa, 2010.

CHESBROUGH, Henry. “*Why Companies Should Have Open Business Models.*” MIT Sloan Management Review, 2007.

COSTA, Marcelo. “*Nearshore con Neoris: Mantenga su negocio cerca*”. Neoris, paper interno de la empresa, 2010.

FORRESTER RESEARCH. “*US and Global IT Market Outlook: Q1 2010*”. 2010.

GARTNER GROUP (a). “*Market Share Analysis: Regional Players Gain Increasing IT Services Market Share, Latin America, 2009*”. 2010.

GARTNER GROUP (b). “*Gartner on Outsourcing, 2009-2010*”. 2009.

GARTNER GROUP (c). “*Gartner’s Leading Locations for Offshore Services in the Americas for 2010*”. 2010.

GEREFFI, Gary. CASTILLO, Mario. FERNANDEZ-STARK, Karina. “*The Offshore Services Industry: A New Opportunity for Latin America*”. Center on Globalization, Governance and Competitiveness, Duke University, 2009.

JOHNSON, Mark. CLAYTON, Christensen. KAGERMANN, Henning. *“Reinventing Your Business Model.”* Harvard Business Review, 2008.

KATZ, Raul. *“La integración productiva en las industrias de alta tecnología: oportunidades y desafíos”.* Columbia Business School, 2010.

LACITY, M.C. HIRSCHHEIM, R. *“Information systems outsourcing: myths, metaphors and realities.”* Ed. John Wiley & Sons, Chichester, England, 1993.

MAGRETTA, Joan. *“Why Business Models Matter.”* Harvard Business Review: On Point, 2002.

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

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

MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGIA E INNOVACION PRODUCTIVA. *“Libro blanco de la prospectiva TIC. Proyecto 2020”.* 2009

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

MURUZABAL, Claudio. (a) *“Beyond Outsourcing: Lessons learned from the front lines”.* White Paper de la empresa, 2010. Disponible en la página web de la empresa bajo la dirección:

<http://www.neoris.com/files/WP%20beyondoutsourcing.pdf>. Última consulta el 9 de julio del 2010.

MURUZABAL, Claudio. (b) *“Nearshoring: The New IT Services Frontier.”* White Paper de la empresa, 2010. Disponible en la página web de la empresa bajo la dirección:

<http://www.neoris.com/files/Nearshoring%20The%20New%20IT%20Services%20Frontier.pdf>. Última consulta el 10 de julio del 2010.

PONIATOWSKI. *“El outsourcing de la función informática: el caso de empresas en Francia”*. Universidad de San Andrés, 2003.

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

POSTIGO, Sergio. *“Amtec.net: La Fiebre del Oro” Caso Pedagógico*. Universidad de San Andrés, 2006.

PRAHALAD, CK. HAMEL, Gary. *“The Core Competence of the Corporation”*. Harvard Business Review, JSTOR, 1990.

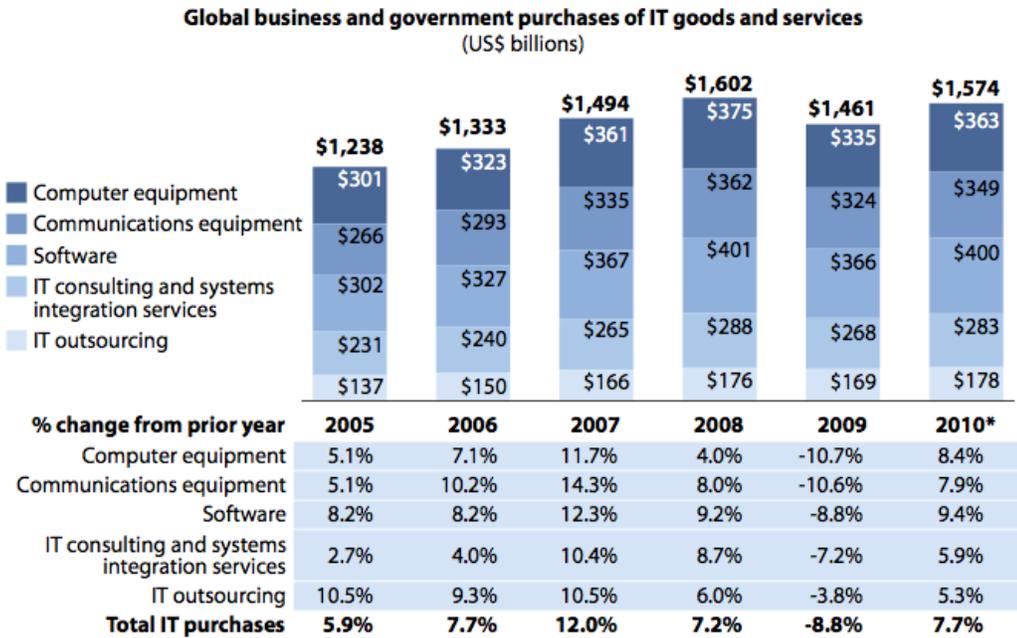
SHAFER, Scott. SMITH, Jeff. LINDER, Jane. *“The Power of Business Models.”* Indiana University Keller School of Business, 2004.

STIFFLER, Dana. *“Time Zones Do Matter: Rediscovering the Americas and Nearshore Delivery.”* AMR Research, 2007.

VASHISTHA, Atul. VASHISTHA, Avinash. *“The Offshore Nation: Strategies for Success in Global Outsourcing and Offshoring”*. Tata McGraw Hill, 2006.

ANEXOS

ANEXO 1: COMPRAS DE SERVICIOS Y BIENES DE IT POR EL GOBIERNO Y LAS EMPRESAS A NIVEL GLOBAL, 2005- 2010. (EN BILLONES DE DÓLARES)



San Andrés (Fuente: Forrester, 2010)

ANEXO 2: TOP 20 PROVEEDORES DE SERVICIOS DE IT POR INGRESOS EN AMERICA LATINA, 2009. (EN MILLONES DE DÓLARES)

	2008	2009	AGR (%) 2008-2009	Share (%) 2008	Share (%) 2009	Change in Ranking
IBM	2,357	2,310	-2.0	8.5	8.7	-
HP	2,124	2,178	2.6	7.6	8.2	-
Grupo Atento	1,564	1,542	-1.4	5.6	5.8	-
Accenture	854	838	-2.0	3.1	3.2	-
Ericsson	834	787	-5.7	3.0	3.0	-
Telefónica	608	638	5.0	2.2	2.4	-
Deloitte	566	568	0.4	2.0	2.1	-
Unisys	474	444	-6.4	1.7	1.7	-
Sonda S.A.	436	415	-4.7	1.6	1.6	-
CPM Braxis	286	403	41.0	1.0	1.5	+3
Oracle	339	322	-4.9	1.2	1.2	+1
Sun	362	298	-17.7	1.3	1.1	-2
SAP	359	292	-18.6	1.3	1.1	-2
Tata Consultancy Services	266	269	1.2	1.0	1.0	-
Neoris	264	266	0.7	1.0	1.0	-
Politec	234	243	3.8	0.8	0.9	+2
Fidelity	247	239	-3.1	0.9	0.9	-1
Teleperformance	217	229	5.7	0.8	0.9	+1
T-Systems	241	228	-5.7	0.9	0.9	-2
Alcatel-Lucent	216	203	-5.7	0.8	0.8	-

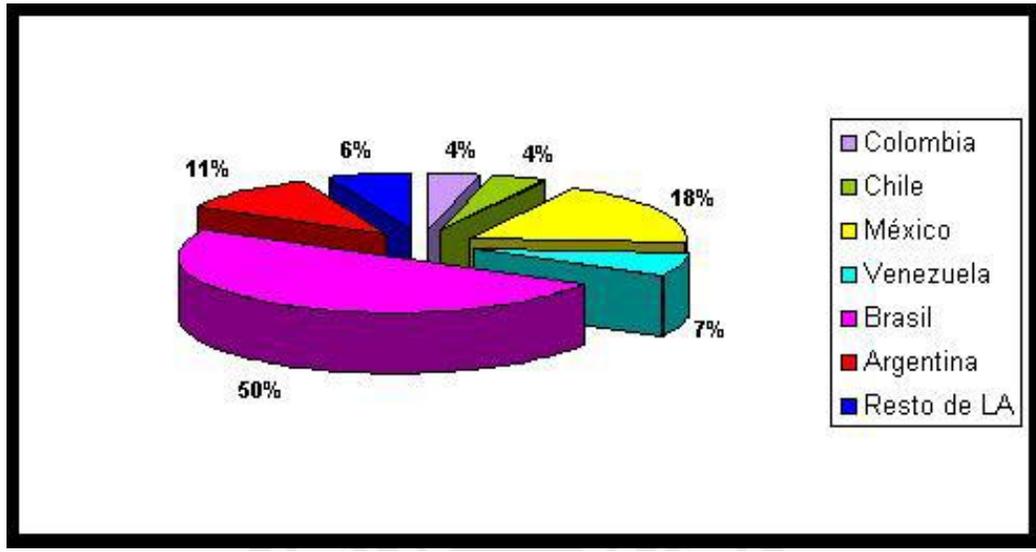
AGR = annual growth rate

SanAndres

(Fuente: Gartner, 2010)

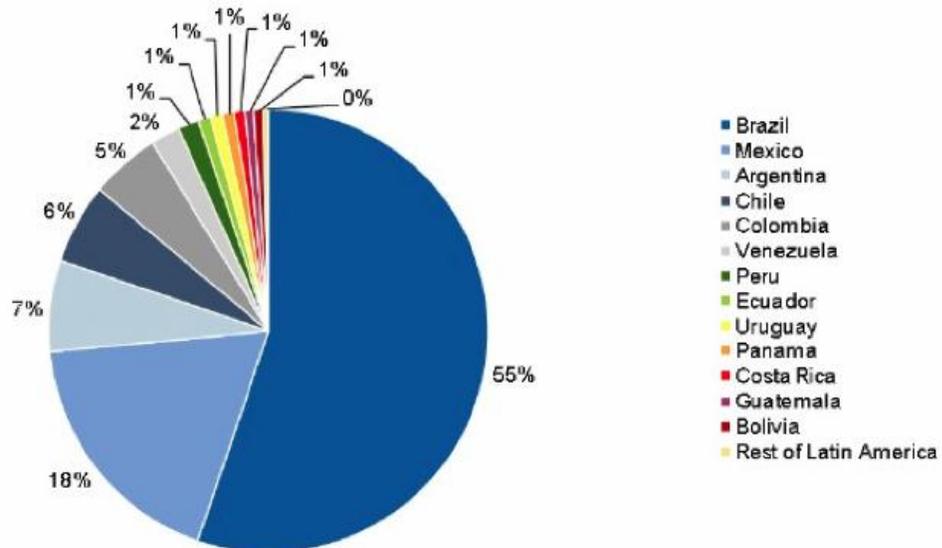
ANEXO 3: MERCADO DE SERVICIOS DE IT LATINOAMERICANO POR PAÍS.

Año 2000



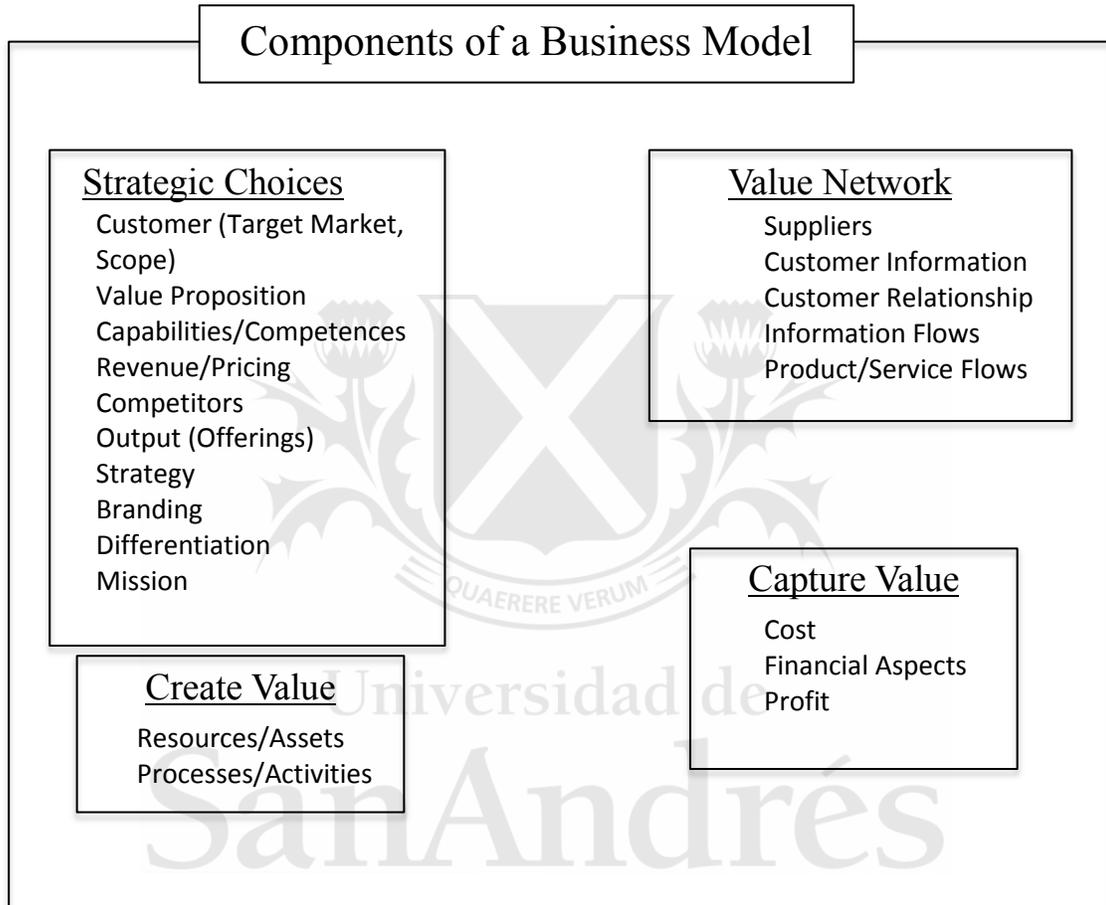
(Fuente: Postigo, 2006)

Año 2009



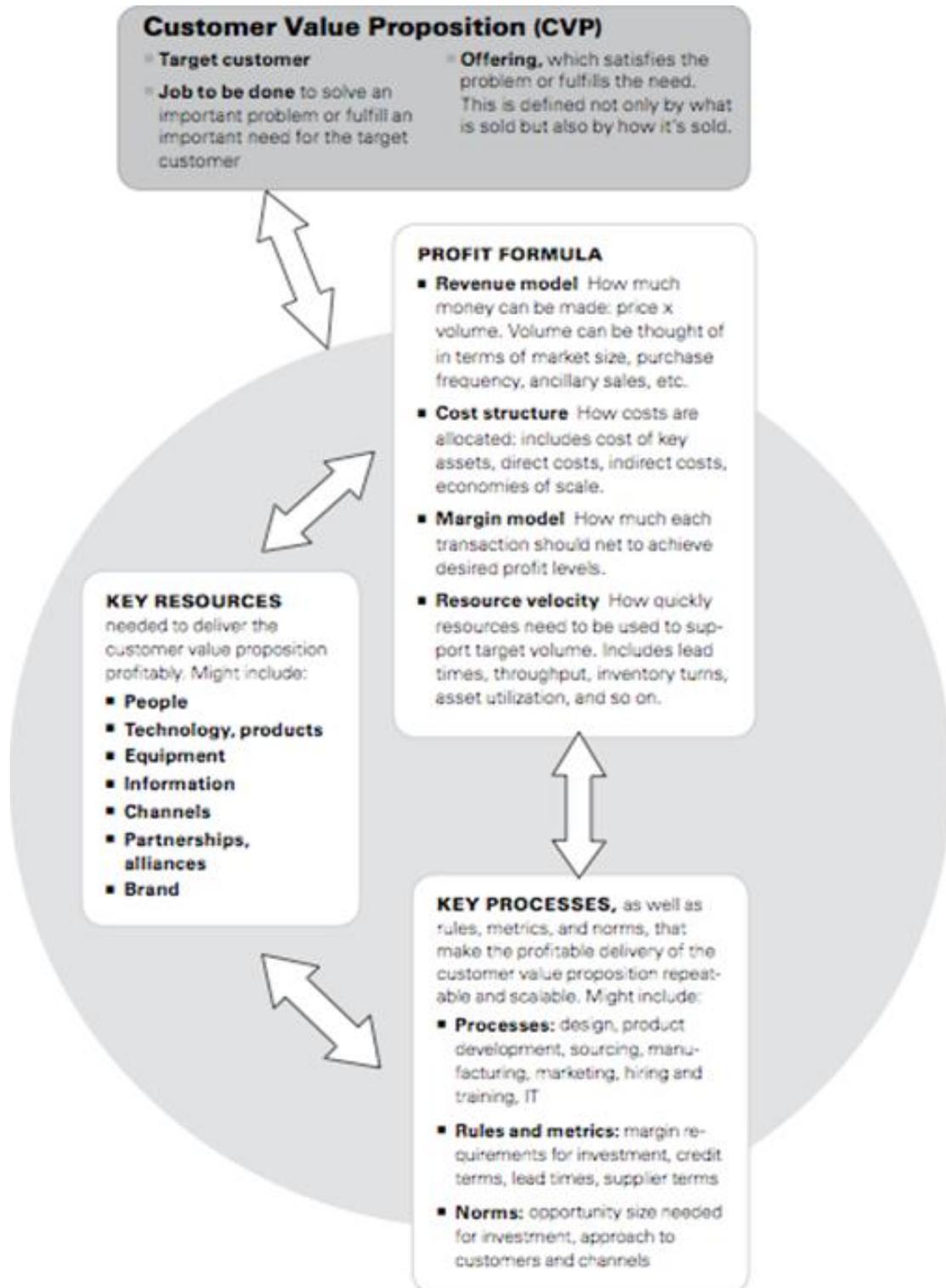
(Fuente: Gartner, 2010)

ANEXO 4: LOS CUATRO TÉRMINOS QUE COMPONEN LA DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS.



(Fuente: Shafer et. Al, 2004)

ANEXO 5: LOS ELEMENTOS DE UN MODELO DE NEGOCIOS EXITOSO.



(Fuente: Johnson et. Al, 2008)

ANEXO 6: NEORIS FACT SHEET.

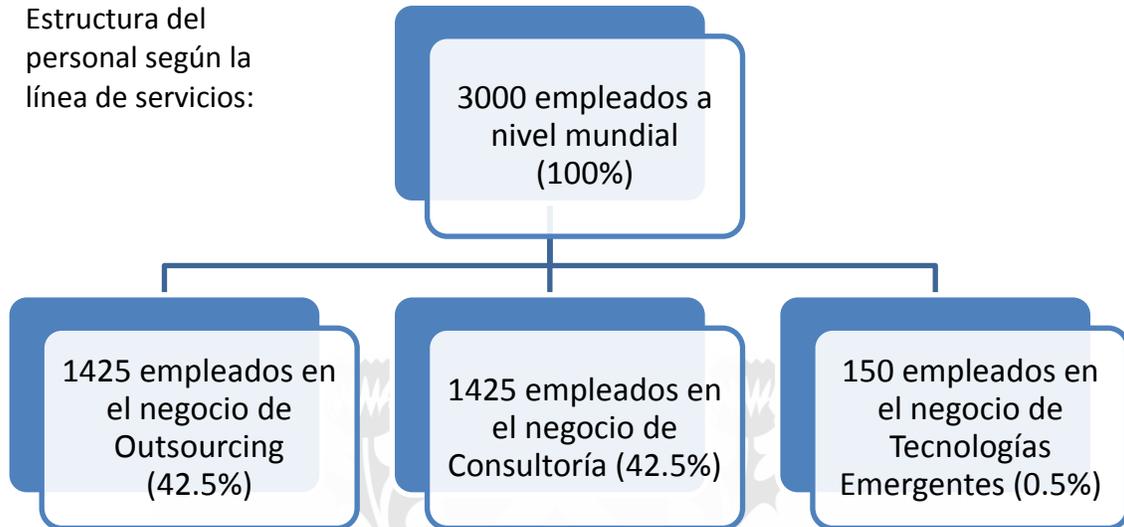
Año de fundación	Año 2000
Sede principal	Miami, Florida, U.S.A
Regiones donde opera	Estados Unidos, Europa, América Latina, África y Medio Oriente
Prácticas de negocio:	<p>1. <u>Consultoría de valor agregado en negocios y TI.</u> Enterprise Resource Planning (ERP), Supply Chain Management, Customer Relationship Management (CRM), Business Process Management, Business Intelligence, Portal & Knowledge Management, Application Integration (EAI), Company Way, Change Management, IT Value Management, IT Foundation & Architecture and Project Management Office (PMO).</p> <p>2. <u>Soluciones de tecnología emergente.</u> Radio Frequency Identification (RFID), Event Management, Composite Applications, Service-Oriented Architecture (SOA), Enterprise Services Architecture (ESA), Wireless Convergence, Mobile Technology, Utility Computing and Track & Trace Technology.</p> <p>3. <u>Servicios de Outsourcing.</u> Application Management Services, Nearshore Development, Software Factories and Hosting Services.</p>
Industrias en las que actúa	Consumo masivo, manufactura, recursos naturales, medicina y obra social, servicios financieros, gobierno, alta tecnología/ telecomunicaciones, transporte, retail.
Clientes más importantes	Ryder, BBVA, CEMEX, Michelin, Embraer, OfficeMax, LAN Airlines, British American Tobacco, Banco Mercantil, Telefónica, Carrefour, Lowe's, Gator Leasing, Vitro, Petrobras, Gigante, C&A, Tec de Monterrey, Prosegur, Techint, Nextel, Ford Credit, PEMEX, Banco Santander, Whirlpool, and Procter & Gamble.

Socios proveedores de tecnología con los que trabaja	AeroScout, Apriso, Centric, Cognos, Hyperion, i2, IBM, Intel, Microsoft, Motorola, newScale, Oracle, SAP, Sun, TIBCO, Vignette, Vistex.
Cantidad de empleados y número de oficinas.	3.000 empleados en 18 oficinas en 9 países.
Centros de desarrollo Nearshore Outsourcing	México: Culiacán y Monterrey Argentina: Rosario y Santa Fe Hungria: Budapest España: Madrid
Cuerpo directivo	Claudio Muruzabal, CEO Jairo Fernandez, CHCO/ CMO Lionel Carrasco, CTO Guillermo Rubio, CFO Roger Saldana, General Corporate Counsel Carlos Castilla, VP, Mexico Country Unit/ Cemex Operations Rolando Garay, Regional Managing Director, Mexico D.F. Martin Mendez, Regional Managing Director Conosur, Argentina and Chile Carlos Manuel Perez, Managing Director, Mexico North Juan Carlos Lopez, Managing Director, Corporate Business Transformation/ Managing Director, Andean Region Doug Gattuso, VP, Managing Director, U.S. Marcos de Pedro, Country Manager, Spain Frederico Vilar, Country Manager, Brazil

(Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida durante las visitas a la empresa).

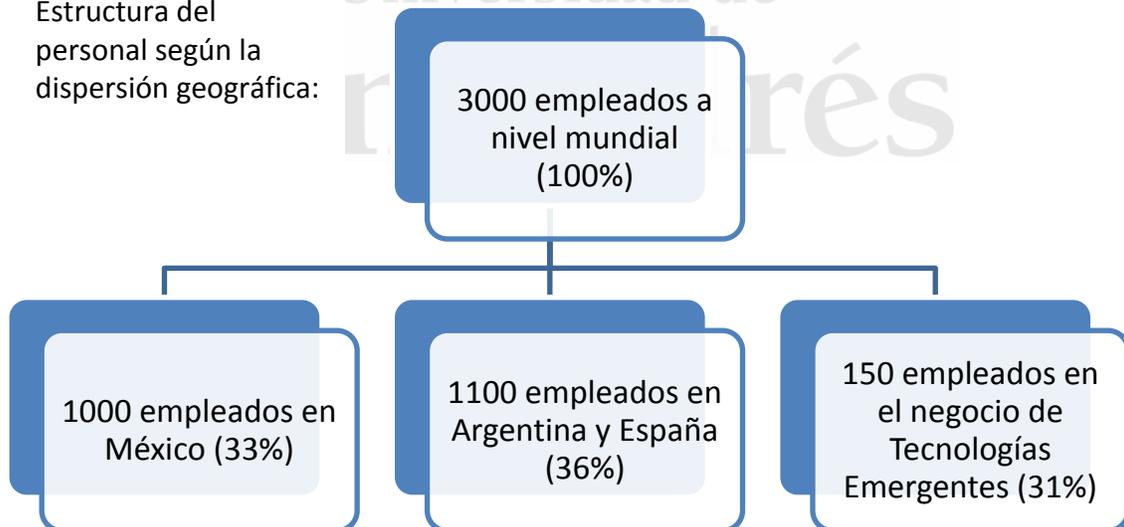
ANEXO 7: LA ESTRUCTURA DE NEORIS SEGÚN LA DIVISIÓN DE SU PERSONAL

Estructura del personal según la línea de servicios:



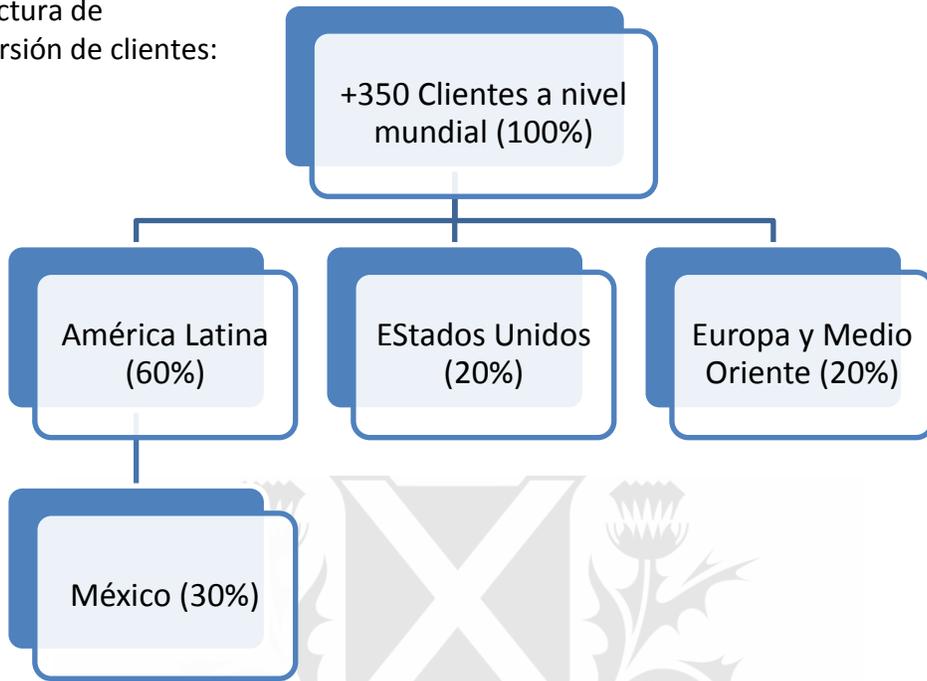
(Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida en las entrevistas y visitas a la empresa)

Estructura del personal según la dispersión geográfica:



(Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida en las entrevistas y visitas a la empresa)

Estructura de dispersión de clientes:



(Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida en las entrevistas y visitas a la empresa)

ANEXO 8: LA ESTRUCTURA DE NEORIS Y SUS VÍNCULOS ESTRATÉGICOS.



(Fuente: Canziani, 2010)



ANEXO 9: COMPARACIÓN ENTRE INDIA Y AMÉRICA LATINA SOBRE LOS FACTORES DEL OUTSOURCING.

Factores del Outsourcing	India Offshore Outsourcing	Neoris Nearshore Outsourcing
Costo por hora de trabajo	Bajo costo horario	Como en India
Afinidad cultural	Marcada diferencia cultural	Afinidad cultural
Geografía	Gran distancia geográfica	Proximidad geográfica
Costos de viaje	Altos costos de viaje	Costos de viaje más bajos
Diferencia horaria	11 horas de diferencia horaria	Cobertura total de la jornada laboral de Estados Unidos
Empleos	Disminución de los talentos	Talento de primer nivel
Situación política	Alto riesgo geopolítico	Bajo riesgo geopolítico
Costo total	Mayor costo total de contratación	Menor costo total de contratación

- Desventajas + Ventajas

(Fuente: Costa, 2010)

OUTSOURCING FACTORS	OFFSHORE OUTSOURCING	NEORIS NEARSHORE OUTSOURCING
■ HOURLY COST	✓ Low Hourly Cost	✓ On par with Offshore Outsourcing
■ CULTURAL AFFINITY	✗ Strong Cultural Difference	✓ Cultural Affinity
■ GEOGRAPHY	✗ Huge Geographical distance	✓ Geographical proximity
■ TRAVEL COST	✗ Costly Travel Expenses	✓ Lower Travel Expenses
■ TIME DIFFERENCE	✗ 11 Hours time difference	✓ Full U.S. business day overlap
■ JOBS	✗ Jobs talent dilution	✓ Top-tier talent
■ POLITICAL	✗ High political risk	✓ Lower political risk
■ TOTAL INTEGRATED COST	✗ Higher total cost of engagement	✓ Lower total cost of engagement
■ ATTRITION	✗ >20%	✓ > 5%
■ EDUCATION	✗ High Standards	✓ Comparable IT Skills

(Fuente: Neoris Web. Última visita el 15/12/2010)

GLOSARIO

A continuación se presentan las definiciones de los conceptos utilizados a lo largo de este trabajo.

- Outsourcing:

“The act of contracting a special function or service from a legally separate unit (outsider the boundaries of the company) rather than using the company’s own internal resources and capabilities (in-house provision).” (Gereffi, 2009).

- Onshore:

“The provision of a function or service, from a legally separate unit (beyond firm boundaries), but still in national territories.” (Gereffi, 2009).

- Offshore:

“The provision of a function or service, from a legally separate unit, beyond national (rather than firm) boundaries”. (Gereffi, 2009).

- Nearshore:

“The transfer of business or IT processes to companies in a nearby country, often sharing a border with your own country”. (AMR Research, 2007). In the US, nearshoring describes work sent to Canada and Mexico (Latin America).

ENTREVISTAS

Aclaración: Existen entrevistas previas a las que se incluyen que fueron de carácter introductorio. Se llevaron a cabo primeros encuentros para definir el tema de investigación y hablar de los aspectos a cubrir. Se comentaron los factores principales del negocio y también se discutió la importancia de la confidencialidad.

A continuación se presentan las entrevistas a través de las cuales se obtuvo la mayoría de la información. Estas tuvieron una duración aproximada de 70 y 90 minutos y se llevaron a cabo en la oficina de la empresa en Buenos Aires.

Entrevistas a Claudio Muruzabal. (CEO de Neoris) 23/09/2010

VM: La empresa surge en el año 2000, ¿Cuál era el contexto en el momento de su fundación? La situación del mercado. ¿Cómo afectó esto a la formación de la empresa y las decisiones que se tomaron en ella?

CM: El accionista principal, que es Cemex, una empresa cementera con base en México pero alcance mundial, tenía una compañía de informática en México que había sido muy exitosa llamada Cemtek. Esta había nacido alrededor de 1995. Para finales de la década del '90 se plantearon la idea de formar una compañía global que estuviera dirigida a aprovechar la oportunidad que se estaba generando en el mercado a partir del crecimiento de Internet y de la posibilidad de tener negocios que fueran de características electrónicas.

VM: ¿Cemtek hacía nada más trabajos para Cemex?

CM: No. Empezó siendo un emprendimiento de parte del departamento de sistemas de Cemex y dándole servicio a Cemex. Pero rápidamente comenzó a tener éxito en el mercado mexicano y en algunos países de Centroamérica y por eso el accionista principal que es Cemex decidió hacer una serie de adquisiciones a partir de finales del

os años '90 para potenciar a la compañía y hacerla de escala mundial. Las adquisiciones fueron en Latinoamérica, Estados Unidos y Europa.

Ese es el origen de la compañía. La motivación de entrar en el mercado fue el boom de Internet que se produjo al final de la década del '90 que atrajo mucho interés y generó la posibilidad de trabajos de consultoría y desarrollo de aplicaciones a una velocidad y a un volumen muy particular. Ese es el origen de la compañía.

VM: ¿Y CxNetworks que era?

CM: Era el vehículo por el cual Cemex agrupaba a todas sus inversiones de Internet. Dentro de CxNetworks estaba Neoris. Por esa época había hecho otras iniciativas como compañías que tenían que ver con generar un market place para la compra conjunta de insumos con otras empresas, para la venta a través de Internet de productos de construcción, etc., etc.

VM: Neoris se desprende de la mexicana Cemex. ¿Cómo ha sido la relación con Cemex a través de los años y cómo es hoy en día? ¿De que maneras interfiere con los temas de Neoris?

CM: La motivación de Cemex de formar esta compañía era doble. Por un lado, era poder tener acceso a recursos calificados que pudieran ser útiles para el desarrollo de sus propios negocios y por el otro lado, el generar una compañía que pudiera establecer un resultado para Cemex en el futuro. Un resultado vendiendo en el mercado general.

A través de los años Neoris ha ido creciendo y el porcentaje de sus ventas hacia Cemex ha ido cayendo. En el día 1 fue mayor al 90% y en el año 2010 va a ser menor al 15% (esto a pesar de que a través de los años la demanda de Cemex (los requerimientos de servicios que le hace a Neoris) ha ido creciendo en términos absolutos). El porcentaje que tiene Cemex en la facturación total de Neoris fue disminuyendo a través de los años y lo continua haciendo hoy en día.

Tanto Cemex que es accionista principal como los accionistas minoritarios, realmente no tienen una participación activa en el manejo del negocio. Solamente se comportan

como accionistas financieros y lo que observan es que el retorno sobre la inversión (ROI) sea el adecuado, que sea un buen negocio y obviamente se aseguran de que la compañía cumpla con todos los requerimientos de una compañía global que integra sus resultados con una compañía pública, o sea que cotiza en Estados Unidos, como Cemex. Para ello hay reuniones del directorio, del consejo de administración, que se realizan periódicamente y que tienen como objetivo reportar los resultados que la compañía genere.

VM: Como fueron los ingresos a través de los años? Empezó con US\$100 millones en el 2009 tiene US\$300 millones... (así hago un grafico).

CM: Esto significa que a través de los últimos cuatro años ha tenido un crecimiento muy acelerado, un crecimiento compuesto mayor al 30%.

VM: ¿En los últimos cuatro años? Pero empezó en el 2000...

CM: Si, pero la facturación de los US\$ 100 millones es del 2004. Del año 2000 al año 2004 hubo una etapa de la compañía donde la facturación no creció y eso tiene que ver con que el origen con el cual se había creado la empresa, que era el mundo de Internet, como bien sabemos a partir del 2001 la burbuja de Internet explotó y esta cantidad de empresas que se iban a crear alrededor de este concepto no ocurrió, y entonces la empresa tuvo que reenfocarse en consultoría convencional. Para esto en el 2002 compra una de las franquicias de Arthur Andersen que era una empresa de consultoría que desapareció en el año 2002 y durante esos años del 2000 al 2004 es una época de transición en la cual se recompone la estrategia de la empresa, se reenfochan los negocios y el crecimiento fue entonces lento.

Del 2004 en adelante el crecimiento es acelerado tanto a nivel geográfico como a nivel de volumen, como cantidad de consultores y como en presencia en clientes. Y sobretodo lo más importante es que hay un crecimiento cualitativo de la empresa. El tipo de negocios que hace son mucho más sofisticados y mucho más complejos.

VM: ¿Qué es ese cambio de estrategia? ¿Cómo era antes y a qué pasó después?

CM: El cambio es en enfocarse en el mercado, el establecer una estrategia a largo plazo que estuviera dirigida a poder capturar una demanda creciente pero con un enfoque claramente a desarrollar nuevos mercados y nuevas capacidades. Este es un plan que se impuso a partir del 2004 y que tuvo resultados muy favorables.

VM: ¿Y antes que se quería?

CM: Los años anteriores fueron básicamente de formación en los cuales, después de la adquisición de Arthur Andersen, la empresa estuvo enfocada en construir capacidades básicas que le permitieran ingresar en el mercado y es a partir del 2004 que esas capacidades empiezan a tomar un flujo muy acelerado.

VM: ¿Y la burbuja de Internet que se explotó que era en concreto?

CM: A partir del 2000 se creía que el mundo iba a transformarse totalmente y que las empresas tradicionales físicas iban a desaparecer y que todas las transacciones se iban a desarrollar a través de Internet. Eso dio espacio para que se crearan cantidad de empresas: bancos en línea, retailers, etc., de los cuales la mayoría fracasó. En esa época había mucha demanda por servicios de informática para construir ese tipo de empresas y había una escasez de oferta, había muy poca gente capacitada para poder construir las plataformas informáticas de esas empresas. Neoris era uno de los pocos jugadores a nivel global que tenían la capacidad para hacer esos trabajos. Los trabajos que en esa época se desarrollaban hoy se hacen en una fracción de costo, hoy hay un conocimiento a nivel global muy importante en tecnologías por lo cual tener una compañía solamente basada en esos conocimientos no es suficiente.

VM: ¿En ese momento quiénes competían con Neoris?

CM: En ese momento había una cantidad de empresas parecidas a Neoris. Por ejemplo una empresa americana que se llamaba Sapient Technologies y algunas otras pero recién las grandes consultoras estaban empezando a desarrollar esos conocimientos (las grandes consultoras como Accenture, IBM, etc.) y así Neoris tuvo un espacio. Pero a partir del 2002 cuando la demanda de servicios para empresas de Internet se redujo y a su vez el conocimiento de esas tecnologías se volvió un conocimiento más generalizado, por ende los precios de los servicios bajaron, fue necesario repensar la estrategia y enfocarla en la consultoría convencional. Fue una decisión muy acertada porque a la larga fue lo que permitió que la empresa se desarrollara y creciera.

VM: ¿Qué pasaba con India en ese momento?

CM: El desarrollo de India como destino para servicios de informática no es nuevo, tiene 30 años de existir en el mercado, pero empieza a tomar más fuerza en la segunda parte de la década del '90 cuando existía la necesidad de actualizar los sistemas por la llegada del año 2000 (cuando se hablaba de que no se iba a poder hacer el famoso cálculo del 1900 al 2000). Eso hizo que muchas empresas a nivel global requirieran esfuerzos informáticos excepcionales. Los indios se posicionaron como las empresas más adecuadas para hacer esos trabajos en tiempo record y costo muy bajo. Ese es el salto cualitativo más importante que tiene la industria informática India que hace que se convierta en un destino para servicios de IT, donde el offshore empieza a tomar mayor fuerza. Si bien existía hace 30 años, ahí empieza a tomar más fuerza y es cuando las grandes empresas globales empiezan a considerar la posibilidad de en forma masiva trasladar sus servicios de tecnología a empresas de India y es lo que da origen al crecimiento de las grandes empresas indias llamadas Tier 1 (Wipro, Infosys, Tata) que tienen volúmenes cercanos a los US\$ 5000 millones de facturación y que trabajan con las empresas más grandes del mundo. Lo que esta ocurriendo es que, a su vez, han aparecido a través del tiempo destinos que compiten con India, por ejemplo Latinoamérica. De ahí que se origina el nearshore. El nearshore es una respuesta a las dificultades que tienen los servicios prestados de India y donde grandes organizaciones, sobretudo en Estados Unidos, comienzan a tener dificultades, en algunos casos grandes

fracasos, y eso es lo que genera la necesidad de desarrollar una alternativa. Latinoamérica se presenta como la alternativa.

VM: ¿Neoris desde que se lanzó tenía como idea competir con los de India?

CM: No. Neoris no tiene en su etapa fundacional un enfoque nearshore, en realidad estaban primero construyendo una empresa de servicios de consultoría de Internet de escala global, después se convierte en una empresa de consultoría tradicional con un enfoque más dirigido a los trabajos onshore (prestados por consultores que físicamente viven en el mismo país que el cliente reside) en España, Estados Unidos y todo Latinoamérica. Y es alrededor del año 2004 donde el concepto de nearshore toma mayor vuelo y es donde se hacen las inversiones más significativas para poder tener plataformas de desarrollo, centros de soluciones (originariamente en Mexico y Argentina) para poder desde Latinoamérica ofrecer ese servicio a los Estados Unidos. Posteriormente, en el año 2006, se agrega Hungría dirigido al mercado europeo haciendo nearshore desde Europa del este para la Europa convencional.

VM: ¿Al mismo tiempo que Neoris hace esto en el 2004 es cuando están surgiendo IBM, Accenture, etc.?

CM: No. Son empresas que existen desde hace años, desde siempre. Y siempre han tenido un desarrollo muy significativo, son empresas tradicionales muy grandes muy establecidas. Quizá la diferencia es que tanto IBM como Accenture como muchas otras empresas globales de las llamadas grandes entienden que tienen que desarrollar primero una capacidad de prestar servicios desde India y construyen grandes plataformas de servicios desde India (hoy IBM, Accenture, son los grandes empleadores de India, de hecho tienen en algunos casos mayor cantidad de empleados que las famosas empresas de India) y recién en el año 2008 se dan cuenta que no alcanza con estar en India sino que tienen que tener al mismo tiempo la posibilidad de prestar servicios de nearshore.

Tercera entrevista a Claudio Muruzabal. (CEO de Neoris) 14/10/2010

VM: La vez pasada estuvimos hablando de cómo se formó Neoris y habíamos llegado a hablar del crecimiento en los ingresos. Continuando un poco sobre esas líneas buscamos ahora entender como llega a lo que es hoy. Vimos sobre la facturación, te pregunto ahora entonces en cuanto al personal como se contó año tras año? Empezó con 1000 y ahora son 3000... (grafico).

CM: Entre el año 2000 y el 2004 la cantidad de personal no creció, pero hubo una reconversión de los conocimientos. Empezó siendo todo enfocado en Internet y después cambió por la consultoría convencional entonces hubo un retraining de algunos consultores y a su vez contratación de otros. Del año 2004 en adelante se triplica la cantidad de personal. Esto tiene que ver con el mayor desarrollo en los mercados existentes, la apertura de negocios en medio oriente, afianzarse en Estados Unidos y en Europa y principalmente el desarrollo de nearshoring.

Todo este crecimiento se le adjudica a la instalación de la empresa como de consultoría convencional a partir del 2002. La empresa ingresa en nuevos mercados, logra atraer demanda de servicios de grandes empresas a nivel global que hace que la facturación y por ende la cantidad de personal requerido crezca rápidamente.

VM: ¿Cómo clasificarías el entorno en el que se halla inmersa Neoris: como muy dinámico, de mucha competencia? ¿Cuál es la posición de la empresa en este entorno?

CM: Hay que entender que está pasando...Hace 10 años atrás había básicamente grandes empresas globales, como IBM y Accenture, que competían por el mercado y algunas empresas regionales o locales (por ejemplo en Argentina había una empresa que se llamaba Proceda, una empresa importante a nivel local pero que nunca había logrado despegar más allá del país) que podían absorber cuotas de mercados en aquellos lugares donde se hallaban y por alguna razón las grandes empresas no llegaban, ya sea porque sus tarifas eran demasiado altas o porque no tenían el

conocimiento lo cal específico. A partir del año 2000, con el boom del offshoring, empieza a aparecer un nuevo competidor que es el competidor de India, donde no solamente las empresas de India se establecen como destino de trabajos de IT en el país sino que a su vez se dan cuenta de que tienen la posibilidad de competir a escala global, competirles a los Accenture y los IBM, en sus mercados de origen para lo cual empiezan a construir capacidad de consultoría onshore aparte de consultoría offshore. Entonces hoy encontramos a Infosys, Wipro y Tata compitiendo en el mercado americano y Europa como si fueran empresas locales. Compitiéndole a IBM, Accenture, etc. Esa es la segunda realidad.

La tercera realidad es que han aparecido empresas que se iniciaron como locales o regionales que empiezan a disputar el mercado global. Una de ellas es Neoris. Hay empresas muy significativas en España e Inglaterra que han ocupado espacios parecidos como Indra o Everist en España y Logica en Inglaterra. Estas empiezan a disputar espacios en el mercado que estaban reservados para empresas globales en el pasado. Ese es el entorno, es un entorno muy competitivo.

Si vamos a los mercados locales, que es donde compite Neoris, sobretodo en Latinoamérica. Hoy en Latinoamérica compiten las empresas locales que siempre estuvieron, las grandes empresas globales, las empresas regionales que se han desarrollado (como Neoris) y a su vez, compiten las empresas de India que en forma creciente se han establecido y realizado inversiones en Latinoamérica. Eso hace que a nivel de la oferta la competencia sea muy fuerte. O sea, hoy un cliente en Argentina, Estados Unidos o Europa, tiene muchas opciones a la hora de contratar servicios de tecnología. Eso hace que la competencia sea muy dura, los precios se vuelvan muy competitivos, y la lucha por los negocios sea muy difícil. Todo esto teniendo en cuenta que los negocios son de muy alto volumen donde la disposición para competir, para ganar un negocio o proyecto en particular es muy grande porque tiene mucho impacto en la empresa el ganar o perder un cliente, y por ende hay muchísima competencia por precios. Del otro lado de la ecuación esta la mercadería de estas empresas que es la mano de obra. Lo único que las empresas de consultoría pueden hacer es vender horas de trabajo, de consultores. Son horas de trabajo que si no se venden hoy, mañana no se pueden recuperar, son perecederas. Entonces por un lado esta la presión de poder

colocar al staff existente, porque si no lo vendo hoy lo tengo en “la banca” , no los puedo facturar y por ende tengo perdidas significativas, pero por otro lado, por mas que venda, si no tengo los recursos para ejecutar no puedo realizar los negocios. Entonces hay un doble juego: el poder ser competitivo pero a su vez tener la gente para ejecutar. Y a la larga en la industria, el desafío mayor es poder conseguir a la gente capacitada...

VM: Pero siempre hablan de que hay un amplio pool de talentos...

CM: Si... nunca Latinoamérica va a poder competir con India en cantidad de graduados anuales o cantidad de técnicos disponibles en el mercado, por lo cual tiene que competir con capacidades alternativas. Si bien el pool de talento que se genera todos los años por los graduados es importante y abastece el mercado, a partir de la salida de las universidades se requiere un entrenamiento para poder estar disponible para poder desarrollar proyectos y a veces ese entrenamiento todavía no ha ocurrido y entonces se produce el problema de que hay demanda pero no hay oferta para poder realizar el trabajo.

VM: ¿Y respecto de los índices de rotación?

CM: Los índices de rotación en esta industria son altos cuanto más complejo es el trabajo y más bajos cuanto más complejo es el trabajo. Los especialistas tienden a rotar menos que los generalistas. Los jóvenes recién graduados tienden a rotar más que los que llevan ya varios años en el negocio.

La mayor rotación en la industria ocurre en India donde hay segmentos que tienen más allá del 25% de rotación voluntaria anual. Eso es que 1 de cada 4 empleados que trabajaban al principio, dejan de trabajar.

En Latinoamérica la rotación en general está por debajo del 15%. Si bien ha crecido significativamente (hace cuatro años empresas como Neoris tenían una rotación voluntaria menor al 3%). Había una situación de muy baja rotación.

VM: En Neoris son 3000 empleados. ¿Cómo se dividen estos entre los distintos servicios? ¿Cómo se dividen ellos entre los distintos países?

CM: Un 33% del personal está en México, alrededor de 1000 personas. Del otro tercio, la mitad en Argentina y la mitad en España y el resto en el resto del mundo. Aproximadamente la mitad del negocio es outsourcing y la otra mitad es consultoría.

La separación entre outsourcing y consultoría cada vez es más difícil de hacer. Consultoría son trabajos que tienen comienzo y fin, están relacionados con conseguir un objetivo de negocio que el cliente requiere, por ejemplo implantar un sistema. Una vez que el sistema está implantado el servicio finaliza. Un ejemplo de esto es implantar un sistema SAP, es un proyecto que dependiendo del tamaño y complejidad puede ir entre 6 meses y 3 años. Generalmente requiere recursos más calificados.

El outsourcing es un servicio de largo plazo y rutinario. Son contratos de 3, 5, 10 años donde lo que se presta es soporte de un sistema ya implantado, un sistema existente. Eso es outsourcing de tecnología que es principalmente mantener un sistema (por ejemplo, SAP) que ya fue instalado. Son servicios de menor complejidad y que se prestan por periodos muy largos de tiempo. El margen es menor en outsourcing que en consultoría. Pero ¿qué pasa? Hay una tendencia de que los clientes contraten servicios desde la plataforma de outsourcing, desde el contrato de outsourcing donde empiezan a desarrollar proyectos de consultoría más pequeños, cortos. Entonces a través de los servicios de out se empiezan a hacer trabajo de consultoría. Por eso es cada vez más difícil separar uno de otro. Uno que hace de soporte a un sistema (outsourcing) también pide modificaciones y agregados sobre este (consultoría sobre la base de outsourcing).

VM: Y también está la parte de tecnologías emergentes...

CM: Tecnologías emergentes es algo por separado. Lo que hace es investigar sobre nuevas tecnologías y conceptos disponibles en el mercado para ver en que medida estos pueden ser integrados a la oferta de valor de Neoris y generalmente tiene un gran atractivo para los clientes porque son conceptos nuevos que otras consultoras no ofrecen y que pueden ser muy buenos para los negocios de los clientes. Neoris así

busca poder entrar en clientes nuevos a través de la venta de este tipo de servicios y luego venderles los de outsourcing y consultoría. Tecnología emergentes es menos del 10% de la empresa.

VM: ¿La división de los empleados entre los distintos países y las ramas de negocio de Neoris como se da?

CM: La división se da según la demanda. Si decimos que el 10% es tecnologías emergentes, el 90% restante la mitad es outsourcing y la otra mitad consultoría. Teniendo en cuenta que países como Argentina y México hay un gran porcentaje de los trabajos que se hacen que son para proyectos vendidos en el exterior, en Estados Unidos. Entonces para un cliente en Estados Unidos, por cada 10 personas que trabajan en nearshore (Argentina o México) generalmente hay un recurso onshore en Estados Unidos al lado del cliente. El desplazar consultores onshore o nearshore depende del servicio que se este prestando, no siempre es así la regla.

VM: Neoris participa tanto del mercado global como de los mercados locales en America Latina. ¿Cómo es la participación en estos distintos mercados y a donde busca llegar en cada uno? (buscar porcentajes)

CM: El mercado está muy fragmentado y no hay estadísticas demasiado fidedignas de la participación de cada uno de los jugadores en cada segmento. La única estadística relativamente confiables es la de IDC. IDC dice que en el segmento de consultoría de tecnología Neoris es la numero 2 en Latinoamérica, detrás de Accenture. Y en esa misma categoría que se llama integración de sistemas es la numero 1.

Sobre el mercado global la realidad es que no se puede hablar de la participación de una empresa ya que se halla muy fragmentado.

VM: ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa? Organigrama. Quien reporta a quien y como se relaciona entre los países...

CM: Hay tres formas de organizarse: una forma geográfica, una de industria y una de tipos de conocimiento. La geográfica consiste en alinear por países o por grupo de países, la segunda es por la gente de una determinada industria (comercio minorista, o oil & gas por ejemplo) todos juntos según la industria y la tercera es por conocimiento, o sea, por ejemplo, todos los de SAP alineados en una estructura global.

Neoris sigue la estructura geográfica donde hay directores generales de país con responsabilidad por ese país o grupo de países y son medidos por un estado de resultados. Y esto se hace porque privilegia el conocimiento del mercado local y permite que las decisiones se tomen más cerca de donde está el cliente. Estos reportan directamente al CEO. Debajo de ellos, de los directores de países, lo que hay son managing directors que tienen la responsabilidad de llevar adelante un grupo de clientes, una industria o una subregión. Ahí también hay dos formas de organizarse: una es separando por un lado ventas de delivery y la otra es dejándolo juntos donde la misma persona que vende tiene la responsabilidad de hacerlo (Sellers and doers). Está segunda forma es la que se utiliza en el modelo de consultoría, es el modelo que utiliza Neoris. Entonces debajo de cada managing director (en lo que nosotros llamamos su pirámide) hay managers y consultores y analistas que tienen responsabilidad para llevar adelante la entrega del servicio que fue vendido. Esa estructura de managing director es medida también por un estado de resultados (cada pirámide es medido por un estado de resultados) y cuando hay un servicio que requiere conocimiento que esta residente en otra pirámide puede ser que halla transferencias de recursos de una pirámide a otra o que cooperen entre pirámides para poder llevar adelante el servicio. Lo interesante de esto es que la atención del cliente la lleva adelante un managing director y entre este managing director y el CEO de la compañía, quien toma las decisiones finales, nunca hay más de un nivel y a su vez entre los consultores más calificados y el CEO de la compañía nunca hay más de 2 niveles.

VM: ¿De que manera logran competir y adquirir ventaja con sus competidores? ¿Qué es la filosofía de “Practical Visionaries”?

CM: Al hablar de cómo compite Neoris hablamos de 3 niveles de competitividad. El primero tiene que ver con la capacidad de prestar servicios desde nearshore versus offshore, en donde el gran valor de Latinoamérica proviene de la cercanía con Estados Unidos, la gran afinidad cultural y el hecho de que están prácticamente en el mismo huso horario.

Un segundo nivel de competitividad es el hecho de que si bien Neoris es una empresa que tiene un origen regional (a pesar de que hoy es una empresa global con su casa matriz en Estados Unidos) y una tradición latinoamericana muy fuerte, cuenta con una estructura multinacional de estilo americano donde el cumplimiento de las reglas contables, la forma de operar y las normas éticas están más de acorde con el estilo en el que operan las grandes empresas de consultoría a nivel global como Accenture y esto a la hora de contratar es muy importante sobretodo para los clientes globales. No olvidemos también que Neoris es una empresa cuyo accionista cotiza en el mercado americano y a ella le alcanzan todas las reglas que le alcanzan a las empresas que cotizan en bolsa en el mercado americano.

El tercer nivel es el enfoque que da de “practical visionaries” que es la conjunción de visionarios y prácticos. Hablamos al principio de tecnologías emergentes, hablamos de Neoris y su capacidad de relacionarse en conceptos que son realmente innovadores, combinado con la capacidad de poder llevar a clientes que requieren este tipo de tecnologías. La parte práctica es el hecho de que Neoris tiene una capacidad única de adecuarse a los requerimientos del cliente, de estar cercanos a ellos, sin poner en riesgo la calidad y los estándares que es típico de las empresas mas grandes. Esa practicidad es lo que ha estado detrás del crecimiento que la empresa experimentó a través de los años.

Son visionarios porque buscan ver para adelante, cosas que son de tecnología y que sirven para el futuro.... Son prácticos porque se adaptan a la empresa a la que van.

Segunda entrevista a Mario Rouede. (Managing Director) 28/10/2010

VM: Habíamos empezado a hablar en nuestra reunión anterior sobre el outsourcing y como se llega al nearshore...

MR: Sí... lo que hay que entender acá es que podemos partir de que el hecho de hacer outsourcing sobre un ciclo de mi negocio no necesariamente implica que tenga que hacerlo todo con el mismo proveedor. Se busca el que haga lo mejor de cada cosa. Entonces habrá cosas que India hace muy bien pero resulta que también puedo tener cosas que hacen muy bien en Singapur, o en Latinoamérica o dentro de los Estados Unidos. Con esa mentalidad es que se empieza a pensar que no tengo que casarme solamente con una compañía, yo puedo mantener la filosofía de hacer outsourcing teniendo distintos proveedores con un muy buen grado de especialización en distintos lugares, y eso se puede hacer que funcione.

A todo esto hay que agregarle el descubrimiento de el componente cultural no es algo menor. Yo no se si te ha tocado Valeria, hablar con gente de India en ingles. Hay gente que habla un ingles muy modulado, es gente que ha estudiado en Inglaterra y no te cuesta mucho trabajo entender la conversación con ellos, pero también hay gente que ha vivido en India o ha estudiando en Estados Unidos y muchas veces tratar de entenderse con ellos es muy difícil. Yo te digo por experiencia personal, me llamaron desde Inglaterra dos personas de India para hacer una entrevista y tuve que pedir disculpas y alegar que teníamos mala comunicación pero la realidad era que no entendía lo que me estaban diciendo. Esto es porque modulan de una forma tan distinta que por momentos se puede transformar en algo muy árido. Lleva eso al trabajo del día a día, es complicado. Vos trabajaste todo el día, dejás tu trabajo y en India lo toman, lo procesan, tienen una cantidad de dudas que vos levantás al día siguiente, hay problemas de comunicación. Entonces ahí es cuando se empieza a hablar y valorar el tema de nearshore. Con el nearshore vos levantás el teléfono y hablamos mientras yo estoy despierto y así puedo sacarme las dudas. Y así empieza a evolucionar el concepto a lo que en el día de hoy ya es algo establecido. En el año 2002, 2003 se empieza a madurar (Claudio es uno de las personas que impulsa el tema de nearshore en Neoris) el concepto y se va dando también la discontinuación de negocios grandes que estaba ocurriendo con India y la búsqueda de nuevas alternativas y la posibilidad de tener esa

afinidad cultural con tu cliente o proveedor. Cuando uno habla de afinidad cultural no necesariamente se refiere a que tengas mucha gente que haya vivido en Estados Unidos, sino que, por ejemplo, tenés gente que mira televisión por cable en inglés, (la gran mayoría de casas tienen la posibilidad de tener cable y ver series americanas). Así se va asimilando la cultura, todo suma. Eso es un poquito la evolución de cómo viene el concepto de nearshore y como va madurando.

Ahora dentro del concepto de nearshore también lo que vos decís es como me voy a diferenciar yo, en mi trabajo de nearshore. Será por banda horaria, por servicio, o por afinidad cultural, estoy lejos o no, etc. Eso hace que todo esto fluya y sea más rápido.

La mejor mezcla de nearshore que podríamos imaginarnos es con Neoris. Es todo lo que dentro de un ciclo de vida de un servicio de nearshore tiene que ver con actividad cercana al cliente, cuanto más cercano al territorio donde ese cliente está mejor. Neoris ofrece a sus clientes una alta calidad, en el menor tiempo posible y con altos estándares de rutinización.

VM: Enfocándonos un poco más en lo que es el desarrollo de los proyectos de Neoris ¿Cómo es el ciclo de vida de un proyecto? En la plataforma del outsourcing...

MR: Sobre el ciclo de vida de un proyecto vos tenés básicamente cuatro fases. (Imaginate que vos venís como cliente y me decís que tenés un problema en tu compañía y que crees que a través del desarrollo de una solución específica lo puedes solucionar). Entonces a partir de eso se van a seguir cuatro pasos para ver como podemos llevarlo adelante. Lo primero es (1) la inserción, donde se da el planteo del problema para ver si yo entiendo que es lo que te pasa, es entender la problemática y luego documentar lo que se viene. Aquí profesionales que son analistas funcionales se reúnen con distintas personas en el cliente y van a tomar conocimiento de cuales son los procesos que el cliente lleva para cubrir un determinado ciclo de negocio. Ahí vas a tener un relevamiento que puede tener dos partes: primero, es contame como lo estas haciendo hoy, como es la realidad tuya hoy para hacer este ciclo de negocios, segundo,

es como entendés que debiera ser. Es “*as is*” y el “*to be*”. Muchas veces lo que se hace con esto es buscar un punto intermedio. En el cual se dice: bueno así estás operando pero no es necesariamente lo mejor y te gustaría funcionar de ésta otra forma. Tal vez la inversión de dinero y el tiempo para llegar a este segundo escenario deseado es demasiado grande por lo cual se busca un intermedio en el cual mejorás lo que tenés y dejás sentado el camino para lo que necesitas. Siempre se termina definiendo por una cuestión de costo- beneficio, capaz la visión que tenés de que es lo mejor es muy costoso entonces buscás algo intermedio. Todo esto se baja luego a una documentación, hay estándares y procesos que están estandarizados dentro de la compañía la cual vos decís acá bueno voy a hacer un relevamiento, lo voy a hacer con éstas pautas e investigaré todos estos temas. Todo esto se vuelca a un documento que tenga esta forma de trabajo que el cliente lo pueda leer y validar.

Este documento forma parte de la primera etapa que es la de inserción, donde se analiza la situación y se desarrolla la documentación. Esto lo lleva a cabo un analista funcional. El documento es luego tomado a manos por un arquitecto de sistemas que tiene la habilidad de entender esa información y empezar a traducir eso en un esquema de arquitectura y de lenguaje de sistemas. Ese arquitecto trabaja en la segunda fase que es la de la (2) elaboración. Cuando el arquitecto elaboró sobre que tecnología, con que lineamientos generales, con que parámetros se va a desarrollar la solución, se pasa a lo que es la (3) construcción.

En la etapa de la construcción se tiene gente de distintos seniorities dentro de lo que es la fabrica de desarrollo que va a crear y va a generar la pieza de software que al cliente le está haciendo falta para solucionar su problema. Cuando se termina el software se pasa a testear la aplicación, se evalúa si lo que se desarrolló es realmente lo que el cliente quería y necesitaba, esta es la etapa de (4) testeo y posterior mantenimiento. Se hace una prueba funcional, se fija que se cumplan con las funciones que se habían pedido y se acepta o rechaza la pieza. Se hacen distintos tipos de tests, algunos de integridad de data, de performance, etc. Cuando se pasan los tests y todo lo documentado se cumple, se pone a funcionar esa solución en casa del cliente donde resta después. Luego de esto se pueden seguir dos caminos distintos respecto del mantenimiento del servicio. El primero en el que el cliente puede decir: hasta acá

estamos bien, tenemos lo que necesitamos ahora yo sigo con esto por mi cuenta y me doy auto mantenimiento y si algún día atravieso algún problema de tipo más sofisticado te llamaré. Esa es la opción primera, desarrollé, implementé y me fui. Generalmente lo que se da es el segundo camino donde desarrollás, implementás y te quedás dando el mantenimiento del servicio conjuntamente con el cliente.

VM: Para este desarrollo del ciclo de vida ¿Cómo se forma el personal? Habíamos hablado antes de grupos de trabajo, pirámides de proyectos...

MR: Sí. Hablábamos antes de las pirámides de trabajo. Existen distintas pirámides que se forman según los proyectos. (Te voy a dar una presentación donde se pueden ver las distintas pirámides y sus formaciones). Las pirámides se forman para cada etapa distinta del ciclo, existe la pirámide de “QA services”, la de “Software development” y la de “Functional services”.

VM: ¿Cómo son las estructuras de las pirámides? ¿Es siempre la misma?

MR: Todas las pirámides presentan la misma forma, es decir, todas cuentan en su base con analistas/trainees, seguidos por consultores, consultores senior, managers técnicos/arquitectos y, en lo más alto de la pirámide, managers. Ellos presentan distintas habilidades sobre el software. La cantidad de personas en cada nivel de la pirámide depende del proyecto en cuestión y del proceso que se esté desarrollando, de su complejidad, y eso es lo que hace a cada pirámide distinta.

Muchas veces se empieza con una pirámide más pequeña y a medida que va creciendo el proyecto se requiere de más personas. Por ejemplo, nos ha pasado de empezar un proyecto con un cliente y convocar a 7 empleados para tiempo después contar con 50 personas trabajando en esa cuenta.

VM: ¿Cómo es la relación de la pirámide con el cliente? ¿Cómo se interactúa? Se habla de un grupo de personas trabajando en conjunto pero quien es que responde directamente al cliente?

MR: En cada pirámide se dibuja una línea imaginaria que llamamos “línea de visibilidad”. Esta línea marca la separación entre las áreas que son “customer face” es decir, que se miran cara a cara con el cliente, y las demás.

En quienes son “customer face” me tengo que asegurar seniority, que la persona tenga el conocimiento sobre como tratar a un cliente y que hable buen ingles por sobretodo. Quienes no tratan con el cliente no necesariamente tienen que saber ingles u contar con otras de las características mencionadas arriba, sino que deben ser capaces de entender las consignas y generar lo que se necesite. Esta gente no habla con el cliente pero realiza su trabajo sin ningún tipo de problema.

VM: Y ¿el trato en cuanto al tiempo de contacto con el cliente a lo largo del desarrollo varía o no?

MR: Claro. Dependiendo de la etapa del ciclo en donde se esté se actúa de manera distinta. Por ejemplo, en la primera fase de inserción donde se desarrolla el concepto, se diseña y se conoce en profundidad al cliente y las especificaciones generalmente se trabaja a la par del cliente, y muchas veces en el sitio de él. Es decir, se viaja a donde el cliente está para analizar cada aspecto de su negocio. Ya para la parte de construcción si se puede pasar a hacerlo en otra locación ya que no se necesita del contacto directo con el cliente. Y en cuanto al mantenimiento este puede ser llevado a cabo de ambas maneras. Como verás, cada momento del desarrollo involucra cosas distintas y el trato con el cliente, el contacto, varía.

VM: Entonces los proyectos de nearshore outsourcing involucran una parte onshore?

MR: Cuando hablamos de nearshore outsourcing para Estados Unidos se hace desde México o Argentina. En estos países es donde se hallan las personas que trabajan. Pero también se cuenta generalmente con una persona en Neoris Estados Unidos que se contacta con el cliente y funciona como vínculo entre éste y los desarrolladores de Latinoamérica. Siempre el cliente quiere tener una cara, una persona, con la que

identifica a la empresa, no es nada más una voz al teléfono sino que también se necesita de una presencia física sobretodo al principio. Si es verdad que muchas veces pasa que en la primera etapa del proyecto se viaja a Estados Unidos a la locación de la empresa para entender el cliente en cuestión, pero eso es al principio, la mayoría del tiempo se está a distancia. Y lo que se hace muchas veces es elaborar formularios para que el cliente complete y sea más fácil de entender a la distancia.

Hablamos de esta distancia pero no te olvides que es una distancia menor a la de otros centros como India. Cuando surge algún problema con el cliente nuestros profesionales suelen tomarse un avión y en 1 o 3 horas (si se está en México) o en 8 horas (si se trata de Argentina) se encuentran con el cliente y buscan solucionarlo.

VM: Y algo que no te pregunté es ¿cuál es la diferencia entre México y Argentina como centros? ¿Cómo se adjudican entre estos los diferentes proyectos y clientes de nearshore outsourcing?

MR: Una de las cosas que distingue a Neoris es que siempre buscamos complacer al cliente y hacer lo que el cliente quiere. Como dicen en Walmart: el cliente siempre tiene la razón. Respecto de un país o el otro eso depende del cliente. Hay clientes quienes prefieren México porque lo ven como más cercano mientras que otros creen que en Argentina se trabaja mejor porque han tenido experiencias previas. Depende del cliente y su percepción sobre una locación o la otra.

VM: Una cosa que me quedó en el tintero es preguntarte sobre las posibilidades de crecimiento que se dan en dentro de la pirámide... algo me habías dicho antes..

MR: Sí... en un principio, por ejemplo, hablamos de dos analistas quienes son vigilados por un consultor y lo que hace éste es formarlos para que luego asciendan. Se les exige que trabajen más tiempo que a alguien de un nivel superior en la pirámide ya que así es como van aprendiendo. Todo esto lo puedes ver en el esquema de la presentación.

A esto se le agrega la filosofía de “up or out” que es que si llegaste a consultor y estas aplicando a senior si no podés llegar a senior no puedes quedarte tampoco abajo. O

crecés o tenés que tomar otro camino. Esto lo que le da a la empresa también es la posibilidad de continuamente estar inyectando gente nueva, analistas. Esto por su lado significa la posibilidad de crecer, no sólo verticalmente sino también horizontalmente. Cuando yo empecé en Neoris en el 2004 éramos 1000 personas y hoy en día crecimos en volumen a unas 3000 a nivel mundial. En Argentina era de 60 personas y hoy somos más de 250 personas. Se ha crecido en volumen y masa crítica.

Esta mezcla es la que permite generar un grupo de trabajo que se sienta desafiado por el proyecto y que entienda que está creciendo y formándose con metodologías. Eso es muy importante porque muestra que la persona que trabajó en Neoris, trabajó con best practices y con certificaciones de CMMI (uno de los estándares de la industria que muestra que la gente está capacitada para llevar a cabo este tipo de trabajos).

VM: ¿Existe algún modelo de servicio que se sigue para llevar a cabo los trabajos? ¿Se les enseña una metodología de trabajo en particular?

MR: Nosotros seguimos un modelo de servicios con una parte local y una remota. El modelo se divide en tres fases distintas: los ofrecimientos al cliente local, el trabajo en la oficina de Neoris local y el desarrollo neashore desde la sede de Neoris afuera.

En la primera etapa se desarrolla el software y sus requisitos, se lo testea, mantiene y modifica y se encuentran los expertos del tema específico. En la segunda se pasa a las oficinas de Neoris en el país del cliente donde trabajan el manager de la cuenta, el manager del proyecto y se dan otros servicios de alto valor agregado por parte de consultores. En la última etapa es donde se maneja el desarrollo del software y todo su ciclo, allí residen las metodologías y la experiencia, la tecnología y los servicios de expertos y por sobretodo se trabaja en grandes volúmenes y con costos competitivos.

Tercera entrevista a Mario Rouede. (Managing Director) 11/11/2010

En esta entrevista que se incluye a Mario Rouede se habla de los proyectos que se llevaron a cabo para un cliente en particular.

Se buscó estudiar el desarrollo del día a día, paso por paso, desde Argentina de un cliente de Estados Unidos para entender en profundidad todo lo que subyace a la propuesta de nearshore outsourcing. Así además se pueden percibir las características específicas que contribuyen a la diferenciación en la empresa y por ende otorgan la competitividad de ella.

Debe aclararse que por cuestiones de confidencialidad se cambió el nombre del cliente en cuestión por otro, haremos referencia al cliente “Lando”

VM: ¿De qué cliente se trata? ¿Hace cuanto que trabajan con el cliente?

MR: Desde el 2005 aproximadamente. Esa fue la primera vez que nos contactó. Se trata de uno de las más grandes retailers de Estados Unidos. Lando vende productos para el mejoramiento del hogar y materiales de construcción. Fue fundado en 1946 en Carolina del Norte, y hoy en día tiene 1,424 tiendas en 50 estados en los Estados Unidos y tiene presencia en Canadá, y a partir de este año, en México.

VM: ¿Y con el pasar del tiempo fueron desarrollando múltiples proyectos para ellos? ¿Qué fue lo que se hizo?

MR: Empezamos primero con el desarrollo de su página Web y a partir de eso fueron surgiendo cosas nuevas. Lando tenía una página Web y no estaban teniendo el nivel de eficiencia, de productividad que ellos deseaban ni la disponibilidad de la página para lo que sus clientes estaban buscando. Adicionalmente, les estaba costando bastante dinero mantener la página, no estaban muy organizados, necesitaban volver más eficiente la operación y de menor costo. (En ese momento Lando tenía su estrategia de e-commerce montada pero como muchos retailers pensaban que esto no tendría mucho éxito pero igual debían montarla). Lo que hizo Neoris fue evaluar su situación y conjuntamente Estados Unidos con Argentina se decidió y propuso hacer un trabajo. Se buscaba que Neoris pudiese unirse con Lando y a través de esa metodología se iba a ir relevando

todos los procesos y las políticas internas que la empresa tenía para lo que era la administración de la estrategia de la página. Así se educarían en eso, se aprendería a trabajar en conjunto con Lando y se haría posteriormente un monitoreo de lo que es la operación desde Estados Unidos (Lando nunca habían tercerizado con una compañía fuera de lo que es el techo de Lando y por ende estaban reacios a la idea de que alguien externo trabaje y que luego se vaya de la empresa). Se buscaba conocer las políticas, los procesos, la arquitectura, la forma de trabajar, etc. todo esto desde el lugar físico de Lando y después de un tiempo recién se iban a volver a Argentina y trabajar a la distancia.

El grupo que inicio esto fue un grupo de 7 personas aproximadamente. Esto te da una idea también de la importancia que la página tenía para Lando hace 5 años atrás. Había que mantenerla y hacerla funcionar pero no había un foco importante en el e-commerce.

VM: ¿Cuáles fueron las primeras acciones? ¿Cómo se inició?

MR: Bueno primero fue el líder del grupo a Estados Unidos a conocer al cliente y en el término de unas semanas llegó todo el grupo, 7 personas. Se fue a trabajar guiados por una metodología, se les demostró primero al cliente todos los aspectos que se buscaban cubrir, se llenaron documentos, se delimitaron los procesos de trabajo. Todo esto ocurrió en un periodo de 90 a 120 días donde Neoris trabajó con Lando desde la planta del cliente. A cada uno de las 7 personas involucradas se les asignó un puesto de trabajo y se fueron cubriendo todas las tareas, todas on-site. Se conoció al cliente, a sus políticas, sus procesos, sobre que tecnología estaba escrito el portal de Lando, que estrategia querían seguir, que requerimientos de servicios iban a tener. Se buscaba fijar el esquema de trabajo.

Cuando pasaron 3 meses de que estaban trabajando en conjunto, se comenzó la retirada de Neoris del local de Lando. Esto se hizo de a poco, primero se dejó de trabajar con ellos (se trabajó un mes desde Lando pero no con el cliente) pero se quedaron los 7 empleados en la planta, luego se fueron yendo de a 2 a la vez para así evitar un cambio abrupto, se buscaba un plan de salida suave.

Desde septiembre del 2006 que éramos 7 personas crecimos a 22 personas el diciembre pasado trabajando para la cuenta Lando, esto es producto de que la empresa volvió a esquematizar y rediseñó toda su estrategia de e-commerce e hizo una inversión de tecnología muy importante. Por el conocimiento que nosotros habíamos tomado, de la herramienta (de la página Web) y de lo que Lando hace (su negocio), Lando valoró mucho nuestro trabajo y nos dio la posibilidad de incrementar nuestro grupo de trabajo. Hoy en día ya somos 50 personas con Lando.

Pasaron 5 años y uno no se gana fácilmente la confianza de un cliente. La confianza se gana trabajando bien, y cuando uno no trabajó bien se gana a confianza demostrando que uno no se borra, sino que está ahí, y que busca la manera de solucionar sus errores. Básicamente Lando tiene una tecnología IBM, que es Websphere, de la cual nosotros nos hemos entrenado y certificado y sobre eso esta montando su nueva estrategia de e-commerce.

VM: Entonces ¿todo el trabajo que han hecho con Lando es sobre su plataforma de e-commerce?

MR: Hay otras áreas que hemos trabajado con ellos y que estamos trabajando hoy en día. Por ejemplo estamos en un área que se llama ventas especiales (“speciality sales”), hacemos soporte y mantenimiento de aplicaciones que tienen que ver con la definición de atributos de cada uno de los productos que ponen a la venta, eso es ventas especiales. Otro que se llama CPO que es un sistema que se armó puntualmente para manejar una transición. Se está dando mantenimiento y operación a todo lo que es el local. Se trabaja en los puntos de ventas y los procesos y servidores. Todos estos son trabajos de mantenimiento y monitoreo desde la locación remota, no on-site.

Lo más importante con Lando es la plataforma e-commerce pero también hemos hecho otras cosas.

Hicimos también un mainframe con ellos en el 2008. En el 2008 Lando busca internacionalizarse y corre un proyecto de abrir un local en Canadá. En Canadá tenés otras disposiciones legales, otra cultura y otro orden de productos, por lo cual se localizó todo el sistema comercial de Lando que lo tienen en Mainframe, para que

podieran trabajar en Canadá. Nosotros fuimos parte del grupo que ayudó en esa gestión. Y hoy también estamos trabajando con ellos en México, donde también abrió.

VM: ¿Y la empresa Lando se contacta todo este tiempo con Neoris Argentina?

MR: Se contacta con Neoris Estados Unidos. Nuestro punto de contacto está ahí y tratamos de siempre respetarlo porque cuando el cliente empieza a contactarnos en un principio lo hace single face y además hace contacto con la fábrica (cosa que no está negada) se empieza a tener el famoso teléfono descompuesto. Porque cuando uno llama a la fábrica capaz que se comunica con un desarrollador que está por debajo del nivel de liderazgo y termina haciendo algo que le pide el cliente y lo hace mal o no era lo que se tenía que hacer en ese momento. Siempre se intenta hacer que la información viaje vía Estados Unidos y que nuestra fuente allí nos diga todos los trabajos que tenemos que hacer. De todas formas eso no inhabilita que conversemos con el cliente desde Argentina, de hecho en muchas de las llamadas de conferencia participamos desde Argentina. Incluso también hasta aparece México en algunos momentos.

VM: ¿Y cuánta gente hay en Estados Unidos trabajando con esta cuenta?

MR: Acá somos 50 personas y allá son aproximadamente 10 personas. Estas personas están en Lando porque es customer facing. Esto es bueno porque cuanto más tiempo pasás en la oficina del cliente mejor entendés lo que sucede con él y sus necesidades.

Nosotros muchas veces pedimos a los clientes que nos habiliten un espacio para nuestro personal en sus oficinas. Queremos trabajar desde allí ya que comprendemos mejor algunos aspectos, eso sí, el trabajo de fábrica, producción y trabajo rutinario, siempre sucede desde Argentina. El desarrollo es desde Argentina, nunca allá. Allá se consulta, se analiza, y se diseña. Pero acá se crea.

VM: ¿Por qué crees que Lando eligió Argentina?

MR: Yo creo que hay dos temas ahí. En el momento en que Lando inició esto estaba buscando bajar sus costos. Al bajar los costos, mirás temas de tarifas, México estaba con tarifas mucho más altas que Argentina en ese momento. El otro driver muy importante es que quien se cerró este negocio en Estados Unidos tenía una muy buena relación con el cliente, y nosotros lo que vendemos es un acto de fe (cuando vos me comprás algo estas confiando en que lo que me transmitiste lo sepa usar para poder desarrollar lo que querías), y Lando creía en la persona que conocía y apostó por el acto de fe. Se necesita una relación de confianza muy importante y en el momento inicial esa confianza existía ya que Neoris estaba creciendo en el mercado y demostrando ser exitoso. Fue una buena relación de nuestra persona de Estados Unidos y un costo muy atractivo lo que trajo a Lando a Argentina.

Algo más te quería decir yo... respecto de hasta que punto podes entregarle valor agregado a un cliente. Vos fijate, cuando hablamos de Lando, estamos hablando de un cliente que esta en Estados Unidos y en el momento de fines del 2008 cuando hay una debacle económica impresionante. ¿Qué es lo que la crisis más impacta? El mercado de la construcción, en otras palabras el mercado de Lando (Lando es un retailer de la construcción).

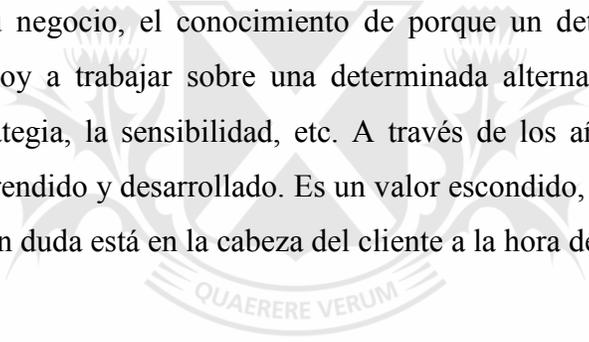
Los retailers son muy complicados para trabajar con ellos. Los estándares de demanda que tienen son altísimos. Un retailer trabaja siete días de la semana, veinticuatro horas al día. Tienen una inversión muy alta, la movilización de capital es mucha (el terreno del local es carísimo y adaptarlo después con muebles, mercadería, etc. es caro también). Esto significa que continuamente están buscando la mayor eficiencia y el menor costo, se manejan miles y miles de productos y muchos de ellos se venden a precios muy bajos por lo cual dejan rangos de ganancia muy chicos.

Lando como todo retailer entonces presiona sobre sus costos para disminuirlos lo máximo posible. Y en tiempos de crisis con un país que ha sufrido enormemente y ha bajado la construcción, la posición de outsourcing se entiende que debería verse afectada, se esperaba la contracción del negocio. Sin embargo, no sucedió esto, sino que por lo contrario se extendió el desarrollo con Neoris y se pasaron de 22 personas a 50 trabajando para la cuenta del retailer. Esto ¿qué demuestra? Que tan mal no lo

estamos haciendo en Neoris, nos hemos ganado la confianza del cliente y nuestras tarifas son competitivas. So far, so good, seguimos para adelante.

Lando apostó fuertemente al conocimiento que nosotros habíamos adquirido de ellos desde el 2005 y a la trayectoria que ya teníamos. No sólo fue creciendo nuestro equipo con Lowe's sino que también fuimos, a lo largo del tiempo, mostrando "releases" con información sobre los logros y éxitos que habíamos experimentado con el cliente. Cada 2 o 3 meses se publican estos releases y ya contamos con más de 25 releases exitosos con Lando.

Algo que otorga gran valor es poder hacer algo, plasmar las necesidades del cliente, y hacerlo bien. Otra cosa que te permite subir en la cadena de valor es que tanto he aprendido yo de tu negocio, el conocimiento de porque un determinado proceso es como es, porque voy a trabajar sobre una determinada alternativa y no otra, de la política, de la estrategia, la sensibilidad, etc. A través de los años y del trabajo con Lando lo hemos aprendido y desarrollado. Es un valor escondido, que no termina de ser tangible pero que sin duda está en la cabeza del cliente a la hora de tomar decisiones.



Universidad de
San Andrés