

Caso B: Memory Computación

El segundo modelo de negocios: las subsidiarias en cada país.

A mediados de los 90, Memory invirtió sus propios recursos en la apertura de las oficinas de la empresa en la comuna de Providencia en Santiago de Chile, zona residencial y de gran desarrollo arquitectónico, sede de las principales empresas internacionales. Paralelamente, realizó las mismas acciones, que llevaron a la inauguración de la sede de Memory en Buenos Aires, Argentina, en pleno microcentro porteño.

La apertura de las sucursales caracterizaron una nueva etapa comercial y empresarial de Memory. Una forma de sintetizarla sería: “buena parte del equipo gerencial de la empresa se subía todas las semanas a un avión y pasaba ese tiempo en cada ciudad”, contribuyendo al desarrollo de la empresa en cada país. Adicionalmente, se contrató staff local en cada país para el gerenciamiento de la operación. Se comenzaron a replicar las acciones que caracterizaban la operación de Memory en Uruguay y los resultados comenzaron a mejorar. El comentario en la empresa era: “lo hemos logrado. Tenemos un buen producto y estamos haciendo las acciones de comercialización adecuadas.”

Sin embargo, no fue necesario que transcurriera un gran lapso de tiempo para que se evidencie que no se estaban cumpliendo los objetivos. Si bien existía un desarrollo comercial más atractivo, caracterizado por la agresividad de las acciones empresariales y la rentabilidad de la empresa, se seguían sin alcanzar los resultados deseados, que la empresa ambicionaba.

Un análisis de la autopsia del proceso vivido, reseñado por altas fuentes del sector comercial de la empresa, establece que tres factores se unieron para impedir el logro de los resultados deseados:

“Por un lado, la cultura. Hay diferencias culturales sustantivas, importantes, entre los diferentes mercados. Aunque parezca mentira, la forma como se realizan los negocios entre Montevideo y Buenos Aires, entre Chile y México, incluso entre Guayaquil y Quito, o Ciudad de México y Monterrey, que pertenecen al mismo país, son diferentes. Hoy recordamos anecdóticamente una reunión de negocios en México, de la cual salimos convencidos de determinadas cosas y tiempo después nos dimos cuenta que el interlocutor salió convencido de cosas diferentes, como si hubiéramos estado en reuniones distintas. También aprendimos que los códigos y las pautas son distintos en cada mercado, por ejemplo, un “Sí” dicho informalmente en una conversación en México puede querer decir cosas distintas que en Uruguay, o en Chile.

“Todo esto se traduce en que cuando nos trasladamos de un país a otro, uno porta consigo su propio bagaje cultural, el factor de estar acostumbrado a hacer las cosas de una determinada manera, y las cosas que se intuyen ocurrirán, no necesariamente pasan. Y no nos percatamos cuál es la razón.”

En segundo lugar, “en Latinoamérica muchas actividades cristalizan en función de la confianza que proporciona el contacto personal. Esto no debe llevar a confusión. El tiempo en que alguien cierra un contrato

Este caso fue preparado por el Prof. Ing. Marcel Mordezki de Universidad ORT Uruguay bajo los auspicios de Ingenio - Incubadora de Empresas LATU/ORT, dentro de las actividades de la Iniciativa para Incubadoras del programa InfoDev del Banco Mundial, financiado por el Gobierno de Japón, para que sirviera de base para su discusión en clase, más que para ilustrar el manejo efectivo o no efectivo de una situación gerencial determinada.

Si desea mayor información sobre Ingenio, vea el anexo N°2, o también la dirección: www.ingenio.org.uy. Otras direcciones valiosas son: el Laboratorio Tecnológico del Uruguay: www.latu.org.uy, la Universidad ORT Uruguay: www.ort.edu.uy y el programa InfoDev del Banco Mundial: www.infodev.org

que no le beneficia, en función de una amistad, se ha ido y no volverá. Los negocios están rodeados de las mismas características profesionales que en cualquier otra parte del mundo. Donde el contacto personal hace la diferencia, es en la apertura de la primera puerta, la posibilidad del primer contacto, de ser recibido, de ser escuchado.” Por consiguiente, es natural que cuando un modelo de negocios optó por una oficina propia, sin un socio local, entonces todas las acciones llevan más tiempo, más trabajo, más recursos para tener éxito.

Y en tercer lugar, el conocimiento del mercado local, que determina una mayor o menor productividad en la toma de decisiones. ¿Dónde convenía establecer la oficina? ¿En qué medios se debía pautar la publicidad? ¿Con cual Universidad se debía realizar un convenio? La falta de conocimiento local aísla al empresario del movimiento empresarial del lugar. Un caso típico que ilustra esta aseveración es el caso de un Banco que hacía 3 años que estaba haciendo publicidad y acercamientos a las Pymes. Como no se había estado físicamente presente, nadie preguntó si existía alguna entidad orientada a acciones de esas características. Pasaron 9 meses hasta que se realizó el contacto con el Banco, que permitió a las Pymes financiar la adquisición de productos tecnológicos de Memory.

Pero esto no es lo único. Para una empresa de las características de Memory Computación, que no era en ese entonces una corporación con grandes recursos financieros y humanos, el modelo de negocios desarrollado tenía el handicap adicional que no resultaba escalable. Sencillamente, la empresa no disponía ni del capital, ni la estructura operativa y de controles, ni de los recursos humanos necesarios para establecer operaciones propias en todas las ciudades en las que se presentaban oportunidades de negocios. Las operaciones de Santiago y Buenos Aires se desarrollaron con fondos aportados por la casa Matriz, hasta que alcanzaron su punto de equilibrio. “En aquella época”, señala Roni, “no menos de 30 oportunidades de negocios en diversos países se presentaron, similares a Buenos Aires y Santiago. Y debimos decir no. Sencillamente no podíamos.”

“Enviábamos a la mejor gente, porque las operaciones estaban en su fase inicial, y debíamos tomar decisiones con un profundo conocimiento del negocio. Muchos de nosotros pasábamos una semana en Buenos Aires, una semana en Santiago y una semana en Montevideo. En definitiva, bajo este modelo de negocios, la actividad sólo podría replicarse en un puñado de oportunidades y nada más. Y estábamos convencidos que la oportunidad no se limitaba a ellas, sino que la oportunidad era el mundo.”

Otro aspecto singular tiene que ver con el proceso tecnológico que habían sufrido los productos al darse la expansión internacional. Los programas habían sido desarrollados en Uruguay, y habían crecido con la habilitación de nuevas funcionalidades, pero además, con las características específicas de cada país, conformando bibliotecas de datos de gran tamaño. Esto comenzaba a ser un problema, para la actualización, para las versiones, incluso para la rapidez para adaptarse a las condiciones de un nuevo mercado. Paralelamente, un nuevo paradigma tecnológico estaba aflorando. Memory postuló a un fondo de subsidios creado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), denominado Programa de Desarrollo Tecnológico (PDT) y obtuvo apoyo para mejorar radicalmente el software.¹

Es interesante señalar la interrelación entre el crecimiento internacional y las necesidades de cambio de paradigma tecnológico. Para poder manejar un puñado de sucursales, alcanzaba con exigirle más a la gerencia actual. En forma similar, para replicar la actualidad de algunos países, se construyeron bibliotecas con las legislaciones de esos países. Pero para encarar una fuerte expansión internacional, se requería otro modelo de negocios. Y paralelamente, cambiar radicalmente la plataforma tecnológica de la solución.

De vuelta a la oficina, de vuelta a pensar. ¿Cuáles debían ser los cambios que posibilitaran una nueva fase de la empresa?

¹ Para una descripción completa de los cambios tecnológicos y qué representó en la estrategia de internacionalización de Memory, véase el Anexo N° 6.

Anexo N° 6. Memory Computación recibe un subsidio a la investigación tecnológica por parte del Programa de Desarrollo Tecnológico (PDT) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

En el año 2001, se pone en funcionamiento un Programa que el Gobierno de la República Oriental del Uruguay solicitó al BID. A través del mismo, se promovieron y apoyaron empresas que por sus características innovadoras, tuvieran la potencialidad para expandirse, exportar, agregar valor y crear empleo. En ese contexto, y asociado al momento de la expansión de Memory en Latinoamérica, se presenta un proyecto que finalmente recibe el apoyo del Programa.

Los productos de Memory Computación, por la información de base que manejan los diferentes paquetes de software, no eran fácilmente aplicables a otros mercados de características legales y tributarias diferentes al mercado uruguayo. El diseño de los productos de Memory, no habían sido pensados para atender un mercado tan heterogéneo y diferente como el que hoy los demanda, y en consecuencia, no presentaban la versatilidad que un producto de estas características necesita. En este marco, Memory definió como estrategia empresarial, un plan de ruta que conduce a la creación de un producto final cuya cualidad distintiva sea la aplicabilidad, de forma sencilla, a las diferentes realidades de los países latinoamericanos e inclusive a las diferencias que se evidencian dentro de éstos.

La misma necesidad que se había detectado en Uruguay, existía en la región. Pero apenas se analizaron cuestiones más prácticas, se verificó que debían existir constantes modificaciones, ya que las leyes son distintas, las formas de liquidar honorarios y sueldos son distintas, las formas de presentar los informes son diferentes. La primera solución fue crear diferentes versiones del producto para los diferentes países. Cuando se realizaba una mejora, había que programar dicha mejora en todas las versiones, actualizar todas las versiones, etc. “Pero también hay componentes culturales, idiosincráticos, formas generalizadas de expresión en lo idiomático, usos y costumbres que son diferentes en cada país.”

El aspecto más interesante entonces de este proyecto, es cómo una necesidad de la estrategia de internacionalización de la empresa, presentó un desafío tecnológico y recíprocamente, cómo una innovación tecnológica, permite potenciar la estrategia empresarial de una compañía.

El objetivo técnico del proyecto fue diseñar una arquitectura del software, que permitiera adecuarlo fácilmente a realidades de distintos mercados con legislaciones y culturas empresariales distintas.

El objetivo del proyecto fue entonces, cambiar la arquitectura del software, de forma de dividirlo en componentes que puedan contener el conocimiento común a todos los países, y adicionar módulos que incluyan la localización específica para cada país.

Localizar un producto de software es introducir modificaciones en el código del producto o en los datos empleados por éste, con el propósito de adaptarlo a un contexto diferente de aquél para el cual fue desarrollado inicialmente. Los contextos diferentes pueden definirse como diferentes idiomas, diferentes culturas, diferentes países, situaciones inestables implicando el desarrollo de nuevas soluciones.

El proyecto atravesó las siguientes etapas:

- a) Investigación preliminar de las particularidades contables y legales de los sistemas financieros y tributarios de los mercados de interés de la empresa.

Esta etapa tuvo por objetivo generar en la empresa el conocimiento suficiente como para determinar dos aspectos esenciales a la hora de la toma de decisiones de inversión y de penetración empresarial en nuevos mercados. Por una parte, aquellos casos cuyos sistemas financieros y tributarios se presentan más estables y con mayor similitud respecto a las propiedades que los productos de la Empresa hoy poseen. En segundo lugar, determinar generalidades de la potencialidad financiera y la capacidad de los mercados de destino a los efectos no solo de minimizar el riesgo de las inversiones a asumir sino también de incrementar las utilidades esperadas de esos esfuerzos de inversión.

- b) Una vez determinado en términos generales los aspectos que definen las distintas realidades tributarias y financieras de los distintos países - y dentro de éstos – se define una etapa de Investigación exhaustiva de aquellos mercados que a juicio de la Dirección de la empresa es estratégico y oportuno abordar en el corto y mediano plazo.

Esta etapa de investigación y sistematización de información apuntó a relevar las especificidades locales del comportamiento de los sistemas tributarios y contables (tales como tipos de impuestos al consumo, a las empresas, contribuciones específicas grabadas desde el consumo, la renta, la rama de actividad etc), para que desde la misma arquitectura informática se dé cabida a las particularidades de cada caso.

- c) En tercer lugar se realizó el Diseño, Implementación y Desarrollo del Prototipo Evolutivo.

El Equipo Técnico de la Empresa definió conceptualmente la solución informática basada en entrevistas con usuarios, reclamos de clientes, lectura de material relacionado con el tema, conocimiento formal, relacionamiento con la comunidad científica y la experiencia acumulada de la empresa. Asimismo, el aporte que las etapas anteriores generan contribuyó a afinar los trazos del diseño original y convalidarlo durante el desarrollo del prototipo evolutivo y las pruebas técnica a través de usuarios en ambientes de laboratorio.

- d) Por último, la etapa de convalidación del prototipo evolutivo en un producto comercial.

No solo contempló la validación por usuarios finales (clientes) sino también incorporar los aspectos relacionados a la interfaz gráfica, comunicacional y aspectos relacionados a la segmentación de mercados, dimensiones todas que traducen las soluciones informáticas en productos atractivos y comercializables.

Por último, cabe señalar que el BID no solamente eligió el proyecto para ser apoyado por sus características innovadoras y su excelencia tecnológica. El Banco busca promover a las Pymes en todos los países y entendió que, a través de las tecnologías, muchas Pymes podrían mejorar un aspecto clave de su desarrollo, como lo es la calidad de la gestión.