

# Un caso de internacionalización en empresas de tecnología: la estrategia de Infocorp

## **Autor**

---

Ing. Marcel Mordezki

Coordinador Académico del Master en Gerencia de Empresas Tecnológicas  
Facultad de Administración y Ciencias Sociales  
Universidad ORT

## **Resumen**

---

La historia de Infocorp, empresa uruguaya de tecnología de la información, es la de las decisiones clave que la condujeron a su senda de éxitos internacionales. En particular, el artículo sintetiza las principales decisiones estratégicas, de tecnología y el proceso de internacionalización.



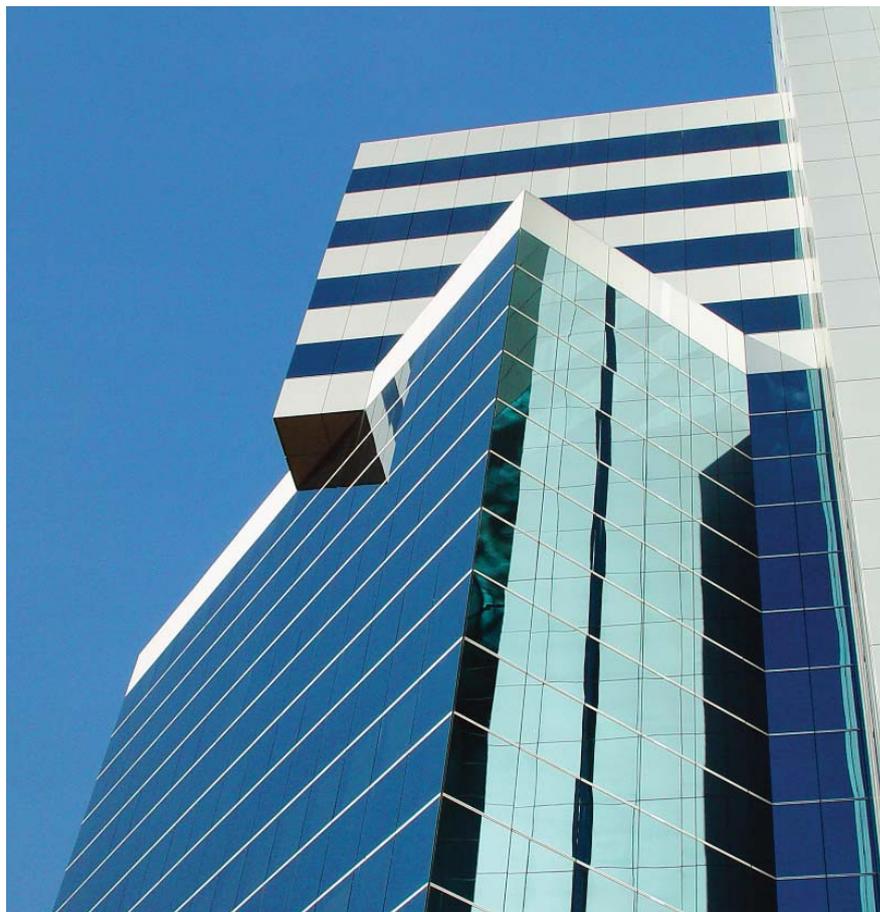
## La evolución de Infocorp

En 1993, Gabriel Colla trabajaba en una empresa que ensamblaba generadores de energía para computadoras. Sus productos permitían asegurar el funcionamiento continuado de grandes sistemas informáticos ante eventuales cortes en el suministro de energía.

Colla conoció entonces a un gerente regional de Microsoft®, en aquellos momentos una empresa de reducido tamaño. Se trataba poco más que de un sistema operativo (DOS® y Windows®) y algunos productos de escritorio (Word® y Excel®), que por entonces no eran siquiera los más importantes del mercado (los líderes eran Lotus 123, Wordstar y Wordperfect). Microsoft estaba lanzando en Argentina su primer programa de partners\* y Colla insistió para lograr un acuerdo que le permitiera asociar a Infocorp como partner de Microsoft. Colla se independizó e inauguró el primer centro de capacitación Microsoft de Uruguay. Se brindaban cursos oficiales de Word, Excel y Windows exclusivamente al personal de las empresas. Como había pocas máquinas con productos Microsoft instalados, el mercado era pequeño y los primeros tiempos de Infocorp fueron duros.

Al poco tiempo la empresa añadió servicios técnicos a los clientes, una actividad que empezó a generalizarse. Infocorp entendió que se trataba de una nueva oportunidad de negocios y creó un departamento de soporte técnico al cual las empresas se abonaban pagando un valor mensual y tenían derecho a realizar consultas técnicas telefónicas para solucionar problemas que podían ir desde una conexión telefónica a cuál era la versión de Windows que estaban instalando, y hasta la configuración de las herramientas. A fines de 1998 el departamento de servicio técnico estaba en plena expansión y con 15 personas creció hasta representar un volumen de facturación similar al del departamento de capacitación.

Para mejorar la velocidad de respuesta del soporte operativo que se brindaba, el servicio se transformó en presencia física, un área de soporte técnico establecida dentro de la empresa del cliente.



De esa manera, Infocorp comenzó a construir un recurso competitivo imposible de replicar: dentro de las instalaciones de los clientes, personas de Infocorp en las cuales los clientes confiaban, y que conocían cabalmente sus necesidades y problemas, estaban allí permanentemente para asistirlos. Esta situación permitió pasar de responder a los clientes cuando tenían problemas a anticiparse a las dificultades y resolverlas.

### Desarrollo de software en tiempos de Internet

El desarrollo mundial de Internet, ocurrido a partir de 1999, encontró a Infocorp con personal propio trabajando dentro de los establecimientos de los clientes. En este contexto nace una nueva unidad de negocios en Infocorp: desarrollo de software enfocado a aplicaciones de Internet.

Con el crecimiento del área de desarro-

llo, que se concentraba en plataformas de Internet para el sector financiero tales como portales, e banking, intranets corporativas, workflows, CRM, la empresa crece a principios de 2002 hasta un total de 38 personas.

En ese entonces, Infocorp estaba en un buen momento; facturaba alrededor de un millón de dólares, con áreas sólidas, diversificadas (10 % en capacitación, 20 % en outsourcing, 20 % en soporte y 50 % en desarrollo). Uruguay representaba el 95 % del negocio (con un 5 % en incursiones puntuales referenciadas por clientes locales en Paraguay y Bolivia) y un 80 % de ese 95 % eran clientes en el sector financiero.

Infocorp estaba en pleno desarrollo de nuevos productos de software cuando sucedió la crisis de 2002 en los sistemas financieros. Colla recuerda: "Nos sorprendió con un sobredimensionamiento de la estructura para la nueva realidad de la empresa."

## Las definiciones estratégicas de la empresa

“Yo venía del mundo de la venta de hardware y había comprendido que en ese negocio es muy difícil diferenciarse. Entonces, la primera decisión de concentración estratégica que tomamos fue la de vender exclusivamente servicios. Debíamos sobresalir en la oferta de intangibles”, explica Colla, y agrega: “Me di cuenta que a las empresas les gusta sentir que su producto tecnológico ha sido pensado para resolverles su problema, que tiene en cuenta sus gustos, necesidades, procesos internos (...). No les gusta tener que adaptarse al software, prefieren que el software se adapte a ellos.” Es por ello que Infocorp empezó “haciendo a medida”. Luego fue especializando sus productos, que ahora se pueden calificar como personalizados, esto es, se parte de una base común y luego se parametriza según las especificaciones de cada cliente.

A propósito de los mercados objetivos, se tomó una nueva definición estratégica: “La segunda decisión fue concentrarnos en el mercado de las empresas. No queríamos vender a particulares. No importaba cuáles eran los servicios que diseñáramos, éstos debían estar orientados a empresas. Habíamos hecho una segmentación y posicionamiento sin saber de marketing.”

Y en relación a la tecnología: “La tercera decisión inicial que tomamos fue ser exclusivos de Microsoft. Sentíamos que la empresa debía ser buena en algo, liderar en el conocimiento de una determinada tecnología, sobresalir por sus conocimientos en un área. Habíamos intuido el concepto de especialización productiva.”

## La crisis

En junio de 2002 Uruguay cayó en una terrible crisis financiera que arrasó con los bancos, desfinanció el Estado y redujo significativamente la actividad industrial y comercial del país, deteniendo las inversiones en general y las de tecnología en particular.

La crisis impactó de tres formas sobre la empresa: la devaluación, el quiebre de cuatro bancos que eran clientes de

Infocorp (más la detención de las compras de todos los demás) y el cese de pagos de los clientes gubernamentales por los problemas fiscales que asolaron las cuentas públicas del país.

La devaluación del peso uruguayo frente al dólar fue determinante. La gran mayoría del personal ganaba en dólares y los contratos de alquileres se habían pactado en esa moneda; por otra parte, los ingresos de la empresa eran en pesos uruguayos y el porcentaje de las ventas domésticas era entre el 90 y el 95 %. Al duplicarse el precio del dólar medido en pesos uruguayos la deuda corriente de la empresa se duplicó.

Explica Colla: “Pero lo que realmente tuvo un impacto significativo en la ecuación de la empresa fue la crisis bancaria: en particular, nuestros mayores clientes fueron los bancos que quebraron, y luego los bancos que no cayeron en quiebra pero desaparecieron como clientes. Cuando se produjo el crack bancario, el 40 % de nuestro negocio se cayó, y todo al mismo tiempo, sin dar espacio para reaccionar, diversificar, cambiar el modelo. El segundo cliente más importante, después del sector financiero, era el Estado (Antel, BROU, Correo, MGAP) y esos clientes simplemente dejaron de pagar. Se generaron hasta 18 meses de retraso en los pagos (...). Simultáneamente, los clientes dejaron de pagar, se achicó el mercado y se duplicó la deuda corriente en dólares”.

## La respuesta a la crisis: la internacionalización de la empresa

“Teníamos muchos puntos a atacar –relata Colla–, entre ellos, una nueva estrategia, cómo financiar la crisis, qué productos eran relevantes en el nuevo contexto, pero lo más importante para nosotros era cómo levantar la motivación de la gente.”

En una reunión estratégica con todo el personal se decidió “aislar a la empresa y a su personal del entorno”, mantener la motivación con los viajes al exterior y no “contagiarse de la mala onda” en la que estaba sumergido el ambiente de negocios local.

En esos seis meses, de junio a diciem-

bre de 2002, “conocimos el mundo”, recuerda Colla. La empresa descubrió otra realidad que no solamente no estaba en la crisis en la que se encontraba inmerso el mercado de Uruguay y su entorno regional, sino que además, para sorpresa del equipo humano, tenía una amplia disponibilidad a aceptar la propuesta de valor que le proporcionaba Infocorp.

La crisis terminó obligando a Infocorp a dar el paso de la internacionalización sin alternativas.

## La primera etapa: Puerto Rico

El plan de salida al exterior había sido diseñado el año anterior, pero fue necesario modificarlo ante las circunstancias cambiantes del entorno.

El análisis había determinado que:

- La empresa debía exportar software (ni capacitación ni soporte, al menos en un principio, ya que se requieren mayores recursos locales para este tipo de servicios).
- Los productos de la cartera no estaban listos para ser exportados tal cual estaban diseñados, porque la fortaleza de la empresa en Uruguay era la personalización de las soluciones tecnológicas.
- La empresa comprendió que los mercados que se habían seleccionado no eran los adecuados, porque dadas las circunstancias tanto Paraguay como Bolivia también fueron afectados por la crisis.

“Al único lugar donde podíamos hacer un viaje, era donde algún cliente pudiera atendernos”, explicó con gran pragmatismo Colla. Obsérvese que no se estaba en condiciones de exigir teóricamente la selección de un mercado como el más apropiado, como aquel que podía ofrecer mayores rendimientos a largo plazo.

Juan Zangaro había comenzado a trabajar en Infocorp en 1996. En sus orígenes, Zangaro era un reputado profesional del área de tecnología que había comenzado a trabajar en forma

independiente contratado por Microsoft. Colla y Zangaro se conocieron en eventos de Microsoft y empezaron a realizar actividades conjuntas. La relación se intensificó y Zangaro recibió pronto la oferta de unirse a Infocorp como responsable del área tecnológica de la firma. Más adelante, el conocimiento de múltiples tecnologías y productos permitió a Zangaro interactuar con los clientes. Rápidamente, y a medida que la empresa se expandía, Zangaro ocupaba una parte más significativa de su tiempo en identificar soluciones tecnológicas para los clientes que a gerenciar la producción de tecnología de la empresa. Cuando la internacionalización se volvió un imperativo, Zangaro era la persona en la que Colla podía confiar para asentarse en nuevos territorios. Así, Colla y Zangaro viajaron juntos a Puerto Rico.

El Grupo Santander, que era cliente en Uruguay, recibió a Infocorp para una reunión en Puerto Rico. Paralelamente, Microsoft se alineó rápidamente y apoyó. En la práctica, Colla y Zangaro bajaron del avión y dispusieron de las oficinas de Microsoft para trabajar y, además, éste recomendó clientes y facilitó el ingreso al mercado.

Este fue el origen del proceso mediante el cual Puerto Rico se constituyó en el lugar donde los clientes empezaron a responder y la empresa volvió a tener proyectos y negocios.

Una de las claves del éxito logrado, cuando se lo observa en perspectiva, fue tener objetivos claros y palpables. Se estableció una rutina de viajar; una semana intensa de contactos con clientes, una segunda semana de entrega de propuestas y en la tercera tratar de cerrar un negocio. Los ejecutivos de Infocorp tenían el compromiso de no volver a Montevideo hasta tener el negocio cerrado. La idea era que la propuesta cerrada permitiera financiar el siguiente viaje y nuevas actividades. Una vez concretado el proyecto, volvían a Uruguay para planificar la entrega de los productos y servicios. Permanecían dos semanas en Montevideo para empezar a desarrollar

la solución y volvían a Puerto Rico a cumplir el "ciclo de las tres semanas". Los proyectos eran inicialmente pequeños, pero lo suficientemente grandes como para mantener operativa la fábrica de software y financiar a Colla y Zangaro en Puerto Rico.

Mudar una persona de Uruguay a Puerto Rico con su familia y abrir una oficina, requiere una inversión no inferior a US\$ 100.000. Sin embargo, Infocorp lo pudo hacer con menos de US\$ 25.000, para lo cual se señala como anécdota que, por ejemplo, ambos ejecutivos recorrieron lugares hasta conseguir grandes ofertas de muebles que minimizaran la inversión. No obstante, es importante señalar que no se hicieron ahorros en aquellos aspectos que hacían al posicionamiento futuro de la empresa, como por ejemplo, el lugar donde estaría ubicada. Contrataron una oficina en la denominada "la milla de oro", el centro comercial de la ciudad vieja, un lugar que los clientes valoraban al decidir si era una empresa seria o no.

La oficina no era todo. Cuando se requería producir la solución vendida, había un costo que era muy alto, el de hoteles y estadías. Parte de la solución fue alquilar una casa más grande para Zangaro, y algunos de los empleados de Infocorp que llegaban a Puerto Rico dormían y cenaban allí. Esta solución, que luce poco profesional y solo apropiada para una pequeña empresa, resultó esencial para manejar la estabilidad emocional de los técnicos que pasaban varias semanas alejados de sus familiares. Hoy la empresa cuenta con un departamento propio para los técnicos. Pero esta técnica mantiene su vigencia, para darle mayor privacidad a la gente que viaja. Les permite cocinar las comidas que más le agradan, a la manera a la que están acostumbrados, es más cálido que un hotel, mantiene los afectos, la cotidianidad, y eso influye en su motivación y productividad.

Esto no era trivial tampoco desde la perspectiva de costo y dio competitividad a las propuestas iniciales de

Infocorp, las cuales podrían haberse perdido en caso de incluir costos de hoteles, pasajes y viáticos. En pasajes, un acuerdo corporativo con American Airlines redujo los costos del traslado.

El gran desafío fue que los costos de establecimiento y los requisitos de calidad de las soluciones eran los americanos. Adicionalmente, los players establecidos en Puerto Rico eran los globales. Por consiguiente, Infocorp debió competir desde el inicio con las grandes empresas internacionales de soluciones tecnológicas. Pero su ventaja era que para los estándares de esas empresas globales Puerto Rico no era un mercado suficientemente atractivo debido a su tamaño reducido. Y esa condición ofreció un nicho de mercado que resultó providencial para Infocorp.

Colla lo describe: "En Puerto Rico logramos sentirnos como en casa. Si bien son culturas extremadamente distintas, aprendimos a valorar lo que tiene de positivo. En las cosas en las que somos distintos, encontramos nuestros espacios para mantener nuestra identidad. No le pedimos al cliente que nos entendiera porque somos uruguayos: nos acomodamos a esa cultura y no lo vivimos como un esfuerzo, nos resultó placentero".

Y agrega: "En un determinado momento percibimos lo que a nuestro juicio fueron las señales concretas de que la empresa se estaba afirmando en el mercado. Fue cuando un cliente nos hizo un regalo, otro realizó un testimonio personal no solicitado, resaltando la calidad de servicio y, finalmente, cuando un tercer cliente nos presentó a un nuevo cliente de su total confianza".

### **La nueva organización de Infocorp**

Al madurar la decisión estratégica de internacionalización, quedó claro que el modelo estructural que se seleccionaría era el de tener subsidiarias propias en los países en los que se decidía una localización.

El modelo de subsidiarias tiene como



desventajas relativas que lleva tiempo, el crecimiento requiere financiamiento y modelos de control de gestión muy profesionales y con un funcionamiento muy aceitado. Pero como la empresa es joven y sus accionistas también, esperan poder disfrutar del crecimiento de las subsidiarias.

Las subsidiarias son solo comerciales, pero es posible que exista desarrollo en otros puntos geográficos. “Creemos que al cliente no le importa dónde se genera el producto –dice Colla–, entonces creamos el producto donde tenemos las ventajas competitivas y, por ende, la fábrica de software está

en Uruguay. Hoy tenemos una nueva fábrica de software en Chile, donde se generan las economías de escala y las ventajas competitivas para complementar nuestra producción.”

La experiencia de Puerto Rico deja algunas lecciones de estrategia de internacionalización: en primer lugar, que no todos los productos o servicios son igualmente internacionalizables, por lo que Infocorp seleccionó aquellos que tenían mayor potencial. En segundo lugar, se aprecia que Infocorp ha desarrollado un proceso de ingreso al mercado, que comienza con la selección de un uruguayo de con-

fianza para el rol de gerente general en el país y se desarrolla como se ha narrado anteriormente. Es notorio que tener un proceso es importante, pero también este procedimiento recibirá un testeo en otros mercados.

En junio de 2003, Infocorp comenzó a retomar su actividad comercial normal en Uruguay y varios proyectos comenzaron a concretarse. Esto obligó a Colla a permanecer más tiempo en Uruguay, que se estaba recuperando de una manera asombrosa de su peor crisis financiera en 100 años.

Una vez que Infocorp realizó la experiencia de internacionalización y tuvo éxito y, sobre todo, luego de haber aprendido de la peor manera cuáles son los riesgos de concentrar los negocios en un solo país, Uruguay, la decisión de internacionalización se volvió irrevocable y la atención a las subsidiarias, una prioridad estratégica.

### La segunda gran apuesta: el desembarco en Costa Rica

Una conversación en la oficina de Microsoft de Puerto Rico, con un gerente de la empresa de nacionalidad costarricense, le permitió a Infocorp comenzar a contactar clientes en dicho país.

Costa Rica es un país con importantes recursos volcados al desarrollo de una industria de tecnología de la información, y el hecho de que Infocorp haya podido ingresar a él establece una medida de su poderío tecnológico y su competitividad internacional.

Fue un proceso más planificado que la inserción en Puerto Rico; la empresa ya disponía de clientes referenciados, pero se decidió esperar a culminar los estudios de mercado, a disponer de los recursos humanos y económicos y a tener la capacidad interna de producción para atender la demanda.

El disparador de la radicación en Costa Rica fue encontrar a un profesional uruguayo de la rama informática, con potencial. Dado el modelo de negocios, era vital: no se podía abrir la oficina de Costa Rica sin ese gerente designado.

## 2004-2009: Consolidación y lecciones del desembarco en Chile

La apertura de la subsidiaria en Chile marcó una inflexión en el proceso. Infocorp comenzó a replicar su proceso de instalación de la subsidiaria y sus gerentes comenzaron a percibir que lo que había sido exitoso anteriormente podía tener distintos resultados en el mercado chileno. Por ejemplo, qué tanto se valora que las personas sean locales es una pregunta que tiene diferentes respuestas en Chile y en Puerto Rico.

Latinoamérica se ha transformado en un lugar de creciente complejidad para hacer negocios. La diversidad de legislaciones y sistemas ha llevado a la conclusión de que el modelo de expansión internacional se ve más afectado por las características locales del mercado que por las características del producto o la pujanza del emprendedor. La complejidad de monedas y situaciones económicas en los diferentes países afectan el modelo de expansión. Son situaciones que no son replicables. Los marcos impositivos, las retenciones por operar en diferentes países, han aumentado la dificultad de internacionalizar la empresa. De hecho, las decisiones de dónde producir y cómo se realiza la entrega del producto o servicio están haciendo a la cuestión. Como consecuencia de ello, Infocorp está montando una fábrica de software en Chile, algo que no estaba presente en su modelo de gestión anterior y que ha sido adaptado a las condiciones internas. Lo que en Puerto Rico y Costa Rica demoró un año, en Chile demoró cuatro. Y no se trata de burocracia. Simplemente son culturas diferentes y la velocidad en la que una empresa extranjera logra equiparar ingresos y egresos es diferente.

### Competencia

El análisis de la competencia también se torna complejo y debe hacerse a la medida de cada acción estratégica y de cada mercado geográfico. En los segmentos de proyectos en los que compete Infocorp, en general los competidores son empresas de software locales que no están internacionalizadas. Entonces, mientras en Chile la competencia puede ser SONDA en un segmento, en Puerto Rico SONDA



no existe y el análisis debe realizarse nuevamente. Esto implica que el posicionamiento de Infocorp en los mercados no sea idéntico. Colla expresó: "Mientras que en Puerto Rico somos reconocidos como una empresa de construcción de portales y tecnología de Internet, en Chile somos líderes en implantaciones de soluciones de Business Intelligence".

### Lo aprendido del mercado chileno

A propósito de las demoras que está registrando la empresa para consolidarse en el mercado chileno, Colla expresa: "Estamos haciendo un master en internacionalización y aprendizaje cultural. Vamos por el cuarto año y todavía nos queda uno más. En Chile no alcanza con tener un buen producto. Es una sociedad donde las personas avanzan a lo largo de la vida manteniendo los círculos de relacionamiento

sociales y de amistad que forjaron en sus primeros años, los cuales, en general, están muy vinculados a los sectores sociales de origen. Al ser recién llegados a la sociedad, somos vistos como extranjeros y no tenemos una inserción inmediata, como ocurrió en Puerto Rico y Costa Rica. Y eso no se soluciona contratando un gerente general chileno: si la persona que trabaja para nosotros no entiende la cultura de Infocorp, no logramos compatibilizar nuestro trabajo."

"Invitar a un gerente de una empresa cliente a jugar al golf, que en Puerto Rico es una manera amable y distendida de negociar, defendiendo cada uno profesionalmente su posición, un contrato entre cliente y proveedor, en Chile es visualizado como un intento de corrupción", señala Colla.

Chile eleva el concepto de profesionalismo y procesos hasta la obsesión,

y se cumplen todas las formalidades incluso para un pequeño proyecto, lo que resulta en algunos casos lento e ineficiente. Por consiguiente, todos los negocios llevan mucho tiempo y se requiere de financiamiento para alcanzar el éxito en Chile. No obstante, hoy el principal cliente de Infocorp, por facturación, es de Chile.

Los golpes recibidos en la apertura del mercado chileno abrieron los ojos de la empresa. Permitieron entender que internacionalizarse no es desarrollar

un proceso replicable de lo que resultó bien la primera vez y repetirlo en *n* países. Si estos errores se hubieran cometido en España o USA, con los costos que implica establecerse allí, la empresa hubiera colapsado.

“Me llevó 10 años alcanzar el primer millón de dólares de facturación. Luego, en tres años, alcanzamos los cinco millones. Siento que demoraremos nuevamente mucho tiempo en llegar a 10 millones: el salto de conocimiento que tenemos que dar para ser una empresa que pueda gestionar los 10 millones

con eficiencia es tan grande como el que dimos para alcanzar nuestro primer millón”, concluye Colla.

\* El caso Infocorp 2009 ha sido preparado por el Ing. Marcel Mordezki para su publicación a partir de la versión inicial del mismo del año 2004: Infocorp: crisis y resurrección, realizado en su oportunidad con el apoyo de Endeavor y el programa InfoDev del BID.  
©Universidad ORT Uruguay, 2009.  
Todas las marcas reseñadas son propiedad exclusiva de las respectivas empresas.

## Infocorp en cifras

En el cuadro 1 se expresa el tamaño relativo de las unidades de negocios de Infocorp. La conclusión primordial, es que “desarrollo de software” era una buena estrategia de internacionalización, no solamente porque requería mínimas inversiones de personal en el mercado de destino, sino que adicionalmente era el mercado más interesante desde la perspectiva de su potencial de facturación.

En el cuadro 2 se muestra la evolución de la facturación reciente de la empresa. Se observa el “amesetamiento” del crecimiento y se advierte la importancia de las palabras de Colla en relación al tiempo requerido para dar un salto de calidad en la gestión de la complejidad de una gran empresa.

En el cuadro 3 se observa el crecimiento de las diferentes regiones a lo largo del tiempo, en lo que refiere a la unidad de negocio de desarrollo de software.

### 1. Distribución de la facturación de Infocorp en el mercado uruguayo por Unidades de Negocios

	Información en miles de dólares	Año 2007. En porcentaje
Contratos Soporte	206,814	20,4%
Contratos Outsourcing	198,496	19,6%
Proyectos Infraestructura Uy	67,09	6,6%
Training	74,287	7,3%
Desarrollo proyectos de SW	467,42	46,1%

### 2. Evolución total facturación Infocorp, años 2005, 2006, 2007 y 2008 (USD)

	2005	2006	2007	2008
Total Infocorp	4,169,569	5,053,909	5,285,221	5,759,995

### 3. Importancia relativa de las regiones y su evolución en el tiempo. Solo negocio de desarrollo de software (USD)

	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008
Caribe	2,662,706	2,566,081	1,951,587	2,623,192
América Central	519,144	1,120,759	2,009,051	1,243,705
Chile	263,537	594,561	777,896	1,398,941
Uruguay	616,319	237,414	467,42	N/A