

Trabajo de Investigación Final

Estructura y estrategias de las empresas
innovadoras

05/12/2012



Universidad Argentina de la Empresa

Trabajo de Investigación Final

Año 2012

Estructura y estrategias de las empresas innovadoras

Casos de Estudio: Globant; MercadoLibre.com

Alumnos:

Aimó Pons, Gabriela	LU: 1.011.052
Bolli, Julieta	LU: 121.149
Indaverea, Damián	LU: 1.013.535

Tutores:

De Arteche, Mónica
Alterson, Martín

Curso: Miércoles tarde

Aula: 325

Fecha presentación: 05/12/2012



Agradecimientos

Agradecemos a todos aquellos que nos brindaron su apoyo y colaboración para la realización del siguiente trabajo de investigación final.

* Agradecemos a nuestras familias por el aliento a seguir adelante comprometidos con la causa, sin bajar los brazos;

* Agradecemos a nuestros compañeros de cursada por ayudarnos en todo lo que les fue posible;

* A los profesores externos a la materia que pusieron su grano de arena, entre ellos Roberto Salem y Pablo Cardozo;

* Un agradecimiento especial a Humberto Giani, director de la carrera de “Licenciatura en Administración de Empresas” en la UADE, quien fue el entrevistado como “experto” para el desarrollo de nuestro trabajo;

* Agradecemos infinitamente a las empresas Globant y MercadoLibre.com, a la directora de comunicaciones de Globant, Wanda Weigert, y al director comercial de MercadoLibre.com, Fernando Cattanio, por su excelente predisposición y por toda la información esencial que nos brindaron para el desarrollo de nuestro trabajo;

* Agradecemos a los tutores del Trabajo de Investigación Final, Mónica de Arteche y Martín Alterson, por el apoyo y las recomendaciones durante toda la cursada.

Nuevamente, muchas gracias a todos los que participaron, e hicieron posible que la realización de este trabajo se concretará.



Resumen Ejecutivo

El trabajo de investigación final que exponemos a continuación, consistió en el estudio de las estructuras y estrategias de las empresas innovadoras. Nos pareció un tema interesante porque considerábamos que las empresas innovadoras comparten estructuras y estrategias similares entre todas ellas, y para poder comprobarlo, tomamos dos casos de empresas argentinas, pioneras en la región en este tema, como lo son Globant y MercadoLibre.com

La metodología de estudio que utilizamos a lo largo de todo el trabajo fueron las entrevistas, las cuales fueron realizadas a la directora de comunicaciones en el caso de Globant, al director comercial en el caso de MercadoLibre.com, y a un experto en el tema para poder comparar y realizar la respectiva triangulación.

Luego de muchas horas de lectura, estudio y trabajo, pudimos arribar a las conclusiones, teniendo en cuenta que solo tomamos dos empresas para esto, de que las empresas innovadoras comparten características que son esenciales si de esa forma se quieren considerar. Entre esas características, encontramos que deberían poseer estructuras altamente flexibles, deberían guiarse por una estrategia de diferenciación, y lo que es fundamental en las empresas innovadoras, es que deben promover una cultura de innovación, es decir, deben poseer una estructura horizontal en donde la comunicación sea muy fluida y que se dé en todas las direcciones. De esa forma, permitir la participación de todos en la toma de decisiones, permitir que todos planteen sus propuestas e ideas y que todos sean escuchados, es decir, brindar mucha importancia al factor humano, porque ellos en definitiva, son los que transforman a una empresa en innovadora, mediante sus ideas, sus creaciones, sus innovaciones.

Palabras claves: Estructura, estrategia, innovación, Globant, MercadoLibre.com





Abstract

The final research paper that is set below, involves the study of the structures and strategies of innovative companies. We found an interesting topic because we believed that innovative companies share similar structures and strategies between them, and to prove it, we take two cases of Argentine firms, pioneers in the Country on this area, such as Globant and MercadoLibre.com

The methodology that we use throughout the work were interviews. A communications director of Globant, one commercial director of MercadoLibre.com, and an expert on the subject in order to compare and do the respective triangulation.

After many hours of reading, study and work, we could obtain conclusions, it's important to remark that we only took two companies to do this, that the innovative companies share characteristics that are essential. Among these features, we found that should have highly flexible structures, should be guided by a differentiation strategy, and what is essential in innovative companies, is that they must promote an innovation culture, they must have an horizontal structure, with a very fluid communication in all directions. In that way, allowing the participation of all in decisions-making, enabling all raised their proposals and ideas and bringing the possibility to be heard to everyone , giving importance to human factor, because they ultimately are the ones who transform a innovative company, through their ideas, their creations, their innovations.

Key Words: Structure, Strategy, innovations, Globant, MercadoLibre.com





Índice

Agradecimientos	3
Resumen Ejecutivo	4
Abstract	5
Capítulo I	8
Justificación	8
Metodología	9
Planteamiento del problema	12
Capítulo II	14
Marco teórico	14
Administración	14
La administración aplicada para ser innovador	14
Estrategia y estructura	17
Estrategia.....	19
Costos versus diferenciación.....	24
La estrategia innovadora.....	27
Estrategias emergentes versus estrategias premeditadas	28
Estructura.....	29
La estructura innovadora	33
Innovación.....	35
Procesos de Innovación.....	37
La actualidad y la innovación	38
Capítulo III	41
Globant.....	44
Resumen entrevista Globant: lo destacado	44
MercadoLibre.com	46
Resumen Entrevista MercadoLibre.com	47
Experto	49
Resumen entrevista experto	49
Capítulo IV	52
Información recolectada del trabajo en base al pilar de la estructura.....	52
Información recolectada del trabajo en base al pilar de la estrategia.....	55
Información recolectada del trabajo en base al pilar de la innovación.....	57



Triangulación en base al pilar Estructura	62
Globant.....	62
MercadoLibre.com	63
Triangulación en base al pilar Estrategia.....	63
Globant.....	63
MercadoLibre.com	64
Triangulación en base al pilar Innovación.....	64
Globant.....	64
MercadoLibre.com	65
Cuadro de análisis del espacio semántico.....	67
Análisis Osgood	68
Capítulo V	72
Conclusiones generales.....	72
Conclusiones finales	76
Anexos	78
Caso Globant	78
Caso MercadoLibre.com	91
Historia MercadoLibre.com.....	91
Datos del primer trimestre de 2012:.....	95
Entrevistas.....	101
Entrevista MercadoLibre.com	101
Entrevista Globant.....	106
Entrevista Director Humberto Giani	116
Bibliografía	121



Capítulo I

Justificación

El siguiente trabajo de investigación, va a consistir en el análisis y estudio de las estructuras y estrategias definidas por las empresas innovadoras. Nos resulta un tema interesante porque consideramos que aquellas empresas que deseen ser innovadoras y a partir de eso, generadoras del cambio en las tendencias, no poseerán las mismas estructuras que empresas que no lo sean y realicen todo sistematizado, como así tampoco definirán las mismas estrategias, ya que los objetivos no serán similares. Entonces, a partir de esto, realizaremos los estudios correspondientes para corroborar lo antedicho, y buscar similitudes y diferencias en aquellas organizaciones.

Para realizar el respectivo trabajo, nos valdremos de información de dos empresas argentinas, pioneras en la región en este tema de la innovación, como lo son MercadoLibre.com y Globant, además de las opiniones de expertos en el tema.

El objetivo de esta investigación será entonces, el de comprobar si es cierto que estas empresas son tan innovadoras como la cultura popular las ubica, o simplemente satisfacen las necesidades de sus clientes. Nos pareció interesante evaluar cuán innovadoras son realmente, ya que hoy en día el mismo es un tema que está en boca de todos y, combinarlo con dos temas tan tradicionales y esenciales en cuanto al ámbito empresarial como son las estructuras y estrategias, resulta atractivo para ver como estos conceptos se fueron adaptando con el paso del tiempo a los cambios económicos, sociales y culturales que se han ido suscitando. A partir de todo este análisis, y de los resultados obtenidos en la investigación, podremos cumplir con un segundo objetivo que planteamos en este estudio, arribando también a la conclusión de si las empresas innovadoras comparten un determinado tipo de estructura, y definen estrategias similares, o ambas cosas no tienen que ver con la innovación.



Metodología

El presente trabajo de investigación se encuadra bajo un paradigma cualitativo. Se elige este encuadre ya que el estudio es sobre las empresas innovadoras, cómo se adaptan respecto a su estrategia y estructura; es decir que nuestro interés se centra en la descripción de los hechos observados a lo largo de las etapas de cada empresa, dentro del contexto en que se producen, con el fin de explicar los fenómenos. Para llevar a cabo esta investigación, utilizaremos el método de estudio de casos y las entrevistas en profundidad a las empresas protagonistas del estudio.

Algunos criterios definitorios de la metodología cualitativa (S. J. Taylor y R. Bodgdan , 1980)

1. La investigación cualitativa es inductiva.
2. Entiende el contexto y a las personas bajo una perspectiva holística.
3. Es sensible a los efectos que el investigador causa a las personas que son el objeto de su estudio.
4. El investigador cualitativo trata de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.
5. El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.
6. Todas las perspectivas son valiosas.
7. Los métodos cualitativos son humanistas.
8. Los estudios cualitativos dan énfasis a la validez de la investigación.
9. Todos los contextos y personas son potenciales ámbitos de estudio.
10. La investigación cualitativa es un arte.

Estudio de casos como investigación cualitativa

Nuestra investigación, como antes mencionamos, estará basado en la metodología de estudio de casos, que se ha convertido en un método de investigación importante en la administración de empresas, aún cuando los investigadores de corte cuantitativo lo cuestionan alegando que sus conclusiones no son generalizables estadísticamente. Sin embargo, la investigación cualitativa, específicamente con el estudio de casos, no representa a una muestra de una población o universo, son casos específicos los que se estudian buscando con esta metodología de investigación una generalización analítica y no estadística ampliando y generalizando teorías.



El uso del estudio de casos ofrece importantes resultados e información que no puede ser encontrada por medio de los métodos cuantitativos y que es muy valiosa para la toma de decisiones en las empresas.

Los casos analizados fueron:

- MercadoLibre.com
- Globant

Fueron seleccionados estos casos ya que se tratan de empresas innovadoras, que atravesaron distintas etapas económicas, las cuales superaron con éxito y crecieron exponencialmente. Es de nuestro interés saber cómo variaron sus formas de administración en cuanto a la estrategia y la estructura para adaptarse, cómo impulsan la innovación y la convierten en un valor compartido.

Para complementar el análisis de los casos, se realizaron entrevistas en profundidad con el Director de Comunicaciones de cada empresa y a especialistas de Administración de Empresas. La entrevista es una variante en el método de la encuesta, en la cual la información se obtiene directamente del interlocutor en situación interactiva. Las ventajas de este instrumento es la flexibilidad en la obtención de la información al permitir adaptar a la medida de cada sujeto el contacto personal. Entre los principales problemas del uso de la entrevista se encuentra el tiempo, el costo, la dificultad de análisis de las respuestas y la subjetividad.

Se elige dicho método ya que nos permite contrastar las declaraciones de los especialistas, con las acciones realizadas en las empresas y lo que distintos autores indican.

A continuación se muestra el cuadro que relaciona los objetivos de esta investigación junto con los instrumentos que utilizaremos:

Tabla 1.1 Cuadro de relación de variables

Variables	Marco teórico	Indicadores	Instrumentos
			Globant - MercadoLibre.com
Estructura	Tipos de estructura	Flexibilidad	Pregunta 1
	Centralización /descentralización	Dinamismo de localización	Pregunta 2
Estrategia	Adaptabilidad	Ventajas en el macro entorno	Pregunta 3
	Estrategia de negocio	Por costos/diferenciación	Pregunta 6
	Caso de ejemplo		Pregunta 4
Innovación	Cultura de innovación	Acciones que realiza la empresa	Pregunta 7
	Procesos de innovación	Formas de innovar	Pregunta 5

Nuestra triangulación se llevará a cabo mediante los siguientes elementos:

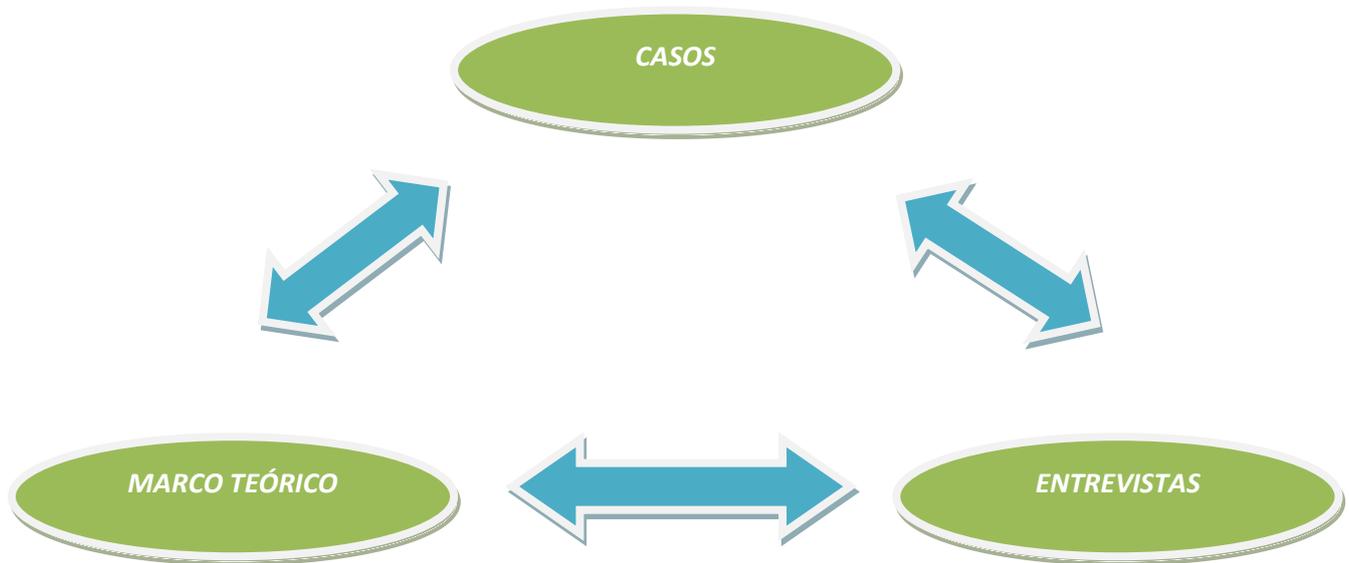


Figura 1.1: Triangulación
Fuente: Elaboración propia



Para finalizar con la justificación, repasaremos que lo importante a destacar, y lo que realmente nos incentivo a realizar este trabajo, es el estudio de la dependencia y coordinación de los tres pilares de nuestra investigación: estructura, estrategia, e innovación, para determinar si la modificación de uno realmente afecta al otro, cómo se van adaptando, y cómo se interrelacionan con el fin de que las empresas sean realmente innovadoras.

Nuestros objetivos, como ya nombramos:

- Corroborar si las empresas analizadas, son tan innovadoras como la cultura popular las ubica o simplemente satisfacen las necesidades de sus clientes
- Verificar si estas empresas comparten estructuras y estrategias similares para ser innovadoras, y si la definición de las mismas tiene coherencia con lo expuesto por los expertos.

Y la pregunta disparadora para realizar el posterior análisis, será entonces la siguiente:

¿Cómo influye el hecho de querer ser innovadoras, en la definición de las estrategias y estructuras de las empresas de los casos de estudio?

Planteamiento del problema

Como consecuencia de los constantes cambios que se producen en el entorno, y en las necesidades y exigencias de las personas, las empresas deberían innovar constantemente para no perder participación en el mercado y volverse obsoletas. Son los consumidores quienes, mediante el surgimiento de nuevos requerimientos, obligan a las organizaciones a ser creativas si quieren prosperar en un ambiente tan dinámico. En la actualidad, para poder adaptarse a cualquier contingencia, deben partir de una correcta definición de sus estrategias y políticas, a partir de ello, definir la estructura que consideren adecuada para cumplirlas, y lograr que ésta sea flexible para seguir adaptándose a los cambios, o incluso anticiparse a ellos y ser generadores del mismo.

Ahora bien, surge entonces la controversia para las empresas de si, realmente es necesario ser innovadores, o no lo es tanto como se cree, y simplemente alcanza con mantenerse con una política de estandarización. Por lo expuesto anteriormente, es que nos resulta un tema interesante de investigación, ya que si las empresas quieren



Universidad Argentina de la Empresa

desarrollarse, crecer, y básicamente ser competentes, deberían integrar las nuevas tecnologías, los nuevos métodos y estar pendientes de las tendencias, para poder innovar constantemente, y hacerlo eficazmente. Serán materia de estudio los casos empresariales de Globant y MercadoLibre.com.



Capítulo II

Marco teórico

Administración

A lo largo de la historia, la administración fue considerada de un arte, pasando luego por una ciencia, entre otras cosas. Básicamente, administración significa “estar al servicio de”, ya sea de la empresa, de las personas, de la sociedad en sí misma, e implica un orden y una organización. Su objetivo final es lograr la eficiencia, balancear escasez de recursos mediante el óptimo uso de los mismos, y la satisfacción de necesidades. Se convierte en un elemento indispensable para la vida aún cuando no tengamos plena conciencia de ello, ya que como plantea Mintzberg, “el management es la esencia de la vida misma”. Peter Drucker la considera como una disciplina social que estudia las organizaciones, los ambientes de trabajo que se desarrollan en la misma, y el comportamiento de las personas que la integran.

Como podemos observar no podemos dejar de desarrollar este concepto antes de introducirnos a los pilares de nuestro caso estudio que son la estructura, estrategia e innovación, sin hacer una pequeña reflexión de la misma, ya que los casos los estudiaremos sobre dos empresas exitosas y la administración no es nada más ni nada menos que la atmósfera que se respira en las mismas y son organizaciones que están en constante búsqueda de la eficiencia aún siendo eficientes, las mismas son conscientes de que el tiempo pasa y la competencia es ardua y continua.

La administración aplicada para ser innovador

La administración se relaciona con el concepto de innovación, ya que se está evolucionando desde las viejas teorías y escritos de Fayol y Taylor, hacia nuevos conceptos, nuevas formas de desarrollar los trabajos, nuevos planteamientos de estrategias mucho más dinámicas, nuevas formas de relacionarse dentro de la empresa. En los tiempos que corren, es importante que los directivos muestren determinadas características para llevar adelante la nueva administración, como por ejemplo, exhibir un liderazgo mucho más flexible, tener presente la globalización y no dejarse a la deriva, tener en cuenta también que, por cómo se van desarrollando los mercados, se trabaja y se planifica en escenarios de mucha incertidumbre, por lo tanto



hay que estar en búsqueda de constante creatividad, y lograr de esta forma innovaciones de impacto.

Sin dudas, hay ciertos factores, los cuales es notable el impacto que tienen para que se dé esta transformación en la administración, ya que de hecho son en cierta forma “generadores de cambio” por sí solos. Podemos nombrar entonces, a las nuevas tecnologías; las nuevas fuentes energéticas; la creciente preocupación por el desarrollo sustentable y el cuidado del medio ambiente; la globalización, como ya antes nombramos; el surgimiento de las redes y la evolución constante de Internet. Todos ellos van definiendo un mundo de negocios en donde el dinamismo, la heterogeneidad y la complejidad del entorno, determinan que la innovación y que la buena dirección de las organizaciones hacia el cumplimiento de los objetivos, prevalezcan por sobre la eficiencia, la planificación, el liderazgo, la jerarquía y los controles, y esto se debe a que, como podemos notar, todos estos últimos términos nos demuestran implícitamente rigidez, y en la realidad, cada vez se busca más que las empresas no sean tan estructuradas, y que estén aptas para adaptarse a cualquier imprevisto.

Management

La palabra management se remonta al latín y significa controlar o dirigir con la mano. Peter Drucker, en la reedición del libro “El concepto de Empresa”, define al management como el estudio organizado y sistemático de la estructura, la política y los intereses sociales y humanos de la moderna organización. Es una práctica que, si bien utiliza o puede utilizar herramientas de la ciencia, no es aceptada como tal por aquella. Drucker liga la actividad del directivo a la satisfacción de objetivos y necesidades de la empresa.

El management trata también de cómo lograr los objetivos de la organización, y en este punto, Henri Fayol identificó cinco funciones de la gestión: planificar, que es la habilidad de mirar con antelación al futuro, identificar las metas de la organización y desarrollar los medios para lograrlas; organizar, que se refiere a asignar los recursos de la organización en forma eficiente para operar y lograr las metas de la compañía; coordinar, que se refiere a integrar las actividades de la empresa en forma efectiva para lograr un todo coherente; controlar, que es regular las actividades de la organización para adherir a un conjunto de estándares y hacer realidad los objetivos planeados; dirigir, que trata de influir en la gente y comunicarse con otros para transmitir motivación y guía para el logro de las metas organizacionales.



Otros aportes al management lo hicieron MacKenzie en un artículo publicado en Harvard Business Review, en donde complemento con un análisis de las funciones de la gestión desde una mirada continua, lo que implicaba analizar problemas, tomar decisiones y comunicar. Mintzberg también tuvo su participación y contribuyo al señalar la realidad del gerente y directivo que pasa la mayor parte de su tiempo hablando, con interrupciones permanentes y vive sobrecargado de obligaciones y compromisos. Define tres actividades del directivo: interpersonales (representar, liderar y coordinar), informativas (monitorear y difundir al interior y exterior) y decisorias (adaptarse al cambio, resolver problemas y asignar recursos).

La revolución informática: Management 2.0

La revolución informática fue crucial para determinar este cambio de paradigma que se consideraba en el management clásico, al actual del "management 2.0". Esta "nueva administración" fue creada en pos de la obtención de la máxima eficiencia. Se han producido grandes modificaciones en los procesos tradicionales en innumerables áreas; los cambios más notables se deben a la sistematización de los mismos, provocando un ahorro de tiempo y de costos. También se modifico sustancialmente la forma en que se aprende y se adquiere conocimiento. En el comercio electrónico, la distancia ha sido eliminada.

Descentralizar implica que la jerarquía delegue; el management 2.0 implica la posibilidad de que la jerarquía ni siquiera sea imprescindible, se debe diseñar una arquitectura en donde se pueda percibir que todos son importantes, una arquitectura tecnológica de gestión de la información, conocimiento, colaboración, y pertenencia a la comunidad.



Estrategia y estructura

La estrategia es el fin y la estructura el medio para alcanzarlo. En concreto, la segunda debe adaptarse a la primera, lo que hace que exista una relación muy estrecha entre ambas. Toda vez que se produce un cambio en la estrategia se debe analizar si la estructura es acorde con ella; si no lo es, se debe modificar. (Chandler, estudio de casos Du Pont, General Motors, Standard Oil Co. Y Sears Roebuck and Co.)

En cambio, Mintzberg asegura que *“la estructura sigue a la estrategia... como el pie izquierdo al derecho”*, es decir que la estructura está determinada por la estrategia, pero no siempre se puede cambiar la organización de la empresa por el surgimiento de nuevas estrategias, ya que el pasado siempre cuenta, al igual que el entorno. Afirmar que la estrategia debe tener prioridad sobre la estructura, implica asegurar que debe tener primacía sobre las capacidades establecidas de la organización, las cuales están implantadas en su estructura.

Por lo tanto, se concluye que la estructura sigue a la estrategia del mismo modo que el pie izquierdo sigue al derecho al caminar. En efecto, tanto el desarrollo de la estrategia como el diseño de la estructura sirven de apoyo a la organización, a la vez que se sustentan entre sí. Cada una siempre precede a la otra y la sigue, excepto cuando las dos avanzan juntas y la organización salta hacia una nueva posición. La creación de estrategia es un sistema integrado, no una secuencia arbitraria. (MINTZBERG)

Las organizaciones comienzan con un solo producto o línea de productos y por lo tanto la estructura es muy simple, o incluso puede llegar a ser informal en sus orígenes para ir formalizándose a medida que crece. En las organizaciones con estructuras simples, la autoridad está centralizada, la departamentalización y la formalización son muy bajas. Pero a medida que se diversifican, la estructura se vuelve más compleja ya que deben crecer para poder adaptarse a las nuevas estrategias.

Diferentes ambientes llevan a las empresas a adoptar nuevas estrategias y éstas exigen diferentes estructuras organizacionales para poder ser implementadas con eficiencia y eficacia. Si la estrategia que sigue la organización es de innovación, la estructura tendrá que ser flexible, de baja formalización y amplitud de control, con empleados preparados y capacitados para que puedan tomar decisiones, y se buscará trabajar en equipo. Si por el contrario, la estrategia es de minimizar costos, habrá



Universidad Argentina de la Empresa

mayor especialización para evitar la pérdida de tiempo en pasar de una tarea a otra, se procurará limitar la amplitud de control de los directivos, existirá una gran formalización de comportamientos y otras características propias de una estructura mecánica. (Cardozo, 2012)



Estrategia

En cuanto a la estrategia, podemos empezar por valernos de dos definiciones para introducirnos en el concepto en concreto: “Estrategia es el traslado de una organización de una posición actual a una posición futura deseable pero incierta. Y dado que se trata de una posición futura, el camino que decide seguir dicha organización incluirá necesariamente una serie de hipótesis vinculadas”. (Sbard, 2009). Por otro lado encontramos “Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los Stakeholders “ (Johnson & Scholes & Whittington, 2006). Entre estas definiciones creemos la que más se acerca al caso de estudio es la de Johnson & Scholes & Whittington ya que como podemos vislumbrar hace énfasis en el entorno cambiante que es un factor clave de estudio respecto a como van perfilando las estrategias con la versatilidad constante con las que se enfrentan estas empresas como son MercadoLibre.com y Globant.

Se debe pensar en el proceso de formulación estratégica, incluida su implementación y ejecución, lo cual se vincula con las decisiones operativas que suceden en el día a día de cualquier organización y que se traducen en decisiones. La estrategia debería ayudar a la gente a orientarse o pensar estratégicamente, y a que toda opción compleja pueda ser fácilmente entendida, comunicada y debatida. También debería ayudar a moverse a otros más allá de la indecisión, comenzar el proceso de mapeo y tomar un curso de acción. El manager debe orientar y animar su gestión para ser exitoso; el equipo de gente que lo sigue necesita tener una dirección y sentirse parte de los proyectos para encontrar y seguir la ruta indicada.

Peter Drucker afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y la modifiquen en caso de que sea necesario para los objetivos de la organización, siempre considerando los recursos que posee la empresa.

La estrategia es importante por las siguientes razones:

- La empresa necesita entender y responder a la dinámica de la complejidad de los negocios en los que opera.



- La empresa necesita asegurar que hay intención de focalizarse en aprovechar las energías creativas de la gente que trabaja en ella.
- La empresa necesita identificar y entender sus capacidades y como utilizarlas y aplicarlas para asegurarse una ventaja competitiva sobre sus rivales.
- La estrategia provee una forma de monitorear el avance del plan original y sus desvíos de manera tal que se puedan tomar acciones relevantes y a tiempo para lograr las metas.
- Los Stakeholders se sienten mejor en una empresa con un equipo gerencial que comprende que tiene una dirección y que la está siguiendo.

Conceptos básicos de estrategia

No podemos perder de vista conceptos básicos que forman parte de los pilares de la estrategia. La misión, la cual es una declaración que establece las bases y reglas fundamentales de la organización. Ésta, debería no solo identificar en que negocio se encuentra la empresa, sino también los principios guía que sostienen sus actividades y hacia donde se encuentra apuntando. Los objetivos, los cuales son una herramienta para medir el progreso logrado referente a la misión y las metas, traduciéndolas en más acotados y accesibles fines.

Estos objetivos se logran mediante tácticas que son esquemas de acción prácticos a corto plazo. El conjunto de estos elementos nos permiten construir un camino que nos permita arribar a un estado futuro deseado que llamamos visión.

Más allá de la conjunción de los elementos mencionados anteriormente es fundamental contar con una capacidad estratégica que se refiere a los recursos y competencias que puede utilizar la organización, como todo proceso, requiere de un control que mida el grado en que la estrategia esta alcanzando los objetivos prefijados, sugiriendo acciones correctivas o bien, la reconsideración de los mismos.

Existen también los valores que constituyen las prioridades filosóficas fundamentales con las cuales se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas. Dichas prioridades plantean la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios y reflejan el reconocimiento de su responsabilidad social y ética. Así como el accionar de las personas generalmente exterioriza sus convicciones, toda compañía genera su propia personalidad como un reflejo de los valores y creencias de sus directivos.

Morrisey plantea los siguientes valores estratégicos: ética, calidad, seguridad,



ambiente de trabajo, creatividad, innovación, imagen en su industria, imagen en su comunidad, diversión, satisfacción del cliente, los recursos humanos, compromiso, responsabilidad, diversidad de productos y servicios, diversidad de mercados y clientes, expansión, concentración regional, capacitación, cuidado del medio ambiente (Morrisey, 1996)

Pensamiento estratégico y la nueva economía

En las denominadas empresas de la nueva economía, como Yahoo, Dell, Apple, Google, podemos descubrir que pocas de ellas cuentan con todo lo expuesto anteriormente, que solo algunas poseen solo adaptaciones a todo ello. Esto se puede justificar por el tipo de industria en la cual se desarrollan estas empresas, ya que se encuentran en sectores de gran dinamismo, con modelos de negocios cambiantes, enfrentan crecimientos de negocios explosivos y ciclos de vida cortos. Estas situaciones reducen las posibilidades de generar espacios para la reflexión. Inevitablemente, estas empresas tienen que hacer frente a un ritmo de cambio mucho más frecuente, ya que se cambia más rápido, y mucho más amplio, de manera más drástica. En este contexto muchas de las reglas conocidas no tienen vigencia. La tecnología no se utiliza para ejecutar la estrategia, sino que la estrategia es definida a partir de las nuevas tecnologías disponibles.

No obstante, sería imprudente afirmar que el esquema de misión, visión y valores ya no es relevante. Lo cierto es que la mayor parte de las organizaciones no se sitúan aun bajo las reglas de la nueva economía. De las que sí lo están, solo algunas han podido crecer y desarrollarse, ya que es muy competitivo; aquellas que han ido superando los obstáculos, de a poco van incorporando algunos de los conceptos propuestos de misión, visión y valores, que les ayudara a desenvolverse, y a encontrar una razón que justifique el por qué existen, y que se proponen.

Tipos de Estrategias:

En cuanto a la clasificación de las estrategias tomamos la postura de Michael Porter (1982) que identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo una posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Se las considera tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector determinado. (Porter 1987).

Esas tres estrategias genéricas fueron:



- 1) El liderazgo general en costos
- 2) La diferenciación
- 3) El enfoque

La de liderazgo de costo es en la cual la empresa se propone ser el productor de menor costo en su competencia.

Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la concentración de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos. Sin embargo la misma puede correr ciertos riesgos, es que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características además del precio. Pankaj Ghemawat, explica en su libro “La estrategia en el panorama del negocio”, que el interés en el análisis de los costos fomentó que se prestara más atención a la fragmentación de los negocios en sus componentes y a evaluar en qué forma los costos de una actividad particular podían ser compartidos a través de dichos negocios. La idea de esto era básicamente poder lidiar con los precios reales en aumento de muchas materias primas. Este proceso implicaba repartir los costos en costos de materiales comprados y “costo agregado” (valor agregado menos márgenes de utilidad). Luego, fragmentar toda la estructura de costos de un negocio en partes: funciones, procesos o actividades. De esta forma, para realizar una apropiada estrategia de costos, habría que analizar estas divisiones para optimizar costos, en cada una de ellas.

La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores. Esta estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados. La misma corre riesgos tal como



la de liderazgo en costos, es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. A su vez otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo. Con respecto a la estrategia de diferenciación, Pankaj Ghemawat, en el mismo libro mencionado en el párrafo anterior, comenta que la idea de lograr costos bajos y ofrecer a los clientes precios bajos no siempre era la mejor manera de competir. En vez de eso, los estrategias deberían centrarse más en formas diferenciadas de competir, que podrían permitir a un negocio imponer un precio más elevado al mejorar el desempeño hacia clientes, o al reducir sus costos. Aunque la diferenciación del producto, siempre había ocupado el centro del escenario en marketing, la idea es considerarla en un contexto competitivo interfuncional. Se debe prestar atención a las actividades básicas llevadas a cabo por las empresas, desde diseñar, producir, comercializar, entregar, y apoyar el producto; cada una de estas actividades puede contribuir a la relativa posición de costo de una empresa, y crear una base para la diferenciación.

La estrategia de Enfoque difiere de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. En esta estrategia se selecciona un grupo o segmento del sector industrial y se ajusta a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, se busca lograr una ventaja competitiva general. Las mismas son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado.

Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general.

Cada una de las estrategias genéricas son enfoques diferentes para crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja competitiva que busca una empresa y el panorama de su objetivo estratégico.

Si una empresa puede lograr el liderazgo de costo y la diferenciación simultáneamente, las recompensas son grandes porque los beneficios son aditivos, la diferenciación lleva a precios superiores a la vez que el liderazgo en costo implica



costos más bajos y por ende, menor calidad o por lo menos eso denota.

Una empresa siempre debe perseguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen la diferenciación (Porter 1987).

Según Jonhson y Scholes, la estrategia híbrida intenta conseguir una diferenciación al mismo tiempo que un menor precio que el de sus competidores. El éxito de esta estrategia se centra en desarrollar la capacidad de entender el valor y aumentarlo en función de las necesidades de los consumidores, al tiempo que se tiene una estructura de costes que permite reducir los precios y los fondos necesarios para reinvertir en mantener y ampliar las bases de la diferenciación, pero esto no debe confundirse con la reducción de costos en general.

Costos versus diferenciación

Porter y Hall, los primeros dos estrategas en escribir tanto sobre costo como sobre diferenciación, sostenían que las compañías exitosas normalmente tenían que escoger cómo competir, ya fuera sobre la base de costos bajos o bien diferenciando sus productos por su calidad y sus características de rendimiento. Porter identificó tres “estrategias genéricas”, la de costos bajos, la de diferenciación, y una opción de punto central. Las estrategias genéricas atraían a los estrategas por dos razones. Primero, porque captaban esa tensión entre costos y diferenciación, ya que a menudo una empresa debe incurrir en costos elevados para entregar un producto o servicio por el que los clientes estén dispuestos a pagar más. Segundo, porque las capacidades, las estructuras organizacionales, el sistema de recompensas, la cultura corporativa, y el estilo de liderazgo necesarios para hacer triunfar una estrategia de costos bajos son, a primera vista, contrarios a los que requiere la diferenciación.

La tensión entre costo y diferenciación no parece absoluta, ya que las empresas pueden descubrir formas de producir artículos superiores a costos más bajos, por ejemplo, reduciendo la tasa de defectos. De todas formas, Porter ha sostenido que las dobles ventajas son raras y que por lo general están basadas en diferencias operacionales entre las empresas, las cuales se copian con facilidad.

Una segunda objeción al modelo de las estrategias genéricas, es que aunque el deseo de consistencia interna puede impulsar a las compañías a los extremos de bajo costo y alta diferenciación, las consideraciones externas suelen hacerles regresar al centro. Por ejemplo, si la mayor parte de la gente no quiere ni el más sencillo ni el más elaborado de los productos, la estrategia más rentable puede ser la de ofrecer un producto de calidad moderada e incurrir en costos moderados.



A modo de conclusión, la posición competitiva debe considerar tanto el costo relativo como la diferenciación. Se debe realizar un esfuerzo por deslindar ambos conceptos. Al aumentar la diferenciación, también lo hace el costo en la mayoría de los casos; sin embargo la brecha más grande entre los dos no necesitaría encontrarse en los extremos. La posición óptima representa una selección de una variedad de intercambios compensatorios de costo y diferenciación, más que una selección entre estrategias genéricas mutuamente excluyentes. (Pankaj Ghemawat, 2000)

Niveles de la estrategia

La estrategia es llevada a cabo desde los diferentes niveles de la organización. Tenemos el nivel de la estrategia corporativa, la estrategia de negocio, y la estrategia funcional.

En cuanto a la estrategia corporativa que es el primer nivel estratégico, la misma tiene responsabilidad sobre cuatro tipos de decisiones: la forma de hacer las cosas, que debe ser respetada por todos los niveles e incorporada en las estrategias de todas las unidades de negocio; decidir los negocios donde debe participar el grupo respecto a en cuáles deberá entrar y de cuáles deberá salir; decidir la inversión de los recursos; y decidir cómo repartir sus capacidades financieras, humanas y técnicas, sus conocimientos, sus activos tangibles e intangibles entre los distintos negocios y la creación de sinergias que es clave para que el grupo valga más que una simple suma de cada uno de sus negocios.

La estrategia de negocio es el segundo nivel estratégico, es el nivel de negocio o distintos negocios que maneja la empresa, y cada uno tiene clientes, competidores, proveedores diferentes, sus estrategias seguirán un proceso de análisis y planificación independiente y el resultado final del mismo será distinto, pudiendo ser diferente la posición competitiva de las empresas en cada negocio y esto no es más ni menos que la gran responsabilidad de la estrategia de negocio en el sector.

El tercer nivel estratégico es la estrategia funcional, tiene una visión mucho más concreta y focalizada en cada departamento funcional, estará enfocado en desarrollar lo que le corresponde, cumplir con sus objetivos, y que a través de las estrategias funcionales, se logre la estrategia de negocio. Las diversas estrategias funcionales deben ir en el mismo sentido que la de negocio y deben ser coherentes entre sí.



Pautas para encarar un proceso de cambio estratégico (Yukelson, 2009)

Creemos interesante realizar un mínimo análisis para enfrentar un proceso de cambio estratégico ya que la estrategia como vimos anteriormente va cambiando con el tiempo y más en tiempo de cambio constante como los que desafían a las empresas hoy en día, de la mano con la competencia existente e incremental del ambiente organizacional, esto ha influido en la interacción entre clientes, competidores y socios. Se debe pensar en un turn-around, lo que implica una serie de cambios, como un proceso de cambio amplio y holístico.

Entre la serie de cambios estratégicos que encontramos está el de *Establecer una clara visión acerca de la compañía y una estrategia de negocio apropiada* en relación con definir rápidamente y correctamente en que negocio estamos actualmente y en cual deberíamos estar, quienes son nuestros clientes actuales y potenciales, que necesidades queremos satisfacer, con que activos contamos y cuál es nuestra ventaja competitiva.

Otra pauta sería la de *Evaluar y enfocar negocios y activos*, la cual implica una revisión del portafolio de negocios de la compañía, con el objetivo de concentrarse en aquellos que sean más atractivos u ofrezcan un alto potencial, y donde se tengan competencias diferenciales que permitan lograr una ventaja competitiva sostenible. Vinculada con ésta, *Mejorar procesos de negocio*, los procesos de la compañía deben hacerse más efectivos y eficientes. La introducción de tecnología e innovación es una herramienta clave en este sentido, pero debe hacerse a una velocidad tal que pueda ser asimilada por la organización y sus recursos. Hoy en día la tercerización es una herramienta a la que apelan las multinacionales más reconocidas a nivel mundial y para esto se debe *Evaluar oportunidades de outsourcing* lo que permite a las compañías concentrarse en su negocio central, a través de la tercerización de procesos o áreas de negocio no esenciales. Así, estos procesos empiezan a ser provistos por un tercero, que posee las economías de escala, aprendizaje y acceso a tecnologías e innovaciones que permiten proveer un servicio de alta calidad a un costo eficiente.

Estos procesos no se pueden llevar a cabo sin un *Control sobre el gasto y la inversión*, asegurando que la compañía se está embarcando en proyectos que agregan valor para el accionista. Los gastos deben asimismo estar controlados, y alineados a estos procesos eficientes y efectivos. Es factible que se deba *Realizar una reestructuración*



financiera, en cuanto a esto es fundamental lograr eliminar las dificultades financieras de la compañía que estén condicionando la implementación de estrategias de valor y su habilidad para operar eficientemente en el mercado

Como nombramos anteriormente *el Management y liderazgo* son indispensables en la actualidad en la que las empresas están inmersas, un manager debe tener como valores pilares el compromiso y liderazgo, los cuales son claves para guiar todo el programa de cambio, que suele ser difícil, ya que el ser humano tiene una resistencia natural al cambio.

A la hora de Implementar y gestionar el cambio, la correcta implementación de las medidas definidas es clave para todo el éxito del programa, así como las *Reuniones de avance* para hacer efectiva la implementación. En cuanto al análisis de temas específicos con lo complejos e importantes que son para las empresas, es de gran ayuda crear *Grupo de tareas especializado*. Por último una herramienta esencial para asegurar un alineamiento con los objetivos a alcanzar y medirlo, son los *tableros de control* que nos permiten controlar la obtención de resultados.

La estrategia innovadora

Como ya sabemos, las adhocracias tratan de encontrar soluciones nuevas. Lo hacen tratando de entender las necesidades de los clientes y, después, satisfaciéndolas mediante la organización de equipos interdisciplinarios, que mezclen habilidades. Existe un modelo que se basa en estos mecanismos, llamado "***modelo de los vínculos horizontales***". Este se compone de tres factores. En principio, los departamentos de investigación y desarrollo, mercadotecnia y producción, se vuelven muy especializados, cada uno, en su propia actividad. Esto aumenta la experiencia de los miembros. En segundo lugar, se deben establecer los espacios de los límites de la organización, vinculándose a los elementos pertinentes del ambiente de la empresa. En el caso de IyD, esto se referiría a los avances técnicos registrados en su campo. En el caso del departamento de mercadotecnia serían las necesidades de los clientes. En tercer lugar, para concretar los vínculos, los tres departamentos se deben ligar horizontalmente, compartiendo conocimientos e ideas.

El ***modelo de los vínculos horizontales*** se aplica muy bien en las organizaciones innovadoras, y cuenta con tres elementos claves: la experiencia, el conocimiento profundo de las necesidades de los clientes y la organización interna flexible para acelerar la respuesta a esas necesidades.



Las organizaciones innovadoras no pueden depender de una estrategia deliberada; sus actividades se deben decidir en forma individual, de acuerdo con las necesidades del momento.

Estrategias emergentes versus estrategias premeditadas

Al hablar de estrategias, cabe hacer la distinción entre estrategia emergente, de la estrategia premeditada. A tal fin, tomaremos los conceptos desarrollados por Henry Mintzberg en su libro "Safari a la estrategia". Según este autor, las intenciones que se realizan por completo pueden denominarse estrategias premeditadas; éstas, se centran en el control, en asegurar que las intenciones directivas sean llevadas a cabo. Aquellas que no se concretan pueden llamarse no realizadas. Pero existe un tercer caso, que son las estrategias emergentes, donde un modelo realizado no fue pretendido expresamente. Surgieron de tomar medidas, una por una, que con el tiempo convergieron en alguna clase de coherencia o patrón. Ponen énfasis en el aprendizaje, reconoce la capacidad de la organización para experimentar.

Son pocas, o ninguna las estrategias puramente premeditadas, así como son escasas las netamente emergentes. Las primeras implican ningún aprendizaje, mientras que las segundas significan ningún control. Todas las estrategias del mundo real deben ser en algún sentido una combinación de ambos tipos: ejercer el control a la vez que se fomenta el aprendizaje. Por ende, las estrategias emergentes no son necesariamente malas, y las premeditadas buenas. Los estrategias efectivos las combinan de manera que se vean reflejadas las condiciones inmediatas, en particular la capacidad de pronosticar junto con la necesidad de reaccionar ante sucesos inesperados. (Henry Mintzberg, 2007)



Estructura

La estructura de una organización es el marco formal por medio del cual las actividades se dividen, se coordinan y se agrupan. Se ve reflejada en el organigrama de la organización, mediante sus líneas formales. La estructura se define por ciertos parámetros de diseño como: especialización, departamentalización, autoridad, formalización, ámbito de control y cadena jerárquica. Y esta organización definida para la empresa se ve afectada por contingencias, como la tecnología, la incertidumbre ambiental, el tamaño y la estrategia. Y además, dado por los avances tecnológicos, se incluye la tecnología de la comunicación, que hace que cada día cambien, sean más flexibles y tengan mayor presencia internacional. Es por esto último que han evolucionado las diferentes configuraciones de las organizaciones, desde las estructuras más rígidas hasta las más flexibles y amoldables a los cambios en los factores tanto internos como externos, en las que se puede lograr velocidad de respuesta y adaptación ante contingencias.

Las estructuras surgieron por la necesidad de organizar trabajo dentro de las organizaciones, para que se pueda llevar a cabo la estrategia general planteada. A este proceso se lo dividió en dos grandes bloques, el primero fue la diferenciación, y el otro la integración.

Haciendo referencia al primer bloque, se da mediante la división del trabajo en tareas y puede darse en forma horizontal o vertical. La primera se lleva a cabo en un mismo nivel de la organización, y está representada por el número de diferentes individuos o unidades de un mismo estrato que se especializan en diferentes actividades. La diferenciación horizontal puede ser simple o compleja, dependiendo del tamaño de la organización; conlleva la especialización del personal, al realizar tareas repetitivas, rutinarias y de simple y rápido aprendizaje, lo que produce optimización de los tiempos y recursos. La diferenciación vertical se refiere a la división del trabajo por nivel de autoridad, jerarquía o cadena de mando. Esta diferenciación está representada por el número de niveles que posee la organización, lo cual nos lleva a clasificar las estructuras en altas o planas.

A la vez que una organización ejerce la diferenciación, debe integrar las actividades y conjuntos de tareas realizadas de una forma coordinada. Esta coordinación se denomina integración y es la responsabilidad principal de las personas que ocupan puestos directivos. La integración se puede conseguir por medio de la formalización,



centralización de autoridad, amplitud de control y estandarización. Respecto a la formalización, nos referimos a la integración de la diferenciación a través de reglas, políticas y procedimientos formales para lograr la coordinación entre individuos y departamentos que realizan tareas diferenciadas. La centralización de autoridad, se refiere a, en qué nivel de autoridad se toman las decisiones, una organización centralizada tendrá su toma de decisiones en el ápice estratégico, imponiendo una comunicación hacia abajo. En la descentralización se empujan las decisiones a los niveles más inferiores, los cuales tienen mayor cercanía respecto a las actividades. La descentralización es el grado en que la sede de una organización delega la toma de decisiones a las unidades y a los directivos intermedios de la jerarquía (Scholes & Johnson). La amplitud de control se refiere a la cantidad de subordinados que un directivo puede supervisar de manera eficaz y eficiente. La amplitud define si la estructura será plana o alta. Por último, la estandarización implica establecer patrones de referencia en cuanto a procesos, materiales y materias primas, recursos humanos y productos finales.

Siguiendo a Henry Mintzberg, podemos decir que estructurar una organización es algo más que agrupar las tareas similares o relacionadas en unidades diferenciadas; hay que definir, también, su adecuada coordinación, diseñar los dispositivos que aseguren ésta. Para Mintzberg los mecanismos elementales de coordinación son cinco: la adaptación mutua, la supervisión directa, la estandarización de procedimientos, la normalización de habilidades y la normalización de los resultados de cada tarea.

Según Mintzberg las estructuras organizativas tienen cinco partes: el núcleo de las operaciones, el vértice estratégico, la línea media, la tecno-estructura y los staffs de apoyo. (Mata)

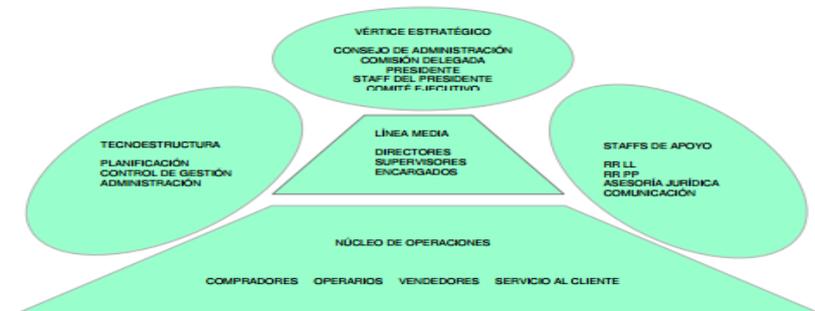


Ilustración 1.2 Estructura de Mintzberg



Tipos de estructuras

- Simple: las organizaciones están dirigidas rígidamente y personalmente por sus líderes. Esta persona ejerce todo el poder sin tener que establecer formalidades. Tiene baja formalización, autoridad centralizada, es una organización plana y todos los empleados reportan a una sola persona (dueño-fundador).
- Burocrática: con la evolución de la organización, surge la necesidad de estructura más especializada, con un mayor grado de formalización, con un gran uso de los reglamentos y el aumento de departamentos, que acarrea un incremento de niveles jerárquicos. El espíritu de la burocracia es establecer un camino y permanecer en él, para asegurarse de que todo salga como se previó.
- Organización Multidivisional: Toma una forma matricial, se crean divisiones según los mercados que se atienden, por producto o por región, cada división se ocupa de actividades de fabricación, marketing, compras e ingeniería referido a cada sector del mercado. Esta estructura tiene mínima interdependencia de las divisiones, ya que existe una duplicación de las funciones operativas.
- Organización Matricial: Se agrupan personas y recursos de dos maneras a la vez: por función y por producto (por ejemplo). El resultado es una red compleja de relaciones de subordinación entre equipos de productos y funciones, que hace que esta estructura sea flexible. Se produce una duplicación de mando, ya que los resultados deben reportarse a dos jefes, el de producto y el funcional. (Jones & George, 2006)
- Organización por proyectos: se rige por determinados proyectos, en cada uno, se reúne a especialistas en el tema a tratar, y cada uno aporta sus habilidades, conocimiento y especialidad para trabajar en equipo. Son estructuras flexibles, adaptables a los cambios de entorno y la tecnología; la toma de decisiones es más rápida y para encabezar el proyecto cuenta con un directivo responsable del equipo.
- Holdings: están formados por unidades o divisiones de negocios descentralizados e independientes. Cada uno de ellas posee productos propios, clientes, competidores y metas de ganancias. Se las mide por su



rendimiento en cada negocio, tienen su financiamiento y sistemas de comunicación propios. No poseen un control centralizado, ya que cada unidad es autónoma.

En red: "la organización en red constituye una metáfora básica para todas estas nuevas formas de organización: reingeniería, las organizaciones virtuales, horizontales y modulares, el aprendizaje organizativo y otras nociones" (Alvarez, 1997). El objetivo de este tipo de organización es proporcionar a las empresas suficiente flexibilidad para adaptarse a las demandas cambiantes y heterogéneas del mercado. Es decir, responder en forma más eficiente a la demanda, esta mas allá del objetivo de "la empresa y la optimización de sus costos" al conjunto de costos de los diversos actores implicados en la operación productiva sin tener en cuenta quien es el propietario del capital.

Es así como se crean organizaciones de un tamaño reducido, autónomas, orientadas al mercado y que se encuentran vinculadas horizontalmente. Están integradas a través de una cultura y valores comunes y unas relaciones sociales informales, lo que lleva a una ruptura de las jerarquías formales internas.

El objetivo de las empresas redes es responder en forma más eficiente a la demanda, esta mas allá del objetivo de "la empresa y la optimización de sus costos" al conjunto de costos de los diversos actores implicados en la operación productiva sin tener en cuenta quien es el propietario del capital.

Según Johnson & Scholes, "las organizaciones que son capaces de gestionar vínculos entre actividades independientes, serán las que consigan una ventaja competitiva sostenible, sobre todo si son capaces de gestionar estos vínculos en las cadenas de provisión y distribución".

Es importante tener en cuenta en la reestructuración que:

1. La mejora en la velocidad y calidad de la información permite un nivel de calidad mayor de lo que antes se consideraba necesario.



2. La naturaleza del trabajo ha cambiado, ahora depende mucho menos del lugar de trabajo. Se puede trabajar independientemente sin perder contacto con los recursos claves de la organización.
3. Surgen las organizaciones virtuales, que no tienen una estructura formal ni tienen una sede física, sino una relación de asociación, colaboración y red.

Tecnología y estructura

La tecnología es una variable que influye poderosamente en la organización, ya que todas las empresas utilizan algún tipo de tecnología para llevar a cabo sus procesos, desde la más sencilla hasta la más avanzada, pero con dependencia respecto de ella para poder funcionar y alcanzar sus objetivos. Es una variable que pueda afectar el diseño de los puestos de trabajo, entonces podremos decir que ejerce influencia en la estructura de la organización.

La “complejidad tecnológica” representa hasta donde los procesos productivos están mecanizados. Una mayor complejidad tecnológica implica que el trabajo, en gran medida, se encuentra definido por la maquinaria.

Los robots y sistemas informáticos iniciaron una nueva comprensión de las posibilidades de la producción y de las estructuras de las organizaciones que sean compatibles con dichos adelantos. (Cardozo, 2012)

La estructura innovadora

En el ensayo de Mintzberg, “la organización innovadora”, describe con detalle la configuración de estas organizaciones y su proceso estratégico típico. Existe lo que se llama una “innovación sofisticada”, en la que se requieren de las “*adhocracias*”, como Mintzberg llama organizaciones innovadoras.

Estas organizaciones cuentan con una estructura muy orgánica, poca formalización y trabajos especializados, basados en la capacitación de expertos.

En la *adhocracia*, el ajuste de las partes es el mecanismo básico para coordinar. Ninguno de los tipos de estandarización resulta confiable, ya que esto impide la innovación. La supervisión directa no es eficiente en estos tipos de organizaciones. Entonces, las personas que componen los equipos de un proyecto tienen que comunicarse y trabajar unidas para resolver problemas. Además, existe una



considerable descentralización de los equipos, esto permite que el poder para decidir llegue a manos de quienes tienen la información para tomar las decisiones: los expertos.

Mintzberg señala que existen dos adhocracias. En algunas industrias, existe una división entre la labor básica realizada por las bases operativas de la organización y el trabajo administrativo. El trabajo operativo puede ser rutinario y, por consiguiente, quizá lo maneje mejor una organización mecánica típica. Empero, la industria puede ser dinámica y compleja, de tal manera que las tareas como el desarrollo de productos nuevos se desempeñarían mejor en una adhocracia. Las industrias grandes, en las que se enfocan procesos que requieren controles rígidos, se tornan rutinarias, son llamadas *adhocracias administrativas*.

En otras industrias y organizaciones, la adhocracia innova y resuelve problemas directamente para sus clientes. Esto se llama *adhocracia operativa*, y es aplicada por ejemplo en empresas de desarrollo de programas de software para computadoras.



Innovación

Hoy en día la palabra innovación es comúnmente utilizada por empresarios, en convenciones, congresos, pero para analizarla en profundidad debemos citar a uno de los grandes pensadores en materia de administración y un gran economista de nuestros tiempos Peter F. Drucker (1909-2005), él define la innovación como “la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente, como una disciplina que puede aprenderse y practicarse.” (Drucker, 1991)

En cuanto a la innovación como herramienta podemos observar que la misma es un medio para crear algo nuevo y diferente, una acción para producir riqueza o un cambio productor de riqueza ya existente mediante un cambio en el valor agregado que reciben los clientes y su satisfacción, una oportunidad para arriesgarse y no hay nada más arriesgado que optimizar los recursos en áreas donde lo más apto y redituable es la innovación, no podemos dejar de lado que innovar es darle forma organizada a la creatividad y la misma se puede aplicar a cualquier cosa que se le otorgue a un cliente dándole mayor valor material o inmaterial y lograr su satisfacción. El desafío de crear exige producir condiciones que permitan superar la respuesta del sentido común ó sea neutralizar lo que estamos acostumbrados a pensar y hacer, definiendo una serie de condiciones culturales.

Respecto al fragmento de la definición que menciona que “es el medio con el cual explotar el cambio como oportunidad para un negocio diferente” es un mecanismo de la organización para adaptarse al entorno, o una forma de previsión ante cambios en el entorno teniendo en cuenta que los mismos tienden a incluir crisis económicas y financieras tales como las del 2001 (Argentina) o 2008 (mundial), con la finalidad de incrementar o mantener su eficacia y competitividad agregando valor aprovechando las oportunidades que estas crisis proporcionan, tales como el arbitraje salarial, ubicación geográfica. El hecho de ofrecer productos únicos o diferenciados, tener una permanente actitud vigilante en cuanto al estado del arte tecnológico y utilizar una estrategia de gerenciamiento de la innovación adecuada, hace que las compañías puedan crecer y desarrollarse en tiempos de crisis o no, en términos relativos a su competencia y en valores absolutos.

Es necesario tener en cuenta que todo puede cambiar por lo que es necesario el trabajo arduo y aquí es cuando hacemos referencia a la frase final de la definición en



la que recalca que es una disciplina que puede aprenderse y practicarse con el análisis, la observación, preguntas y sobre todo escuchas de las necesidades de los usuarios. Las gerencias tienen una responsabilidad social por medio de la creación de ganancias, sin dejar de lado que tienen otra con los accionistas ganando de una forma socialmente responsable, garantizar la pertenencia requiere capacidad de innovación.

El éxito en la innovación

Para una exitosa innovación es necesario articular la capacidad de conocer, comprender y elaborar juntos con la capacidad de percibir, sentir y diseñar pero solo serán efectivas estas capacidades por medio de la adopción de una postura que materialice ejecutivamente lo concebido. Es necesario hacer un exhaustivo análisis de las oportunidades y se debe estar alerta acompañando este análisis de proactividad e impulsividad del cambio, la misma es perceptiva por lo cual hay que evaluar como satisfacer las oportunidades por medio de la observación de los clientes para conocer sus expectativas, necesidades y valores. La misma, debe ser simple y estar bien centrada evitando la confusión de los consumidores, toda innovación comienza siendo pequeña, tratando de tener un objetivo específico apuntando a ser líder en un campo determinado.

Se debe tender a evitar la diversificación ya que asimismo ayuda a la confusión de los posibles demandantes, un error común de las empresas es intentar innovar para el futuro cuando si bien el objetivo es tener un impacto en el largo plazo, la innovación es para el presente y debe tener aplicación inmediata de lo contrario la misma quedará en una buena idea solamente. Muchas de las empresas tradicionales tienen en común algunas debilidades que no les permiten aprovechar completamente las oportunidades, debido a que las personas más poderosas de la organización suelen ser más conservadoras y refractas al cambio, con miedo de lo que pueden perder y aspiraciones por lo que pueden ganar otro problema es que las mismas remiten constantemente al paradigma mental de la estabilidad, con carrera profesional visible y lineal, con mercados perdurables, generación masiva de productos que rápidamente tienen a commoditizarse con tecnologías maduras, en entornos donde la competencia se mueve a ritmos similares, con patrones previsible. Mientras que la innovación y el aprovechamiento de oportunidades radican en el desarrollo de nuevos conceptos de producto y marca.



Procesos de Innovación

Diferenciamos dos vertientes referentes a la innovación organizativa: la adopción de innovaciones como respuesta a los cambios del entorno (considerando los cambios externos son incontrolables), sosteniéndose que para que la organización tenga éxito en la adopción de innovaciones deberá adaptarse a esos cambios, alterando características organizativas tales como su estructura o procesos y, por otra parte, la adopción de innovaciones como estrategia de cambio del entorno (considerando que las organizaciones no reaccionan ante los cambios externos, sino que son ellas las que desarrollan cambios internos inductores de alteraciones de su medio ambiente).

Se pueden distinguir dos tipos de procesos de innovación, según si se considera a la organización como generadora, reside en la habilidad que posee la organización para explotar la innovación para su propio aprovechamiento o para difundirla a través de la industria o como adoptante de la innovación, resolviendo problemas y tomando decisiones que impliquen el desarrollo de nuevos productos y procesos, lo cual mantiene una posición proactiva. (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997)

Respecto a la organización como generadora se diferencian dos etapas del proceso de innovación: iniciación e implementación. La etapa de iniciación incluye actividades relativas a la percepción del problema, recogida de información, formación de una actitud hacia la innovación y su evaluación; por lo que en esta etapa cobran importancia las habilidades individuales. En la etapa de implementación se toma la decisión sobre la adopción de la innovación y se desarrollan actividades tales como la utilización inicial de la innovación hasta que se convierte en una norma y su estabilización. La consecución de esta etapa depende en mayor medida de las habilidades de los grupos, puesto que la puesta en práctica supone un cambio en sus sistemas, estructuras y comportamientos para conseguir que la innovación se convierta en una norma en la organización. La victoria de la adopción de innovaciones dependerá de las características organizativas, aunque la iniciación y la implementación requieren características distintas para su consecución. Mientras la etapa de iniciación requiere mayor complejidad organizativa, unas bajas formalización y centralización, la etapa de implementación precisa de estructuras más centralizadas y formalizadas.



La organización que esté más orientada hacia las necesidades del consumidor y hacia el diseño y producción de productos y desarrollo de mercados o un uso externo los mismos pueden incrementar o expandir el dominio de la empresa, estas son más fáciles de imitar. En cambio, la empresa más centrada en la tecnología introducirá innovaciones de proceso, para incrementar la eficiencia del desarrollo de productos y la comercialización, las mismas son menos tangibles ya que estas innovaciones son propias de la organización, y se vuelven difícil de imitar, porque esta acción significaría modificar la estructura organizativa y los sistemas administrativos, para hacerlas compatibles con la cultura y estructura. Por tanto, el primer tipo está más enfocado al mercado, mientras que el segundo, se encuentra más internamente centrado.

La actualidad y la innovación

En la actualidad la palabra innovar significa generar nuevas ideas, productos, conceptos, marcas, procesos, estructuras, tecnologías, competencias, estrategias y culturas. Ser o no ser innovador se convirtió en un fenómeno moral tanto en el prestigio social de las empresas como en el estatus reflejado por las personas. La palabra es más que una tecnología de negocios orientada a la generación de nuevas propuestas de valor, sino una forma de llamar culturalmente lo que conecta con el futuro, lo nuevo, lo joven, lo fluido, lo que se mueve en discrepancia con el pasado, lo viejo, lo tradicional, lo sólido y lo quieto que tienden a convertirse en desvalores.

Los nuevos autores que entablan este tema, lo relacionan con la necesidad de reinventar la administración y lo relacionan con la revolución social que adquirió impulso en Internet. La realidad cambió en los últimos años las tecnologías dejaron de ser el eje central develando que las personas se constituyen en conversaciones y la WEB 2.0 expande las capacidades de impulsar la comunicación, las nuevas tecnologías convierten a las conversaciones en horizontales, transparentes y globales. El autor Fernando Flores hace dos décadas vislumbró las tendencias que prometía Internet y manifestó que los mercados son conversaciones, así como la administración y las organizaciones.

No podemos dejar de tener en vista que uno de los desafíos de los ejecutivos de hoy consiste en comprender las nuevas formas de innovar, desarrollando habilidades para ser protagonistas de los cambios. Dada la realidad competitiva y la dinámica de la innovación en diversos mercados, las compañías enfrentan problemas para mantenerse actualizadas sobre la base de sus capacidades de investigación y



desarrollo. La innovación se tornó abierta y producida por muchas empresas, convirtiéndose en co-creación de clientes y demás actores que ayudan en forma horizontal produciendo valor.

En cuanto a innovación tecnológica nos referimos a la forma en la que podemos manejar, optimizar y gerenciar dicha innovación en el contexto empresarial. El triunfo de la misma va de la mano de varios aspectos como la estructura de la mano de obra, la estrategia, las alianzas con otras empresas o universidades y más que nada en la organización interna de la empresa, permite trabajar con mayor eficacia o comercializar un nuevo producto, dado al valor agregado (operaciones que transforman el producto o materia prima) o valor no agregado (operaciones en las cuales la materia prima no sufre transformación) obtenido, el cual está integrado por todas las acciones que se requieren para llevar un producto de manera que fluya desde la materia prima hasta la entrega en las manos del cliente y el diseño del flujo desde su concepto hasta que es lanzado.

Hay factores que están relacionados y que deben funcionar en conjunto para crear y reforzar el tipo de ambiente que facilita el éxito de la innovación exitosa:

- Creación y mantenimiento de canales fluidos de comunicación internos y externos.
- Atención a los clientes actuales y potenciales, involucrándolos en el proceso de innovar, fortaleciendo la relación con los mismos.
- Apoyo explícito de la alta dirección.
- Disponibilidad de personal calificado en todas las áreas y funciones.
- Creación y mantenimiento de una estructura organizacional flexible.

Debe partir de una estrategia empresarial que se desarrolle mediante un proceso controlado que permita obtener resultados predecibles de generación de valor, permitiendo la medición de su capacidad innovadora, poder ser comparada con otras organizaciones y diseñar planes de mejora e incremento.

Su desarrollo, exige un ambiente interno en el que puedan surgir ideas y conocimientos creativos, puedan ser aplicados con eficacia, evaluados y administrados acompañados de un entorno complementario y potenciador de la innovación empresarial. La mayor rentabilidad de la empresa conlleva un incremento de las utilidades o de la productividad, en cuanto a la de tipo tecnológica si está



Universidad Argentina de la Empresa

debidamente protegida por patentes y derechos de propiedad intelectual, es un bien comercializable en si mismo, o puede ser clave para fusiones, acuerdos, alianzas estratégicas con otras empresas, en la obtención de financiamiento de nuevos proyectos. La Innovación está relacionada con todas las actividades de la empresa, como la gestión, los procesos productivos o de servicios, la comercialización, la economía y las finanzas junto con las condiciones de su entorno.



Capítulo III

Para introducirnos en el tercer capítulo de nuestro trabajo de investigación final, comenzaremos por hacer un repaso de la metodología y las herramientas utilizadas para el desarrollo del mismo. Cabe recordar que se encuadra bajo un paradigma cualitativo, ya que se basará en el estudio de las empresas innovadoras, más específicamente en cómo se adaptan respecto a su estrategia y estructura. Para llevar a cabo este trabajo, utilizaremos el método de estudio de casos y las entrevistas en profundidad a las empresas protagonistas del estudio.

A través de la investigación cualitativa, la cual está enfocada en casos específicos, profundizados mediante entrevistas. El uso del estudio de casos ofrece importantes resultados e información que posiblemente los métodos cuantitativos no nos puedan ofrecer, y que es muy valiosa para la toma de decisiones en las empresas.

Los casos analizados fueron:

- MercadoLibre.com
- Globant

Fueron seleccionados estos casos ya que se tratan de empresas innovadoras, que atravesaron distintas etapas económicas, las cuales superaron con éxito y crecieron exponencialmente.

Para complementar el análisis de los casos, se realizaron entrevistas. La entrevista es una variante en el método de la encuesta, en la cual la información se obtiene directamente del interlocutor en situación interactiva. Se elige dicho método ya que nos permite contrastar las declaraciones de los especialistas, con las acciones realizadas en las empresas y lo que distintos autores indican. Las entrevistas fueron llevadas a cabo con la directora de comunicaciones de Globant, Wanda Weigert (contacto obtenido a través de un conocido que trabaja en la empresa), y el director comercial de MercadoLibre.com, Fernando Cattanio (cuyo contacto obtuvimos a través de LinkedIn). Realizamos también una entrevista a un experto, quien fue Humberto Giani, director de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas de UADE.

Las preguntas realizadas a los especialistas fueron:



1. ¿Qué entiende por innovación? En la actualidad, ¿cómo afecta la misma en la administración de las organizaciones?
2. ¿Qué tipo de estructura es típica de una empresa innovadora? ¿Qué características debería poseer?
3. Teniendo en cuenta que las empresas se encuentran inmersas en un entorno tecnológico con un crecimiento constante y exponencial ¿Cómo se adaptan las estrategias ante el lanzamiento de los nuevos productos/servicios?
4. Las empresas tecnológicas hacia qué estrategia tienden, ¿de diferenciación o costos?
5. ¿Cómo se logra que la innovación sea un valor compartido entre los colaboradores de la organización? ¿Podría citar ejemplos?

Las preguntas realizadas a la Directora de Comunicaciones de Globant:

1. Considerando que es una empresa tecnológica, ¿cuánto tienen que ver las estructuras definidas por la empresa, a la hora de innovar? ¿Existe flexibilidad en la misma? ¿Podría comentarnos alguna situación en la que suceda esto?
2. Estamos al tanto de que los empleados pueden optar por trabajar en la sede que les quede más cómoda con sus actividades extralaborales. ¿Cómo los beneficia la flexibilidad de la estructura en relación con la localización de los empleados?
3. ¿Cuáles fueron las ventajas estratégicas que encontraron para afrontar las crisis en el país y seguir siendo exitosos?
4. Algún caso que recuerde en el que la estrategia haya tenido éxito o haya fracasado en los proyectos de outsourcing de IT, basados en la experiencia de Globant.
5. ¿Qué factores consideran cruciales a la hora de pensar en innovar?
6. ¿Por qué consideran que el cliente debe elegirlos a ustedes y cuánto influye en eso el hecho de ser innovadores?



7. ¿Cómo logran que la innovación sea un valor compartido en la cultura de la empresa? ¿Nos podría ejemplificar acciones que se hacen al respecto?

Las preguntas realizadas al Director de Comercialización de MercadoLibre.com:

1. Considerando que es una empresa tecnológica, ¿cuánto tienen que ver las estructuras definidas por la empresa en el momento de innovar? ¿Existe flexibilidad en la misma? ¿Podría comentarnos alguna situación en que se haya puesto en manifiesto dicha flexibilidad?
2. ¿Cuáles fueron las ventajas estratégicas que encontraron para afrontar las crisis en el país y seguir siendo exitosos?
3. ¿Cómo lograron innovar al crear MercadoLibre.com como plataforma de comercio electrónico y diferenciarse del modelo de e-Bay?
4. ¿Cómo impactó la incorporación del sistema de "MercadoPago" en la estrategia corporativa? Basado en su experiencia y teniendo en cuenta que fueron pioneros en este tema.
5. ¿Qué factores consideran cruciales en el momento de innovar?
6. ¿Por qué consideran que el cliente debería elegirlos a Uds. y cuánto influye en eso el hecho de ser innovadores?
7. ¿Cómo logran que la innovación sea un valor compartido en la cultura de la empresa? Podría ejemplificar acciones llevadas a cabo para este fin.



Globant

Una vez obtenido el contacto en Globant, concordamos conjuntamente con Wanda para encontrarnos a realizar la respectiva entrevista en el edificio de Globant, sede central de la empresa, ubicado en Retiro. De esta forma, arreglada la cita, concurrimos al lugar en la fecha y hora estipulada; la charla con la directora de comunicaciones de la empresa fue muy amena. Ella se mostró muy suelta a respondernos todas las preguntas que formulábamos, y de hecho, nos brindó mucha más información de la que nosotros precisábamos. Nos permitió grabar la entrevista, cosa que nos ayudó luego a obtener de ella lo más importante. La charla tuvo una duración aproximada de treinta minutos.

La entrevista en su totalidad, se adjunta como anexo al final del trabajo, pero en esta sección, rescatamos lo más interesante de ella, y lo exponemos a continuación.

Resumen entrevista Globant: lo destacado.

La directora de comunicaciones Wanda Weigert nos comentaba que son una empresa de desarrollo de productos de software innovadores, lo que significa que piensan siempre que el desarrollo de software no es solo ingeniería, sino que debe haber ingeniería para que el producto sea bueno, pero a la vez tiene que haber creatividad o diseño, y también innovación, porque sino sin esas dos patas no se puede tener éxito para llegar a la audiencia y ser aceptado. Si el producto no es innovador, tecnológico, y no es atractivo, nadie lo va a querer ni usar. Entonces partiendo de esa premisa, todo lo que hacen apunta a ser diferente.

En cuanto al tema de la cultura, para ellos es fundamental como una base para promover la innovación, creen que la creatividad puede venir de cualquiera en cualquier momento, y no de un grupo cerradamente. Uno de los pilares en el que se basan es el de la autonomía, que establece que cada uno es dueño de hacer su propia carrera, desde lo más básico que es decir “vení a la hora que quieras y andate a la hora que quieras”, hasta elegir en que puesto en el que quieren estar. Creen que para que surjan nuevas ideas, todos tienen que saber hacia adonde apuntan, su propósito es el de básicamente generar una empresa que cambie la sociedad. El último pilar que lo caracteriza es el de la excelencia, la excelencia en el armado de los equipos, porque también ellos piensan que, en todo equipo tiene que haber un eje. El fin es promover



estar descontracturado, con puertas abiertas, como pudimos observar los gerentes nos están separados de su grupo de trabajo, están todos juntos integrados para fomentar un ambiente de equipo. Tienen por un lado un grupo al que denominan la Premier League, el cual reúne al 1% de la empresa, y junta a los que son “más especialistas” en las diferentes tecnologías; los llaman gurúes, los mismos se juntan, y hay un intercambio de ideas, ya que hay diseñadores, hay gente de ingeniería, de marketing, de distintas áreas y aportan a que surjan las nuevas ideas. Luego tienen un espacio que se llama Globant Labs, donde se experimentan nuevas tecnologías, en robótica, en informática, en todo aquello que esta a la vanguardia. Esto puede provenir de cualquier parte de la empresa, en cualquier parte del mundo, puede ir alguien y decir “tengo ganas de hacer un proyecto”, presenta su idea en el Globant Labs, si ese proyecto es viable, se designa a la persona como líder del mismo.

Agregan, que en realidad ellos siempre pensaron en que querían llevar las oportunidades hacia donde esta la gente, y no la gente hacia donde están las oportunidades, es decir romper con el status quo de la sociedad, por lo que pusieron en un mapa a toda la gente que trabajaba, y se dieron cuenta que un 33% venia del norte de la ciudad, 33% del sur, y 33% del oeste. Con lo cual decidieron romper con ese paradigma de que todo tiene que pasar por el microcentro, y se basaron en la información que tenían, que la gente esta distribuida equitativamente a lo largo de toda la ciudad. Entonces abrieron una oficina en Núñez, otra en Puerto Madero, en Hurgero y Azopardo, además de la del centro que ya existía.

En cuanto a la industria de la tecnología nos comentaba que es muy común que las empresas que hacen desarrollo de software, se dividan por industria. Ellos decidieron terminar con eso y en vez de especializarse en industrias, organizarse por estudio. Cada estudio se focaliza en una práctica específica o tecnología.

En cuanto a los períodos de la crisis, Wanda nos comentaba que lo primero que hacían las empresas era dudar, no sabían donde invertir su dinero. Entonces ellos dijeron, “tenés que poner tu plata para llegar a tus consumidores”. A ellos iban a poder llegar a través de nuevas tecnologías, a través de generarles impacto y demás.

En cuanto a porque los eligen los clientes y cuanto tenía en esto que ver la innovación, ella comentaba que en la industria de IT (Information Technology) hay dos tipos de jugadores. Por un lado, están las grandes compañías, como por ejemplo de India, que son las que hacen mucho *offshore* contando con hasta 300 mil empleados. Lo que ocurre es que ellos se enfocan más en el bajo costo, y en optimizar proyectos,



están mas centrados en todo el proceso de mejora, y hacen productos de software que, tienen una interfaz muy estándar, no esta pensada en el usuario, ni enfocada en quien lo va a usar. Por otro lado se encuentran, con el surgimiento de las nuevas tecnologías, las empresas de marketing, son buenas para hacer campañas, ofrecer creatividad, pero cuando tienen que hacer una aplicación en Facebook, ahí se quedaban, y podían hacer algo, pero no podían hacerlo por escala, porque no tienen la capacidad porque son empresas más chicas. Básicamente, cree que la elección se debe a que tienen lo mejor de los dos mundos, toman todo lo que es la capacidad de ingeniería que tienen los grandes jugadores, pero además todo lo que tiene que ver con la creatividad y el pensar, el tener en la cabeza al usuario final y en como vamos a llegar a él. La mezcla de esas dos partes da como resultado: ingeniería, con diseño y creatividad.

En síntesis, su estrategia es estar desarrollados en las nuevas tecnologías, ver siempre que es lo que esta viniendo nuevo, y poder apalancarse de eso para poder brindar nuevos productos. Mediante una estructura lo suficientemente flexible que promueva la generación de ideas innovadoras, a través de grupos multidisciplinarios que permitan perfeccionar el producto/servicio desde diferentes puntos de vista especializados que son necesarios para el desarrollo exitoso.

MercadoLibre.com

En cuanto a la entrevista con el director comercial de MercadoLibre.com, conseguimos el contacto a través de una de las integrantes de este grupo, la cual posee cuenta en LinkedIn, por lo que nos pudimos comunicar con él. Si bien en principio, arreglar la cita con dicha persona se volvió un tanto difícil, finalmente pudimos concretarla. Nos reunimos en la fecha y hora estipulada con Fernando, en el edificio de MercadoLibre.com, ubicado detrás del Shopping DOT. Nuevamente, la charla con el director comercial fue muy amigable y efectiva, ya que respondió a todas nuestras preguntas e inquietudes. La charla se extendió por casi una hora, aunque en este caso no pudimos grabarla por políticas de la empresa, ya que recordemos, es una empresa pública que cotiza en bolsa, por lo que deben cuidar la información que brindan.

La entrevista en su totalidad, se adjunta como anexo al final del trabajo, pero en esta sección, rescatamos lo más interesante de ella, y lo exponemos a continuación.



Resumen Entrevista MercadoLibre.com

Al realizar la entrevista al director de comercialización de MercadoLibre.com, Fernando Cattanio, dentro de la extensa charla que mantuvimos con él, logramos obtener respuestas muy interesantes que contribuyen al armado de nuestro trabajo de investigación. En este resumen, explayaremos todos estos puntos clave de dicha charla.

Al preguntarle sobre la flexibilidad de la estructura de la empresa, teniendo en cuenta que consideramos a MercadoLibre.com como empresa innovadora por excelencia, el director nos respondió que mantienen una estructura formal funcional, que presenta una gran horizontalidad, lo que promueve que haya una interesante interrelación y participación de todas las personas que trabajan en la empresa. Como subestructura, plantean la estructura por proyectos, donde hay especialistas de cada área trabajando en cada nuevo proyecto, los cuales están liderados por uno de esos especialistas (sponsor del proyecto), y a su lado posee todo un equipo formado por gente de todo el resto de las áreas.

En cuanto al grado de influencia de las crisis, nos contaba que las mismas no tienen un alto impacto, ya que la gente en su afán por ahorrar y buscar cosas más baratas y de calidad, se vuelca a buscar productos en MercadoLibre.com, y los ven como una oportunidad para gastar menos. Las personas que desean crear sus propios micro-emprendimientos lo pueden hacer, y hasta muchos se lanzan a comercializar productos de elaboración propia.

Analizando ahora la estrategia corporativa, esto es algo que el director de comunicaciones enfatizó mucho, y que considera importante, que en la compañía siempre estuvo bien clara y nunca perdieron el foco; desde los principios de MercadoLibre.com la idea fue siempre enfocarse en el mercado latinoamericano y con la filosofía *entrepeneur*. Nos manifestó que en principio tomaron el modelo de E-Bay, y actualmente se diferencian de ellos ya que se hace una adecuación al consumidor local, que es muy distinto al consumidor norteamericano.

Una de las claves de MercadoLibre.com, es el ecosistema que confeccionó en base a su negocio. Dicho ecosistema está formado por cuatro pilares: "MercadoLibre.com" (1999) donde las personas pueden publicar su producto, "MercadoPago" (2005) el cual brinda una plataforma para realizar las transacciones en forma segura y en un solo lugar, "MercadoClics" (2008) que tiene una funcionalidad similar al conocido "Google Adwords" con enlaces patrocinados y, por último, "MercadoShop" (2009) que crea



páginas Web para las personas que deseen emprender su negocio. Hay que destacar que MercadoPago, es un punto muy fuerte de la empresa, ya que es un facilitador de operaciones para MercadoLibre.com exclusivamente, y por otro lado, Mercado Pago como una plataforma de pago abierta para dar soporte a otras empresas Online.

Al preguntarle a Fernando por los factores cruciales que consideran ellos importantes a la hora de innovar, nos nombraba el capital humano calificado, el hecho de dejar fluir las ideas, la capacitación o coaching porque siempre es importante mantener despiertas a las personas pensantes, y el estudio de las necesidades a nivel local para hacer más fácil la acción de comprar en MercadoLibre.com; sin embargo, lo más importante es el factor humano, porque las personas son las que en definitiva crean, innovan, producen, por eso es importante que esa creatividad no se desgaste.

Según el entrevistado, los clientes deberían elegirlos porque MercadoLibre.com es una empresa que cuida mucho la experiencia de compra, se quiere lograr que comprar en MercadoLibre.com sea cada vez más fácil, rápido y seguro. Además, el sistema es muy amigable. Para destacar, MercadoLibre.com fue certificado por los PCI Compliance que son certificados de sistemas de pago online, los cuales son constancia de que es un medio seguro. Consideran como una ventaja el posicionamiento que la empresa posee, y el principal objetivo es “crear una buena experiencia de compra, y que el cliente los vuelva a elegir para comprar”.

Fernando nos comentaba, que para fomentar la innovación, se mantiene la filosofía “*entrepreneur*”, mas allá de ser una empresa pública que cotiza en bolsa. Es una empresa de puertas abiertas, en donde todos pueden proponer, presentar sus ideas; no existen oficinas que diferencien un cargo de otro, ni salas de reuniones cerradas, lo que da sensación de transparencia. La idea de la empresa es crear un ámbito de trabajo entretenido y divertido, pero con objetivos a cumplir. La apertura a la innovación por parte de integrantes de todos los niveles jerárquicos, es clave a la hora de tomar decisiones.

Por último, creemos interesante destacar en cuanto a la centralización y descentralización de los procesos y estructura. Existen ciertos procesos que requieren una mayor centralización, en áreas sensibles que requieren de un control estricto, pero también existe una descentralización en los diferentes países, en las áreas que requieren de adaptación a nivel local.



Experto

Finalmente, la entrevista con el experto la obtuvimos en la propia universidad UADE. Giani, es director de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, y es profesor además en dicho establecimiento. Enviamos un mail a Humberto, el cual nos contestó a la brevedad; le remitimos vía e-mail las preguntas, y además concertamos la entrevista respectiva. Así como las entrevistas realizadas en las empresas, ésta no fue la excepción, y fue también una charla muy proactiva, de la cual pudimos sacar muchas conclusiones, y toda la información que requerimos para realizar las respectivas comparaciones con las entrevistas a las empresas. La duración de la misma fue de aproximadamente una hora también.

La entrevista en su totalidad, se adjunta como anexo al final del trabajo, pero en esta sección, rescatamos lo más interesante de ella, y lo exponemos a continuación.

Resumen entrevista experto

La innovación es una forma de crear nuevas soluciones, para satisfacer necesidades latentes en un segmento, proceso o producto, brindando así un valor superior, con soluciones eficaces. A través de ella las empresas pueden fomentar su crecimiento en el mercado.

Es importante diferenciar el concepto de innovación del de invención, ésta última es cuando se crea algo novedoso, pero que por diversas situaciones no puede satisfacer las necesidades, es decir que no es eficiente, por lo cual no podrá convertirse en innovación.

Ofrecer soluciones no es lo único que implica innovar sino ofrecer soluciones nuevas a un segmento, también se innova estableciendo nuevas formas de trabajar, nuevos procesos, que generen un mejor producto o servicio final, estando en sintonía con el entorno.

Este proceso es indispensable para la administración de las empresas, de cualquier tamaño, desde una PYME a una multinacional, ya que continuamente están desarrollando nuevos productos, las compañías buscan diferenciarse, el procesos de innovación es clave para que las organizaciones puedan crecer, partiendo de una idea para arribar a un proyecto eficaz, a través de la administración de los recursos disponibles. Para esto último, es importante promover una filosofía de innovación en el



interior de la empresa, que todos puedan participar de la generación de ideas, la capacidad de demostrar que pueden ser llevadas a cabo y concretarla.

Generalmente este tipo de empresas adoptan la estructura de la adhocracia de Mintzberg, en las cuales *"hay que generar nuevas ideas que funcionen, entonces buscas un conjunto de especialistas profesionales en los cuales vos descentralizas la toma de decisiones, ellos deciden y partís desde un brainstorming y terminas en un prototipo."* La estructura que se arma es por proyectos, que dentro de sí poseen una estructura flexible, donde ponen a prueba los supuestos básicos, los critican, generan ideas nuevas y las llevan a cabo. Estos proyectos están conformados multidisciplinariamente, en los cuales existe diversidad de ideas, profesiones, con un líder que canalice los esfuerzos a la concreción del proyecto. Una vez formulado y aprobado el prototipo, se envía a fabricar a organizaciones burocráticas, mecánicas para su producción en masa con un precio accesible. Otra estructura común en estas empresas es la estructura en red, donde existen células de personas que se conectan desde cualquier parte del mundo, como eslabones, para trabajar en post de un objetivo común con un líder que canalice las tareas y los esfuerzos.

El ambiente de trabajo es muy distendido, se promueve la generación de ideas, con objetivos. *"La burocracia no sirve para generar ideas, es más, la gente que trabaja en una estructura burocrática es difícil que genere ideas nuevas, porque lo que quiere es ejecutar un requerimiento, quizás si la capacitas podría pero son dos culturas distintas"*.

En cuanto a la estrategia de estas empresas, están enfocadas constantemente en la generación de nuevos productos y servicios, que superen al modelo anterior, que brinden mayores y mejores soluciones y que superen al competidor. Pero no pueden perder de vista los costos, ya que se debe poder acceder al producto/servicio, es decir que las empresas generalmente están enfocadas en una estrategia híbrida, donde se diferencian del competidor y a precios accesibles, lo cual provoca un doble esfuerzo, ya que deben minimizar costos aportando mayor valor, pero no siempre una política de costos bajos va acompañada por la entrega de mayor valor.

"Las marcas son muy importantes pero si no las siguen nutriendo de innovación, la marca por si sola en el tiempo no se mantiene. Las empresas que cobran una prima de precio mayor es porque tienen incluido el valor agregado, o híbrida a un valor



Universidad Argentina de la Empresa

similar al competidor pero a un precio competitivo. El motor de todo esto es la innovación”

En todas las industrias, las empresas buscan diferenciarse entre sí y que esta diferenciación dure el mayor tiempo posible, aun las que cuentan con precios bajos, ya que cada vez es más difícil crear propuestas de valor novedosas que funcionen.



Capítulo IV

Para realizar la respectiva triangulación, tomaremos la información obtenida en la entrevista con el experto, la información que el marco teórico del trabajo nos brinda, y lo compararemos con lo obtenido en las entrevistas tanto de Globant como de MercadoLibre.com. Expondremos estas opiniones en base a los tres pilares de nuestro trabajo: la estructura, la estrategia, y la innovación.

Información recolectada del trabajo en base al pilar de la estructura.

Marco teórico: La estructura innovadora

En el ensayo de Mintzberg, “la organización innovadora”, describe con detalle la configuración de estas organizaciones y su proceso estratégico típico. Existe lo que se llama una “innovación sofisticada”, en la que se requieren de las “*adhocracias*” que Mintzberg llama organizaciones innovadoras.

Estas organizaciones cuentan con una estructura muy orgánica, poca formalización y trabajos especializados, basados en la capacitación de expertos.

En la *adhocracia*, el ajuste de las partes es el mecanismo básico para coordinar. Ninguno de los tipos de estandarización resulta confiable, ya que esto impide la innovación. La supervisión directa no es eficiente en estos tipos de organizaciones. Entonces, las personas que componen los equipos de un proyecto tienen que comunicarse y trabajar unidas para resolver problemas. Además, existe una considerable descentralización de los equipos, esto permite que el poder para decidir llegue a manos de quienes tienen la información para tomar las decisiones: los expertos.

Mintzberg señala que existen dos *adhocracias*. En algunas industrias, existe una división entre la labor básica realizada por las bases operativas de la organización y el



trabajo administrativo. El trabajo operativo puede ser rutinario y, por consiguiente, quizá lo maneje mejor una organización mecánica típica. Empero, la industria puede ser dinámica y compleja, de tal manera que las tareas como el desarrollo de productos nuevos se desempeñarían mejor en una adhocracia. Las industrias grandes, en las que se enfocan procesos que requieren controles rígidos, se tornan rutinarias, son llamadas *adhocracias administrativas*.

En otras industrias y organizaciones, la adhocracia innova y resuelve problemas directamente para sus clientes. Esto se llama *adhocracia operativa*, y es aplicada por ejemplo en empresas de desarrollo de programas de software para computadoras.

Opinión del experto

Generalmente este tipo de empresas adoptan la estructura de la adhocracia de Mintzberg, en las cuales *"hay que generar nuevas ideas que funcionen, entonces buscas un conjunto de especialistas profesionales en los cuales vos descentralizas la toma de decisiones, ellos deciden y partís desde un brainstorming y terminas en un prototipo."* La estructura que se arma es por proyectos, que dentro de sí poseen una estructura flexible, donde ponen a prueba los supuestos básicos, los critican, generan ideas nuevas y las llevan a cabo. Estos proyectos están conformados multidisciplinariamente, en los cuales existe diversidad de ideas, profesiones, con un líder que canalice los esfuerzos a la concreción del proyecto. Una vez formulado y aprobado el prototipo, se envía a fabricar a organizaciones burocráticas, mecánicas para su producción en masa con un precio accesible. Otra estructura común en estas empresas es la estructura en red, donde existen células de personas que se conectan desde cualquier parte del mundo, como eslabones, para trabajar en post de un objetivo común con un líder que canalice las tareas y los esfuerzos.

El ambiente de trabajo es muy distendido, se promueve la generación de ideas, con objetivos. *"La burocracia no sirve para generar ideas, es más, la gente que trabaja en una estructura burocrática es difícil que genere ideas nuevas, porque lo que quiere es ejecutar un requerimiento, quizás si la capacitas podría pero son dos culturas distintas"*.

Estructura en Globant

La estructura de Globant es muy flexible. Existe un grupo denominado la Premier League, el cual reúne a muchos especialistas de la empresa, que se enfocan en la investigación, analizando las estrategias, entrenando, y generando capacidad en el



personal para desarrollar la creatividad. Para cada uno se asigna un grupo adecuado de personas que contribuyan al logro del mismo, y que son dirigidos por uno de los miembros de la llamada *Premier League*. Existe también un pequeño sector denominado *Globant Labs*, donde se ponen a prueba los proyectos de las nuevas tecnologías, en robótica, informática, y todo aquello que está a la vanguardia.

La propuesta de Globant es crear un ambiente descontracturado, que impulse a la participación de todos los colaboradores a presentar sus proyectos. De esta forma observamos que la estructura es muy flexible, ya que no hay un grupo designado para que haga innovación; toda la empresa está pensando en como hacerlo, y puede participar en ella.

En la industria de la tecnología es muy común que las empresas que hacen este tipo de servicio, desarrollo de software, se dividan por industria, en donde las unidades de negocio son: la industria de telecomunicaciones, la industria de finanzas, etc. En el caso de Globant comenzó organizándose en una estructura clásica funcional, pero luego decidieron hacerlo por estudio, en donde cada uno se focaliza en una práctica específica o tecnología. Dentro de los estudios, se puede observar el de Mobile, Redes Sociales y Videojuegos.

Estructura en MercadoLibre.com

MercadoLibre.com posee una estructura flexible, presenta una gran horizontalidad, con la clara idea de dar lugar a la interrelación de los distintos niveles y que todos ellos participen en las decisiones y planteamiento de los proyectos. Ellos consideran que ser una empresa innovadora, requiere de una estructura con alto grado de flexibilidad y dinamismo, para adaptarse a todos los cambios del entorno, además de poder asignarle a cada nuevo proyecto que surge, el mejor equipo de trabajo, formado por especialistas de todas las áreas de la empresa, liderado por uno de ellos. Debemos destacar que en cuanto a ciertos procesos, y funciones en sí, que sólo se centralizan cuando realmente requieren de un mayor control por ser más sensible, y cuando realmente el hecho de tenerlos centralizados agrega más valor a la empresa.



Información recolectada del trabajo en base al pilar de la estrategia.

Marco teórico: La estrategia innovadora

Según el marco teórico, existen tres tipos de estrategia: por costos, en la cual la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector, la amplitud de la empresa con frecuencia es importante, cuando es exitosa se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la elevada eficiencia, gastos generales bajos, etc.; la de diferenciación, se da por medio de la creación del producto o servicio una característica en especial que sea percibido cómo única en la industria, esta exclusividad es recompensada con un precio superior, pudiéndose seguir luego de un arduo estudio de las necesidades y preferencias de los clientes; y por último, la de enfoque difiere de las últimas ya que se basa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector, al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo se busca lograr una estrategia general y resulta eficaz cuando los consumidores poseen preferencias y necesidades distintivas, y los competidores no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado. Si una empresa puede lograr un liderazgo de costo y de diferenciación simultaneo, las recompensas son grandes ya que los beneficios son aditivos, la diferenciación lleva precios superiores, a la vez que el liderazgo en costos implica la reducción de los mismos y por lo tanto menor calidad o por lo menos eso denota.

Como ya sabemos, las adhocracias tratan de encontrar soluciones nuevas. Lo hacen intentando entender las necesidades de los clientes y, después, satisfaciéndolas mediante la organización de equipos interdisciplinarios, que mezclen habilidades. Existe un modelo que se basa en estos mecanismos, llamado "*modelo de los vínculos horizontales*". Este se compone de tres factores. En principio, los departamentos de investigación y desarrollo, mercadotecnia y producción, se vuelven muy especializados, cada uno, en su propia actividad. Esto aumenta la experiencia de los miembros. En segundo lugar, se deben establecer los espacios de los límites de la organización, vinculándose a los elementos pertinentes del ambiente de la empresa. En el caso de IyD, esto se referiría a los avances técnicos registrados en su campo. En el caso del departamento de mercadotecnia serían las necesidades de los clientes. En tercer lugar, para concretar los vínculos, los tres departamentos se deben ligar horizontalmente, compartiendo conocimientos e ideas.



El *modelo de los vínculos horizontales* se aplica muy bien en las organizaciones innovadoras, y cuenta con tres elementos claves: la experiencia, el conocimiento profundo de las necesidades de los clientes y la organización interna flexible para acelerar la respuesta a esas necesidades.

Las organizaciones innovadoras no pueden depender de una estrategia deliberada; sus actividades se deben decidir en forma individual, de acuerdo con las necesidades del momento.

Estrategia de las empresas innovadoras según el experto

En lo que respecta al pilar de la estrategia de una empresa innovadora, debe estar enfocada en crear constantemente nuevos productos, con la idea de que superen al anterior de la propia empresa, y a los productos de los competidores; sin embargo se debe agregar más valor al producto, pero manteniendo un precio competitivo.

Deberían entonces utilizar una estrategia híbrida, haciendo foco en minimizar costos, pero agregando más valor. Por lo tanto, las empresas deben diferenciarse, pero con un precio accesible, como lo tratan de hacer constantemente, y son un ejemplo de ello, todas las compañías del mercado tecnológico. Lograr la buena implementación de una estrategia híbrida es difícil, pero al mismo tiempo muy interesante, porque los productos de esta forma están al alcance de más personas, en forma masiva, con precios que no son ni extremadamente bajos, ni altos.

Otra cosa a tener en cuenta, son las marcas, a las cuales es muy importante cuidar y lograr que sean respetadas, reconocidas, y valiosas. Para dicho fin, es importante también plantear estrategias para seguir nutriéndolas en su imagen, que las personas relacionen la marca con innovación y creatividad. Las empresas que logran este buen posicionamiento, pueden sin problemas cobrar una prima de precio mayor porque la gente las seguirá eligiendo, por lo que el buen planteamiento de la estrategia, no es un tema menor para las organizaciones.

Estrategia de Globant

Su estrategia se caracteriza por el desarrollo de las nuevas tecnologías, estar atento a las nuevas tendencias y apalancarse de eso para poder brindar nuevos productos.

En cuanto a la elección de Globant por parte de los clientes y su relación con la innovación, en la industria de IT (Information Technology) hay dos tipos de jugadores: Por un lado las grandes compañías, como por ejemplo de India, que son las que



hacen en su mayoría *offshore* contando con hasta 300 mil empleados. Enfocadas sobre todo en el bajo costo, y optimización de proyectos, están más centradas en todo el proceso de mejora, y hacen productos de software que tienen una interfaz muy estándar, no esta pensada en el usuario, ni orientada a quien lo va a usar. Por otro lado se encuentran, las Agencias de marketing, que son buenas para hacer campañas, ofrecer creatividad, pero cuando tienen que hacer una aplicación para alguna red social se encuentran escasas de recursos y podían hacer algo, pero no a gran escala porque son empresas más chicas. Básicamente, la elección se debe a que se concentra lo mejor de los dos mundos, tomando todo lo que es la capacidad de ingeniería que tienen los grandes jugadores, pero además todo lo que tiene que ver con la creatividad y el pensar, el tener en la mente al usuario final y en como se llegara a él. La mezcla de esas dos partes da como resultado: ingeniería, con diseño y creatividad.

Estrategia de MercadoLibre.com

En cuanto a la estrategia corporativa, siempre fue clara y nunca se perdió el foco; desde los principios de MercadoLibre.com la idea fue siempre enfocarse en el mercado latinoamericano, sabiendo lo que conllevaba y con la filosofía *entrepreneur*. En principio se tomo el modelo de E-Bay, y actualmente se hace énfasis en la diferenciación del mismo ya que se hace una adecuación al consumidor local, que es muy distinto al consumidor norteamericano.

Información recolectada del trabajo en base al pilar de la innovación.

Marco teórico: Innovación

En cuanto a la innovación como herramienta podemos observar que la misma es un medio para crear algo nuevo y diferente, una acción para producir riqueza o un cambio productor de riqueza ya existente mediante un cambio en el valor agregado que reciben los clientes y su satisfacción, una oportunidad para arriesgarse y no hay nada más arriesgado que optimizar los recursos en áreas donde lo más apto y redituable es la innovación, no podemos dejar de lado que innovar es darle forma organizada a la creatividad y la misma se puede aplicar a cualquier cosa que se le otorgue a un cliente



dándole mayor valor material o inmaterial y lograr su satisfacción. El desafío de crear exige producir condiciones que permitan superar la respuesta del sentido común ósea neutralizar lo que estamos acostumbrados a pensar y hacer, definiendo una serie de condiciones culturales.

El éxito en la innovación

Para una exitosa innovación es necesario articular la capacidad de conocer, comprender y elaborar juntos con la capacidad de percibir, sentir y diseñar pero solo serán efectivas estas capacidades por medio de la adopción de una postura que materialice ejecutivamente lo concebido. Es necesario hacer un exhaustivo análisis de las oportunidades y se debe estar alerta acompañando este análisis de Proactividad e impulsividad del cambio, la misma es perceptiva por lo cual hay que evaluar como satisfacer las oportunidades por medio de la observación de los clientes para conocer sus expectativas, necesidades y valores. La misma, debe ser simple y estar bien centrada evitando la confusión de los consumidores, toda innovación comienza siendo pequeña, tratando de tener un objetivo específico apuntando a ser líder en un campo determinado.

Se debe tender a evitar la diversificación ya que asimismo ayuda a la confusión de los posibles demandantes, un error común de las empresas es intentar innovar para el futuro cuando si bien el objetivo es tener un impacto en el largo plazo, la innovación es para el presente y debe tener aplicación inmediata de lo contrario la misma quedará en una buena idea solamente. Muchas de las empresas tradicionales tienen en común algunas debilidades que no les permiten aprovechar completamente las oportunidades, debido a que las personas más poderosas de la organización suelen ser más conservadoras y refractas al cambio, con miedo de lo que pueden perder y aspiraciones por lo que pueden ganar otro problema es que las mismas remiten constantemente al paradigma mental de la estabilidad, con carrera profesional visible y lineal, con mercados perdurables, generación masiva de productos que rápidamente tienen a commoditizarse con tecnologías maduras, en entornos donde la competencia se mueve a ritmos similares, con patrones previsibles. Mientras que la innovación y el aprovechamiento de oportunidades radican en el desarrollo de nuevos conceptos de producto y marca.

Innovación según el experto



Acerca de la innovación, el experto comenta que cuando uno innova, está proponiendo una nueva propuesta de valor, que debería cumplir con ciertos requisitos, entre ellos que tiene que ser algo nuevo, novedoso, pero por sobre todo que funcione y genere un cambio en el mercado, debe satisfacer una o varias necesidades del mismo. Una invención es algo nuevo pero que no satisface un requerimiento de la sociedad y no es eficaz, entonces no se convierte en innovación.

Se puede innovar desarrollando nuevas formas de trabajar, nuevos procesos, nuevas maneras de hacer las cosas, que permitan agregarle a los clientes y a los segmentos soluciones eficaces, pero siempre teniendo en claro que debe estar en sintonía con el mercado para que no sea simplemente una invención, y debe ser percibida por el cliente como un mayor valor respecto a la competencia. Innovar en las organizaciones es entonces algo crítico, clave, debe ser un proceso continuo, las empresas deberían estar continuamente desarrollando nuevos servicios, nuevas formas de trabajar, nuevos productos para seguir agregando valor.

Para innovar existen diversos procesos, pero es importante saber que se puede tener la creatividad como motor generador de ideas, pero luego hay que convertirlas en un hecho, en un prototipo. La innovación puede ir desde mejorar y optimizar pequeños procesos hasta un gran invento.

Según lo que el experto sostiene, la innovación es algo natural que sale de todas las personas, la creatividad es algo que se posee, pero también es cierto que esa creatividad hay que alimentarla y fomentarla, por lo tanto se pueden establecer incentivos, para que las personas generen nuevas ideas y pongan a prueba los conceptos básicos de la empresa o de los productos o servicios. Se debería armar una empresa con este tipo de personas, que posea en su esencia el hecho de poner a prueba soluciones y que critique los supuestos básicos.

Innovación en Globant

En cuanto a la innovación, podemos destacar que la empresa se encuentra todo el tiempo en la búsqueda y realización de nuevos proyectos, por lo que cuando terminan uno, en seguida comienzan con el otro. Sin embargo la empresa permite que los empleados trabajen de la forma y al ritmo que ellos desean, siempre y cuando cumplan con el proyecto en tiempo y forma.



También lo que es para destacar que la empresa siempre busca diferenciarse en todos los aspectos. Globant trabaja mucho en la cultura, toman la innovación como parte fundamental de ella, es decir que promueven la innovación entre el personal todo el tiempo, se fomenta como un valor compartido, y por eso las ideas, los proyectos, pueden venir de cualquiera en cualquier momento. La cultura se basa en tres pilares que son la autonomía, haciendo referencia a la libertad de acción dentro de Globant, siempre dentro de los parámetros establecidos por la empresa, el pilar del propósito, es decir, más allá de la libertad de acción es importante que todos sepan hacia donde se apunta, y el pilar de la excelencia, aplicada en todo, tanto en los productos, como hasta en la manera de formar los equipos de trabajo. La empresa realiza muchos programas en la organización fomentando la innovación y la creatividad.

Resaltan que los clientes elijen a Globant y no a la competencia, porque brindan un producto de alta calidad y con un gran valor añadido. Existen dos clases de jugadores en esta industria, los cuales son las grandes compañías, las cuales se enfocan mucho en el bajo costo, y las pequeñas empresas de marketing que saben cómo diseñar, cómo ofrecer creatividad, pero en forma muy básica; entonces los clientes los elijen porque combina lo mejor de los dos mundos, es decir, la gran capacidad de ingeniería que poseen las grandes empresas, y la creatividad y el pensamiento en el consumidor final que poseen las pequeñas.

Innovación en MercadoLibre.com

MercadoLibre.com innovo en la creación del ecosistema del negocio formando cuatro pilares, los cuales son MercadoLibre.com, MercadoPago, MercadoClics, y MercadoShop. El ecosistema es una innovación en el proceso de compra de los clientes, ya que todo lo que el cliente requeriría para comprar un producto, pagarlo o crear su propio emprendimiento, y publicitarse a través de MercadoLibre.com, lo puede hacer a través de este sistema.

Pudimos observar que hay muchos factores importantes de la innovación para la empresa, como la creatividad y propuesta de ideas por todos, la capacitación y el entrenamiento, conocer las necesidades de los consumidores, pero sin duda lo más relevante para la empresa es el capital humano, porque consideran que son quienes en definitiva innovan, crean; por lo tanto el personal que posee la empresa debe ser de excelencia, por sobre todo innovador.

Para fomentar la innovación y convertirlo en un valor compartido dentro de la empresa, se mantiene una política de puertas abiertas, en donde todos pueden plantear y



Universidad Argentina de la Empresa

presentar sus propuestas, donde no existen oficinas cerradas, sino que el espacio se comparte de manera mucho más abierto para dar una impresión de transparencia, compañerismo, accesibilidad y confianza. La idea de MercadoLibre.com es lograr objetivos para ser rentable pero con un modelo de trabajo flexible.





Triangulación en base al pilar Estructura

Globant

Como podemos observar comparando el marco teórico, Globant se caracteriza por una estructura con baja formalización, trabajos especializados y basados en la capacitación de expertos. La adhocracia innova y resuelve problemas directamente para sus clientes, la misma se denomina adhocracia operativa y es usualmente aplicada por empresas desarrolladoras de software. En este tipo de estructura, el ajuste de las partes es el mecanismo básico para coordinar, la supervisión directa no es eficiente ya que para entablar un proyecto los equipos están conformados por personas, que deben comunicarse y trabajar unidas para resolver problemas. Además existe una considerable descentralización de los equipos, permitiendo así que el poder de decisión se encuentre en manos de quienes tienen la información para tomar decisiones, o sea los expertos.

En cuanto al experto, éste concuerda con lo mencionado anteriormente. Y agrega que este tipo de empresas organizan su estructura por proyectos, con alta flexibilidad, en la que se ponen a prueba los supuestos básicos, los critican, generando ideas nuevas y llevándolas a cabo. A su vez, la misma está integrada por eslabones que conforman una red, en la cual se interrelacionan desde distintas partes del mundo, logrando optimizar los resultados esperados y aprovechando las oportunidades a nivel mundial. El ambiente de trabajo es distendido, lo cual promueve la generación de ideas con objetivos.

En la entrevista pudimos denotar que la empresa está estrechamente relacionada con la adhocracia operativa de Mintzberg en cuanto a la innovación y resolución de problemas enfocados en los clientes, la poca formalización y trabajos especializados basados en la capacitación de expertos, el ajuste de las partes siendo este el mecanismo básico para coordinar, la descentralización de los equipos y la toma de decisiones por parte de los expertos, que conforman la Premier League.

Adicionalmente, como afirma el experto la estructura es por proyectos, en la cual se ponen a prueba los supuestos básicos y se generan nuevas ideas, así como la estructura en red en la cual existen personas que se conectan en cualquier parte del mundo para trabajar en pos de un objetivo común con un líder canalizando las tareas y los esfuerzos. Finalmente, queda claro que para la generación de ideas, el trabajo debe ser distendido.



MercadoLibre.com

Partiendo de lo analizado anteriormente en cuanto al marco teórico y la información brindada por el experto, MercadoLibre.com posee también una estructura flexible y dinámica, con la idea de dar un espacio a la relación entre los distintos niveles organizativos, promoviendo la participación de todos en las decisiones y planteamiento de los proyectos. En lo que se relaciona a estos últimos, son conformados por especialistas de todas las áreas claves involucradas para lograr el mejor equipo de trabajo, liderado por uno de ellos y un sponsor designado de otra área.

La estructura integral es funcional, pero se encuentra subestructurada por proyectos, los cuales poseen un alto grado de flexibilidad interna orientándose a los objetivos deseados. Sin embargo, cabe destacar que existe centralización cuando se requiere un mayor control en áreas sensibles y cuando el mismo agrega un mayor valor a la empresa.

Triangulación en base al pilar Estrategia

Globant

Como citamos anteriormente, las adhocracias intentan hallar nuevas soluciones por medio de la evaluación de las necesidades de los clientes y satisfaciéndolas por medio de la organización de habilidosos equipos interdisciplinarios. El modelo de los vínculos horizontales se basa en estos mecanismos y está compuesto por tres factores, los departamentos de investigación y desarrollo especializados colaborando con la experiencia en aumento de los miembros. En segundo lugar, establecer los espacios de los límites de la organización vinculándose a los avances tecnológicos. En tercer lugar, para concretar los vínculos, los tres departamentos se deben vincular horizontalmente compartiendo conocimientos e ideas. Este modelo se adapta correctamente en las organizaciones innovadoras, contando con tres elementos claves, la experiencia, el conocimiento profundo de las necesidades de los clientes y la organización interna flexible para acelerar las respuestas a dichas necesidades.

Según el experto, el pilar de la estrategia de una empresa innovadora debe estar enfocado en la creación constante de nuevos productos, superando el anterior y al de los competidores. Conjuntamente agregando mayor valor pero manteniendo un precio competitivo. Deberían entonces utilizar una estrategia híbrida haciendo foco en minimizar costos en cuanto a un precio accesible pero agregando mayor valor por



medio de la diferenciación. Esto favorece a que los productos estén al alcance de los clientes en forma masiva.

Como resultado de la reunión llevada a cabo con la directora de comunicaciones de Globant, pudimos concluir que su estrategia se caracteriza por el desarrollo de las nuevas tecnologías, atención constante a las nuevas tendencias y apalancamiento de esto para brindar productos nuevos. Triangulando lo mencionado anteriormente con el marco teórico y el experto, es evidente que esta estrategia es de diferenciación, ya que Globant brinda un servicio único, su exclusividad se relaciona con un precio superior pero establecido de acuerdo a los parámetros a los que pertenecen los clientes, que son los países desarrollados. La empresa está abocada constantemente al estudio de las necesidades y preferencias de los clientes, incorporando características que incluyen los atributos deseados. Y en relación a la declaración del experto, también está de acuerdo en que las empresas innovadoras deben estar enfocadas en la creación constante de nuevos productos que superen a los demás, tal como lo hace Globant.

MercadoLibre.com

En relación a lo evaluado anteriormente respecto al marco teórico y la opinión del experto, MercadoLibre.com lleva a cabo una estrategia híbrida en cuanto a costos adecuándose al consumidor local, teniendo en cuenta que el mercado es el latinoamericano, los cuales en su mayoría son países subdesarrollados y de diferenciación en cuanto al modelo de ecosistema que creó, que permite brindarle una buena experiencia de compra al usuario con un sistema amigable y el cual es difícil de imitar por los competidores ya que engloba diferentes etapas de un proceso de compra y venta que facilita la operación.

Triangulación en base al pilar Innovación

Globant

Como podemos observar en el marco teórico la innovación es un medio para crear algo nuevo y diferente, una acción o cambio para producir riqueza ya existente o no por medio de una modificación en el valor agregado que reciben los clientes y su satisfacción, una oportunidad para arriesgarse y optimizar los recursos. Para que sea exitosa es necesario articular la capacidad de conocer, comprender y elaborar junto con las de percibir, sentir y diseñar, siendo estas capacidades efectivas solo por medio de la adopción de una postura que materialice ejecutivamente lo concebido. Para llevarla a cabo se debe hacer un análisis de las oportunidades y estar alerta,



acompañando este análisis de proactividad e impulso al cambio, y al ser ésta preceptiva se debe evaluar como aprovechar las oportunidades por medio de la observación de clientes para conocer sus expectativas, necesidades y valores.

Respecto a la opinión del experto toma al concepto como una propuesta de valor, que debe ser algo novedoso, nuevas formas de trabajar, procesos, formas de realizar las tareas, que funcione y genere un cambio en el mercado, satisfaciendo una o varias necesidades del mismo. De lo contrario, si no logra cubrir una necesidad insatisfecha será simplemente una invención. Este proceso debe ser continuo para seguir agregando valor y siempre se debe convertir en un prototipo.

En Globant la búsqueda de la innovación es un proceso constante, en cuanto a la realización de nuevos proyectos continuamente, para lograr esto, se inculca la innovación como un valor compartido en la organización, la cual es promovida al personal constantemente y puede provenir de cualquier persona en cualquier momento. Globant se basa en tres pilares para incentivar a la innovación: la autonomía, haciendo referencia a la libertad de acción en los límites de la empresa, desde la propuesta de ideas hasta hacer home office o elegir la sede que le quede más cerca de su domicilio; el segundo pilar es el propósito, que todos comprendan hacia dónde va la empresa; y el pilar de la excelencia, aplicada en todo, tanto en los productos como en la formación de equipos de trabajo.

Como denota lo expuesto recientemente, esto coincide con la definiciones que brinda el marco teórico y la opinión del experto.

MercadoLibre.com

MercadoLibre.com, su innovación más relevante fue la creación del ecosistema del negocio, formando cuatro pilares, MercadoLibre.com, MercadoPago, MercadoClics y MercadoShop. Este ecosistema, brinda un alto valor agregado en el proceso de compra y venta de los clientes. Ya que todo lo que el consumidor requiera en cuanto a comprar un producto, pagarlo o crear su propio emprendimiento y publicarlo a través de enlaces patrocinados, puede realizarse sin tener que acceder a otro sistema, es decir, MercadoLibre.com brinda una plataforma que permite llevar a cabo una transacción completa pero sin intervenir en ella. Existen muchos factores importantes determinantes de la innovación para la empresa, se fomenta y se convierte en valor por medio de política de puertas abiertas, todos pueden plantear y presentar propuestas, donde no existen oficinas cerradas sino que el espacio se comparte abiertamente dando una impresión de transparencia, compañerismo, accesibilidad y



Universidad Argentina de la Empresa

confianza. Se brinda la capacitación y entrenamiento constante para con los empleados permitiéndoles conocer las necesidades de los clientes y lo más relevante para la empresa respecto a innovación, es el capital humano que se caracteriza por su excelencia. En el caso se da una innovación en procesos, como se menciona en el marco teórico, la innovación no siempre es material, sino que en este caso se logra la satisfacción por medio de procesos y observamos que de hecho, en la empresa evalúa oportunidades y esta en constante alerta conjuntamente con una actitud proactiva e impulsividad del cambio. Esto se lleva a cabo por medio de lo más relevante de la empresa que es el personal con el que cuenta que es joven e innovador y están en constante proceso de pensar nuevas soluciones para posibles necesidades por parte de los compradores.

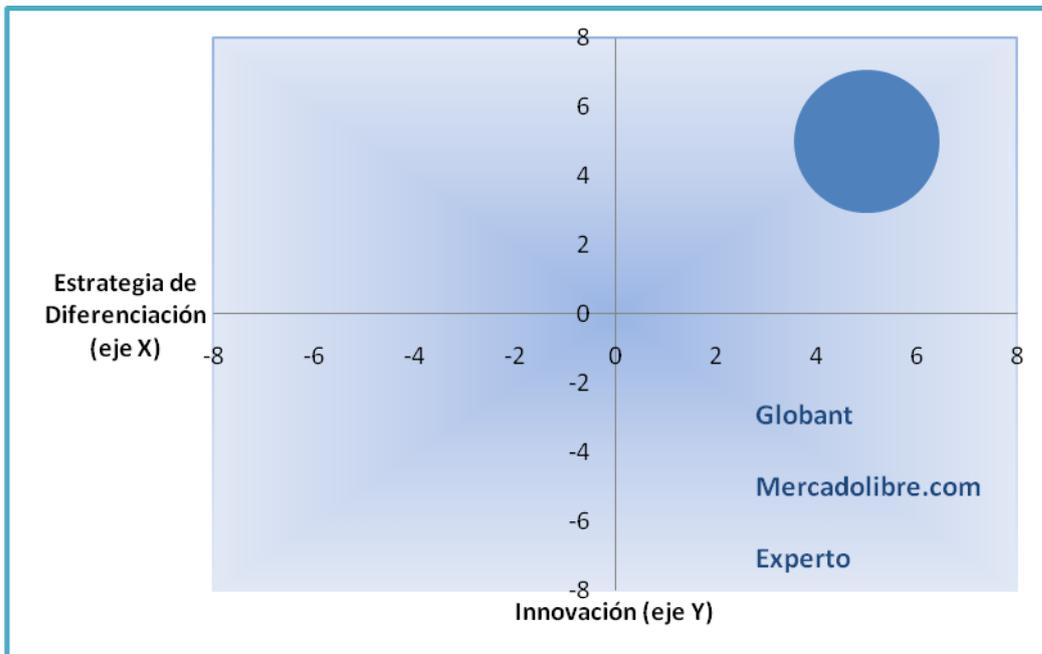


Cuadro de análisis del espacio semántico

<u>Variable</u>	<u>Entrevistas</u>	Globant	MercadoLibre.com	Experto
Estructura		Estructura flexible, de una gran horizontalidad. Dividida en estudios. Estructura por proyectos, integrados por especialistas de todas las áreas.	Estructura plana, de una gran flexibilidad. Estructura por proyectos integrados por especialistas de todas las áreas. Posee áreas funcionales.	Las empresas innovadoras deben tener una estructura altamente flexible, plana, horizontal, en donde exista posibilidad de participar para todos.
Estrategia		Diferenciación. No se basan en los costos, desean que sus productos sean reconocidos por ser de calidad, y no por ser baratos.	Diferenciación. Prestan atención a los costos; saben que los consumidores no son iguales en todos lados, las preferencias varían.	Estrategia combinada entre estrategias de costos, y estrategia de diferenciación; crear valor, pero manteniendo los costos bajos.
Innovación		Promueven una cultura innovadora, permiten la participación de todos. La innovación está enfocada a los productos, desean brindar calidad y mayor valor agregado.	Promueven una cultura innovadora, permitiendo que todos participen. La innovación está enfocada en los procesos, desean que el cliente tenga una "buena experiencia de compra/venta". Consideran esencial para ser innovadores, el factor humano.	La innovación implica la generación de valor, tiene que ser algo novedoso que funcione y otorgue valor, porque de no ser así, sería una simple invención.

Análisis Osgood

Para realizar este análisis, presentamos los siguientes gráficos.

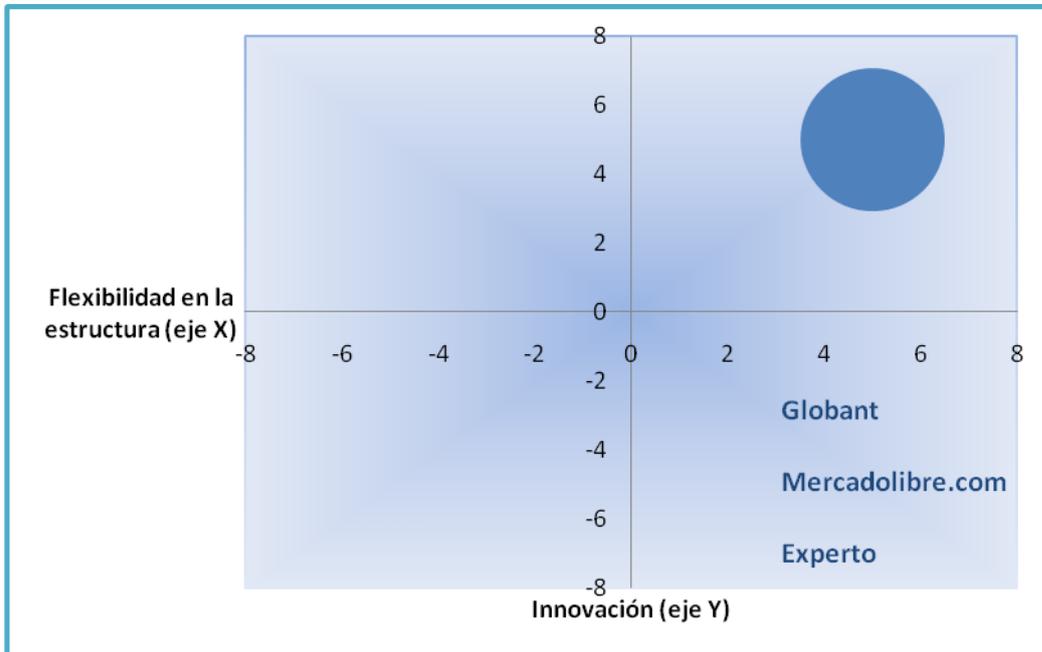


En este gráfico Osgood, hacemos una relación entre la estrategia de diferenciación adoptadas por las empresas, con la innovación propiamente dicha.

Según lo analizado durante todo el trabajo, el marco teórico, las entrevistas llevadas a cabo en las empresas, y al experto, pudimos observar que estos dos conceptos tienen una vinculación directa, ya que mientras más se busca diferenciarse mediante la creación de valor agregado, ya sea con modificaciones en los procesos de producción, o mediante el desarrollo de un nuevo producto, sin quererlo tal vez, lo que estamos haciendo es innovando. Una empresa que no procura diferenciarse, sino solo optimizar costos y lograr el punto indicado para la estandarización de la producción, no procurará tampoco innovar, sino que estará conforme con lo que ya posee. Por lo expuesto, es que vemos que hay una relación directa entre la estrategia y la innovación.

Ubicamos tanto a Globant, como a MercadoLibre.com, como al experto, en el mismo cuadrante y ubicación, porque la postura de las tres partes coinciden, en que la estrategia definida por una empresa es fundamental a la hora de innovar, y también

coinciden en que el hecho de querer diferenciarse, conllevará a la creación de nuevos productos, nuevas formas de hacer las cosas, y eso promoverá la innovación.



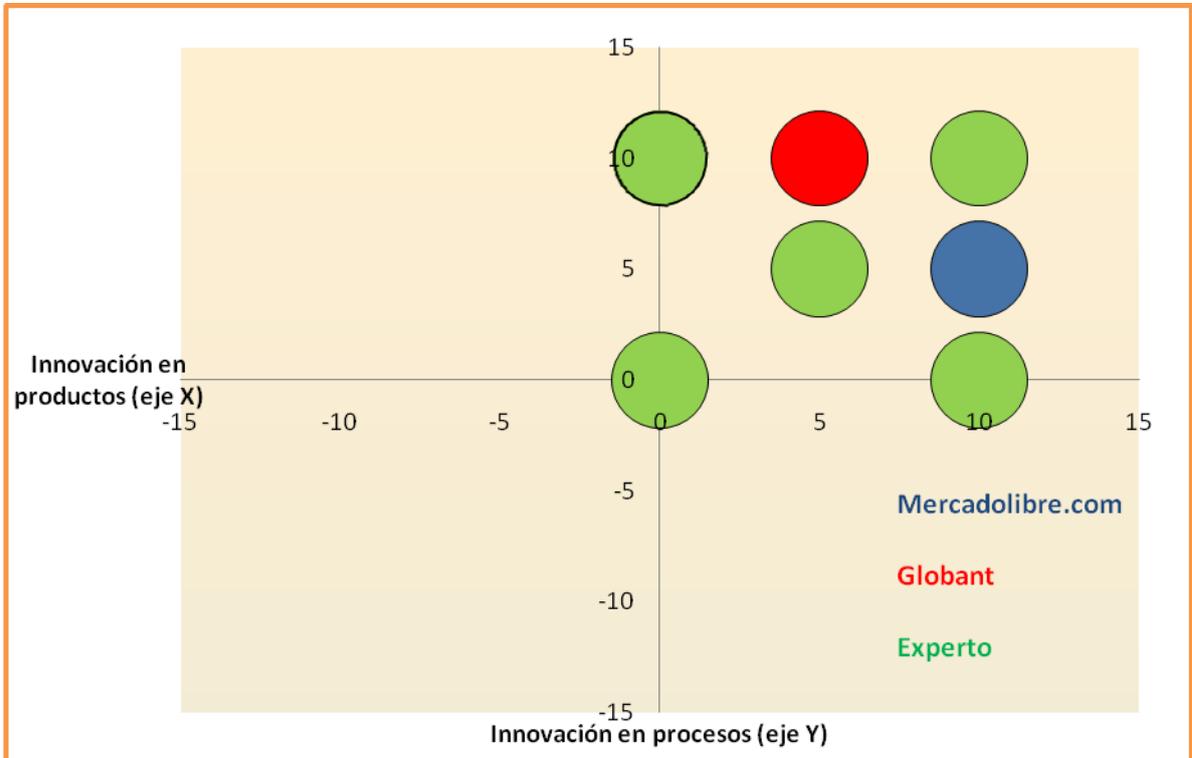
En este segundo gráfico del análisis Osgood, decidimos vincular la flexibilidad que presentan en su estructura las empresas del trabajo, con la innovación.

Nuevamente, a partir de todo lo analizado a lo largo de la investigación, pudimos corroborar que las estructuras flexibles son las que permiten a las empresas innovar. Por lo tanto, mientras más flexibles sean, mientras más participación se les otorgue a todos los integrantes de una compañía, mientras el intercambio de ideas y de propuestas sea mayor, como la capacidad también de interrelacionarse entre todos, mayor será el grado de innovación que estas empresas presenten. Aquellas organizaciones rígidas, con estructuras altamente verticales, con muchos niveles en donde la información circula muy lentamente y solo de arriba hacia abajo, sin capacidad de proponer nuevas ideas quienes se encuentren en la parte inferior de la pirámide, por lo que se podrían estar perdiendo grandes mentes pensantes, grandes innovaciones, no serán organizaciones que puedan innovar.

Por lo tanto, la estructura que deberían presentar las empresas innovadoras, sería más bien plana, muy horizontal, donde el intercambio de ideas es constante entre todos los participantes, donde se fomente la creatividad. De esta forma, podemos



afirmar que la flexibilidad tiene que ver con la innovación; a mayor grado de flexibilidad, mayor grado de innovación.



Por último, decidimos mostrar cómo actúan las empresas en referencia a hacia donde apuntan a innovar, y qué es lo que el experto opina al respecto. Cabe aclarar que ambas variables, innovación en los productos e innovación en los procesos, son variables independientes entre sí, y así serán tratadas en este análisis Osgood, es decir, que la modificación de una, no afecta a la otra.

En este caso si encontramos diferencias en base a la decisión que cada empresa adopta. Por el lado de MercadoLibre.com, podemos ver que, si bien procuran innovar en cuanto al producto, ellos innovan más pensando en los procesos, como podemos ver el ejemplo del ecosistema creado por la empresa con sus cuatro pilares. Con dicho ecosistema, buscaban una mejora en el proceso de compra y venta de sus clientes, brindándoles la posibilidad de realizar todo en el sitio sin moverse de él, desde la compra y venta, hasta el pago, hasta concordar el punto y fecha de encuentro; todo en el mismo sitio. Pero, para recordar nuevamente, no dejan de lado la innovación en el producto porque a su vez cada pata del ecosistema, se busca optimizarla.



En cuanto a Globant, es al revés de MercadoLibre.com. Dan importancia a la innovación en los procesos, no los dejan de lado, pero ellos hacen foco más que nada en la innovación en los productos, se busca la calidad más allá de los costos, se busca diferenciarse ofreciendo productos que realmente sean percibidos por el cliente como algo extremadamente valioso e innovador, que sientan que con ellos se les agregó más valor a su propia empresa.

Por último, todos los puntos verdes del gráfico pertenecen a la opinión del experto, y se da así porque el experto sostiene que en este caso no hay una cosa mejor que la otra, sino que se puede elegir en qué innovar, que de todas formas será innovación pura. Entonces, el experto explica que se puede innovar en ambas cosas, tanto en los productos como en los procesos al mismo tiempo, que se puede innovar solo en los procesos sin hacerlo en los productos, o que se puede innovar solo pensando en los productos, sin hacerlo en los procesos. Como una cuarta visión, sostiene que se puede decidir no innovar (por eso el punto 0;0). Sostiene también que se puede innovar en cosas ya existentes, es decir, mejoras sobre productos y procesos que ya la empresa posee, o innovar en cosas totalmente nuevas.



Capítulo V

Conclusiones generales

Finalmente, y luego de un arduo trabajo de investigación, de lectura para el armado del marco teórico, de realización de las entrevistas, llegamos al último capítulo, donde expondremos las conclusiones generales obtenidas de todo este proceso, contestaremos las preguntas planteadas, y verificaremos el cumplimiento de los objetivos planteados por nosotros. Todas estas conclusiones se desprenden del capítulo IV principalmente, después de haber realizado la respectiva triangulación. Cabe aclarar que los resultados finales presentados en este capítulo, también los dividiremos en los tres pilares de este trabajo, para luego verificar los objetivos.

Haciendo referencia a la estructura:

- hay que destacar que estas empresas presentadas como caso de estudio, son innovadoras desde que uno ingresa a las mismas, a sus respectivos edificios y oficinas de trabajo, es decir, cuando se ingresa ya se puede notar la descontracturación que existe y la libertad para realizar las tareas, lo que brinda a uno una sensación en principio de empresa innovadora.
- Tanto MercadoLibre.com como Globant poseyeron en sus comienzos estructuras puramente funcionales, que básicamente se debe a que eran los comienzos de las mismas, en donde no eran tiempos para ser innovadores, sino que para ganar participación. Sin embargo con el paso del tiempo adoptaron una estructura por proyectos. Si bien mantienen el orden funcional, porque las divisiones departamentales deben existir, y sobre todo en MercadoLibre.com que cotiza en bolsa y requiere de una mayor formalización (Globant tiene pensado hacerlo en los próximos años), es la estructura por proyectos la que predomina.
- Ambas empresas tienen similares maneras de llevar adelante los proyectos. Cuando se plantean, y son factibles de ser realizables, se arma un equipo de trabajo alrededor del mismo, y se trabaja sobre él. Dicho equipo de trabajo estará liderado por un especialista, que a su vez estará rodeado por distintos



especialistas de las distintas áreas de la compañía, con la idea de que dentro de ese proyecto existan distintas visiones para poder confrontar y comparar y obtener lo mejor. En el caso de Globant, encontramos al grupo denominado la “Premier League”; dentro de este equipo formado por especialistas, uno de los ellos es el líder. También encontramos lo que se denomina Globant Labs. En cuanto a MercadoLibre.com, también conforman grupos de trabajo para trabajar en los proyectos, con especialistas de cada área, con un líder el cual denominan “sponsor del proyecto”.

- Ambas empresas presentan una política de puertas abiertas, en donde todos pueden proponer ideas, desde el máximo responsable de la compañía hasta el operario más bajo de las mismas. Se puede observar dentro de los edificios que no hay cubículos ni oficinas totalmente cerrados, ni gran cantidad de espacios ajenos a las personas, sino que todo lo contrario; se desea mostrar transparencia, confiabilidad, responsabilidad, seriedad, que todos ellos deben ser valores que deben ser transmitidos a cada uno de los trabajadores. Generar un ambiente creativo, un ambiente donde se respire innovación es el fin de estas empresas. Se pueden observar muchos detalles que inspiran a quienes allí trabajan, como cuadros y escrituras en las paredes alentando a crear en el caso de MercadoLibre.com, como ambientes más que cómodos, y una vista espléndida al río, como en el caso de Globant.
- A modo de resumen final en estructura, hay que decir que las estructuras de las empresas son prácticamente planas en su totalidad, con pocos niveles, que casi se convierte en imposible distinguirlos, en donde la comunicación se da de forma horizontal y vertical, pero además en forma cruzada, ya que un trabajador de una determinada área puede proponer una idea, o plantear una solución a un problema, al gerente de otra área con total libertad. Es muy común en estas empresas ver al gerente general, o incluso al fundador, caminando por los pasillos y charlando con cada persona que se cruza en su camino, como si fuesen pares. Son estructuras diseñadas para ser creativas, para fomentar la innovación en todas las personas, para generar interrelación entre los trabajadores, e impulsarlos a lanzar sus ideas y a participar de todas las decisiones.



Haciendo referencia a la estrategia:

- Podemos concluir que ambas empresas comparten el querer diferenciarse por sobre el resto, más allá de los costos. Para poder diferenciarse se recurre a la innovación, en los procesos, en los productos, o en donde la empresa lo desee, pero deben innovar si desean lograr un diferencial y agregar mayor valor. Competir en los precios ya no es sostenible en el largo plazo; hoy en día se trata de agregar valor para satisfacer a los clientes de un modo más evolucionado.
- El hecho de tener que innovar para lograr diferenciación, está demostrando que indefectiblemente todas aquellas empresas que deseen ser innovadoras, deben guiarse por una estrategia de diferenciación y no de costos exclusivamente, porque de esta forma se caería en la estandarización, lo que ya no sería innovación.
- En ambas empresas, se cumple lo que el marco teórico establece. La experiencia se vuelve algo importante para ser innovador, para que aquellos que se encuentren mayormente capacitados, transmitan ese conocimiento, y esa habilidad para crear a todo el resto de la compañía. Pero la estrategia innovadora no se debe quedar solo con la experiencia antigua, porque para ser innovador es de vital importancia conocer los nuevos requerimientos del mercado; podemos ver que esto es algo que tanto Globant como MercadoLibre.com conocen a la perfección, y es por eso que siempre están a la vanguardia de todo lo nuevo.
- Como conclusión final en cuanto a la estrategia, queremos destacar que, una empresa innovadora siempre que lo pueda hacer, podría guiarse también por la estrategia de costos; Globant no lo quiere así, porque desea que sus productos no se identifiquen por bajo costo, sino por calidad y creatividad, independientemente del costo final de los mismos; MercadoLibre.com, sí presta más atención a los costos porque reconoce que no todos los consumidores son iguales en todas partes, por lo que debe adecuar su oferta, a cada mercado en el que participa. De todas formas, la estrategia que caracteriza a las empresas innovadoras, son las estrategias de diferenciación, y vemos que esto también se comparte entre Globant, MercadoLibre.com, y lo que el experto nos planteaba.



Haciendo referencia a la innovación:

- Como primera conclusión, podríamos nombrar el hecho de que las empresas innovadoras, a la hora de innovar, deberían conocer a sus clientes, a los consumidores, conocer cuáles son sus requerimientos, sus nuevas necesidades, por sobre todo para saber en qué innovar, cómo hacerlo. Como nombrábamos anteriormente, es algo que las empresas estudiadas de este trabajo tienen muy en cuenta.
- Como segunda conclusión, algo muy importante, que toda innovación debe apuntar a agregar valor, es decir, y de hecho, si no agrega valor, no es una innovación, sino simplemente una invención más, como así lo considera el experto. Cabe aclarar, que tanto MercadoLibre.com como Globant, buscan el constante agregado de valor en todo lo que hacen, brindándoles a sus clientes buenas experiencias que culminan con el cliente regresando a ellos luego.
- Ambas empresas coinciden en su “cultura de innovación”, es decir, en estas empresas la innovación es algo que está en el ambiente, que uno incorpora al trabajar allí instantáneamente, porque es algo que se fomenta constantemente. La innovación es tomada tanto por Globant como por MercadoLibre.com, como parte de su cultura, e intentan introducirla en la mente de cada persona dentro de sus edificios, de esa forma.
- Los trabajadores de empresas innovadoras, necesitan espacios que los inspiren. Básicamente, para que sean innovadores necesitan de tres pilares que son: la autonomía, trabajar cuando desean hacerlo siempre y cuando cumplan con su tarea a tiempo, con horarios flexibles; el armado de equipos humanos de excelencia, donde haya un líder que posea a su lado a sus seguidores, que haya flujo de conocimiento en ese equipo, que ese líder que sabe mucho, le enseñe a aquel que sabe menos; y como tercer pilar, tener un propósito, que las personas sepan que forman algo más grande que la suma de los individuos.
- Como conclusión final, y creemos nosotros lo más importante en lo que respecta a la innovación, es el hecho de que para que una empresa sea innovadora se debe permitir que todos participen, que haya interacción



entre los integrantes de la organización, intercambio de opiniones, propuestas de diferentes proyectos que provengan desde la persona con más alto rango hasta la persona con menor rango y que todas estas propuestas sean escuchadas, que exista una política de puertas abiertas, en donde se transmita confianza, seriedad, transparencia. También hay que tener en cuenta que las empresas innovadoras deben considerar al factor humano como uno de sus capitales más valiosos, ya que ellos provendrán las creaciones e innovaciones.

Conclusiones finales

Luego de todo lo expuesto, procederemos a responder la pregunta disparadora, y verificar el cumplimiento de los objetivos.

Pregunta disparadora:

¿Cómo influye el hecho de querer ser innovadoras, en la definición de las estrategias y estructuras de las empresas de los casos de estudio?

Como vimos, por todo lo expuesto a lo largo de todo el desarrollo y con las conclusiones generales planteadas, decimos que el hecho de querer ser innovadoras tiene una influencia muy importante, casi vital y esencial, en el planteamiento de la estructura y de las estrategias de estas empresas.

Objetivos planteados:

- Corroborar si las empresas analizadas, son tan innovadoras como la cultura popular las ubica o simplemente satisfacen las necesidades de sus clientes
- Verificar si estas empresas comparten estructuras y estrategias similares para ser innovadoras, y si la definición de las mismas tiene coherencia con lo expuesto por los expertos.

Con respecto al primer objetivo, por todo lo expuesto durante todo el trabajo de investigación final, corroboramos y comprobamos que las empresas que estudiamos como casos de estudio, tanto Globant como MercadoLibre.com, son empresas cien por ciento innovadoras, ya que cumplen con los requisitos de una empresa con esas



características, requisitos que se deducen de este propio trabajo de investigación, los cuales son: tener una estructura totalmente flexible, y guiarse por una estrategia de diferenciación, estrategias que surgen en forma emergente ya que, el hecho de poseer una estructura flexible, en donde se fomenta la participación de todos, provoca que muchas veces se llegue a objetivos que no fueron planeados pero que de todas formas contribuyen al éxito de la organización; además, otra conclusión sumamente importante, es que las empresas innovadoras deben hacer foco en las personas porque son quienes tienen las ideas, quienes innovan, se debe promover la libertad de opinión de todas ellas en las decisiones de la compañía.

Con respecto al segundo objetivo, verificamos que estas empresas comparten y poseen estructuras y estrategias similares, y que tiene totalmente coherencia con lo que el experto indicó. Se debe hacer la aclaración de que el trabajo fue realizado sobre el caso de dos empresas, las cuales consideramos que eran la mejor opción de empresas argentinas en base al tema del mismo, y que a partir de las conclusiones obtenidas de este análisis, generalizaremos a todo el resto de las empresas consideradas innovadoras, concluyendo de esta forma, según nuestro criterio, que, haciendo referencia a las empresas estudiadas en este trabajo, entre ellas comparten muchas similitudes, son casi una réplica, lo que nos permite obtener una segunda conclusión, generalizando que todas las empresas innovadoras deberían poseer características similares a estas y entre ellas mismas, es decir, características que con nuestro trabajo comprobamos que poseen tanto Globant, como MercadoLibre.com.



Anexos

Caso Globant

Breve introducción a la historia de Globant

Hacia 2011 Globant era una empresa de servicios informáticos que tenía oficinas de venta en las ciudades de Londres (Reino Unido), Boston, Austin y el área del Silicon Valley (EEUU), y oficinas de desarrollo y soporte en las ciudades Latinoamericanas de Buenos Aires, Tandil, La Plata, Rosario, Córdoba (Argentina), Bogotá (Colombia), Santiago (Chile) y México DF. (México). Entre sus clientes podíamos encontrar empresas como Electronic Arts, Google, Sabre, Bunge, EMC, LinkedIn, J. Walter Thompson, Gap, Disney, Dreamworks, Coca-Cola, Travelocity, Friendster, Citi, Verisign. El grueso de la facturación de 90 millones de dólares en 2011, el 95%, se producía fuera de Latinoamérica, en EEUU y el Reino Unido.

Podemos distinguir tres etapas en el proceso de internacionalización de Globant. El primer año de existencia, 2003, fue el período de incubación. En este período los socios iniciaron el sondeo internacional mientras se conseguían los primeros clientes domésticos. Entre 2004-2006 podemos identificar la evolución de su modelo de negocios. En 2004 son contratados por LastMinute.com, iniciando la internacionalización. Es un período apoyado en la oportunidad de precios frente a la competencia India y la oportunidad de producto por la emergencia de las tecnologías opensource en el nicho de aplicaciones web de alto tráfico. Finalmente en 2006 son contratados por Google accediendo al mercado del Silicon Valley y madurando su modelo de negocios que atendía a un nuevo mercado, la provisión de servicios de desarrollo innovativos sobre una diversidad de tecnologías.

Pioneros del Outsourcing

La empresa fue pensada en 2002, la idea de Globant fue concebida en un bar de Bs.As. Por los cuatro fundadores, uno de ellos un ingeniero en sistemas, dos electrónicos y el último mecánico (Martín Migoya, Guibert Englebienne, Néstor Noscetti, y Martín Umaran), trabajaron en varias empresas de ingeniería, su amistad surgió en una consultoría mientras trabajaban en un proyecto ambicioso de tecnología



de información en Venezuela. Los cuatro Con experiencia de trabajo en multinacionales del sector informático en el exterior, conocían el éxito Indio en la industria de los servicios informáticos y se preguntaban por qué no se podía hacer lo mismo desde Argentina. Luego del 2002 se abrió la ventana de oportunidad dado que cambió la relación del peso con el dólar y se iniciaron políticas de promoción del sector.

El potencial que previeron cambió a un paradigma en el delivery de servicios de software y productos. El advenimiento de la trasmisión imagen y video llevo a las compañías a trabajar juntas a pesar de su ubicación geográfica , creían que tenían algo único que ofrecer, se encontraban cerca de los clientes estadounidenses y también tenían el conveniente arbitraje salarial, que fue una oportunidad para Argentina, luego de la devaluación del 2001, ellos prometieron estar atentos a las expectativas de los clientes y percibieron que necesitaban más relaciones colaborativas entre proveedores y clientes en la industria del software.

Las operaciones de Globant se iniciaron hacia abril de 2003 en una oficina de 40 m2 con un aporte de capital de 5.000 dólares de los cuatro socios fundadores. Sus primeros clientes fueron empresas nacionales y multinacionales con oficinas en Argentina con necesidades de desarrollar páginas web complejas. Dada la necesidad de autofinanciar el emprendimiento se aprovecharon las oportunidades del mercado local.

El perfil de la empresa era un *start-up* de servicios de desarrollo de software fundada por cuatro emprendedores que siguieron el modelo indio de proveer servicios de *outsourcing* a precios competitivos. Sin embargo al año de su fundación fueron contratados por el primer cliente internacional: Lastminute.com. Esta importante empresa británica proveedora de servicios a la industria de viajes describió un patrón que luego se repitió en otros clientes que llegaron después, se trataba del sitio de venta de paquetes de vacaciones, tickets de espectáculos, reservación de restaurante, y otros servicios, más grande de Europa, una portal Web de ventas de alto tráfico totalizando un 13,600 proveedores y 9,8 millones de suscriptores a su *newsletter* semanal. LastMinute contrató el *outsourcing* del 35% de su Gerencia de Sistemas a Globant reemplazando a sus proveedores indios.

Desde el comienzo el principal foco de la compañía fue desarrollar el mercado externo. La responsabilidad recayó en los socios con experiencia internacional que viajaron continuamente primero el Reino Unido y luego Estados Unidos hasta obtener los primeros contratos. Ellos sabían que el arbitraje salarial era una oportunidad que podía



ser temporal, por lo cual enfatizaron sus otros atributos para profundizar las relaciones con los clientes:

- 1) Basándose en la zona horaria trabajando en el mismo horario que sus clientes.
- 2) Una profunda y capaz fuente de talento
- 3) Un sólido marco tecnológico.
- 4) Fuerte protecciones de la propiedad intelectual.
- 5) Experiencia viviendo con la crisis, la capacidad de innovar y de encontrar oportunidades en circunstancias impredecibles.

Desde el 2004 al 2005 las utilidades de globant se duplicaron. En el 2005 más del 90 % de las utilidades provinieron de importantes clientes.

Existían argumentos para vender servicios de desarrollo de software desde Latinoamérica compitiendo con la India: Una ventaja interesante era compartir las mismas zonas horarias con los clientes norteamericanos y británicos. Si bien el modelo indio de competir por precio fue una inspiración para iniciar las operaciones, no constituía un ventaja que se podía sostener en el tiempo. En la India trabajaban 2 millones de personas en esta industria y egresaban más de 300.000 ingenieros e informáticos por año en 2005. Las empresas líderes alcanzaban los 50.000 empleados y la más grande, TCS, llegaba a los 150.000. Por lo tanto a partir de la consolidación de clientes del sector de viajes y turismo, con clientes como Travelocity o Sabre, Globant se especializó en el nicho en crecimiento de los servicios informáticos de desarrollo de aplicaciones para sitios web de alto tránsito basados en tecnologías *Open Source* y otras tecnologías. En este nicho también encontraron que podían servir a multinacionales que querían tener una presencia fuerte en el ciberespacio como Nike, J. Walter Thompsom, Gap, Disney, y Coca-Cola.

Se trataba de un nicho en crecimiento en el cual las soluciones eran una combinación de productos de software k con desarrollos ad-hoc. Los servicios informáticos de desarrollo de aplicaciones para sitios web de alto tránsito basados en tecnologías *Open Source* y otras tecnologías antes que *comoditizarse* se convirtieron en un segmento boutique. Este nicho se diferenciaba del negocio de los servicios de implementación e integración de software empresarial para grandes proyectos a bajo precio, también conocido como de integración de sistemas. En tanto en el primero los proyectos eran soluciones abiertas en el que la interacción cliente-proveedor es fundamental para encontrar la solución adecuada, en el otro el software era



responsabilidad de una compañía contratante por lo tanto al principio del proyecto ya se sabía cuál iba a ser el resultado final y la programación se realizaba en un ambiente estructurado, ordenado, los programadores se dedicaban a tareas estandarizadas.

Alcanzar este escalón competitivo disparó dos cambios:

- 1) Buscar clientes en el mercado más competitivo del mundo, EEUU. Dado que el nicho no se agotaba en la industria de viajes y turismo era posible encontrar este mismo fenómeno en otras industrias basadas a las transacciones en Internet.
- 2) Era necesario encontrar fuentes alternativas para financiar el fuerte crecimiento de la compañía.

Con 150 empleados no podían seguir reinvertiendo las ganancias como única fuente de financiamiento cuando la empresa seguía creciendo a tasas indias, por lo cual abandonaron la estrategia de *bootstrapping* para el financiamiento. El punto de inflexión en el cambio de la política financiera de Globant fue en 2005 cuando los fundadores fueron reconocidos como “Emprendedores Endeavor”, una Organización Sin Fines de Lucro con operaciones en toda América Latina que promueve la actividad emprendedora. Mediante Endeavor accedieron a una red de inversores ángeles y alcanzaron la primera ronda de inversores. La primera ronda de financiamiento de Globant, que se realizó a nivel local y cerró en junio de 2005, alcanzó una inversión de 2 millones de dólares de la firma de servicios financieros FS Partners que sirvió como capital de trabajo, aplicándose básicamente en el rubro RRHH.

Lo recaudado en las siguientes dos rondas de financiación no sirvió solo para operar sino que el dinero se utilizó también para realizar adquisiciones. En octubre de 2007 ingresó como accionista el fondo privado Riverwood Capital con una inversión de 8 millones de dólares. En junio de 2008 Globant adquirió a Accendra. Por último en diciembre de 2008 se obtuvieron 14 millones de dólares abriendo el capital esta vez a Riverwood Capital y FTV Capital. A fin de ese año Globant adquirió a Openware. El año 2007 fue en el que las conexiones sociales crecieron a una escala global, proveyendo individualismo y grupos de afinidad con la oportunidad de interactuar unos con otros, adquirir productos y servicios e intercambiando información. Globant era el único posicionado para abastecer ésta creciente industria. Luego del auge de las conexiones sociales también surgió la racha de los juegos, la CIA se encontró realizando trabajos para Electronic Arts, una de las CIA líderes en el desarrollo de juegos a nivel mundial. El testeado de juegos no era tan sofisticado como el trabajo a que estaban acostumbrados, pero los fundadores sintieron que no podían estar ausentes del ciclo de vida completo del negocio de los juegos. El mismo combinaba conexiones sociales, incrementando la velocidad a la cual el software, había sido desarrollado. Los



desarrolladores de juegos podían ahora poner los juegos en facebook, en donde millones de personas tienen acceso instantáneo.

La empresa ya había pasado desde su fundación por tres rondas de inversión, y se estaba preparando para realizar una oferta pública de acciones (IPO) y cotizar en el NASDAQ, aspirando a ser la primera empresa de servicios informáticos latinoamericana en llegar a esa meta cuando la recesión mundial que siguió al *crack* bursátil de 2009 retrasó estos planes. Por lo pronto los fondos frescos sirvieron para abastecerse de capacidades críticas. Con Accendra, una empresa argentina especializada en tecnologías Microsoft en particular la plataforma de desarrollo .net4, sumaron 50 personas productivas y con capacidades que Globant no dominaba. Lo mismo sucedió con *Openware*, otra empresa argentina de servicios especializada en tecnologías *open source* e infraestructura que sumó a Globant 30 personas, lo que terminó consolidando esa área en las Oficinas de Globant en Rosario con una plantilla de 80 personas.

La era Google

En 2006 cuando Google se estaba preparando para lanzar su plataforma de *e-commerce*,

Google Checkout, necesitaba acortar los tiempos de testeo para buscar bugs y vulnerabilidades. Pero en este caso Google lo tenía que hacer mediante un proveedor que garantizara un testeo robusto mediante el ataque al complejo sistema de pagos, simulando los destrozos que podrían ocurrir en el mundo real. Para esta tarea Google contrató a Globant. En pocos meses los ingenieros de Globant volvieron con resultados inesperados.

Habían montado un ataque para inyectar información falsa, y de esa forma robar dinero del sistema. Impresionados con la elegancia de la solución, en los años siguientes Google contrató a la empresa para desarrollar el navegador de Google Chrome y el sistema operativo para dispositivos móviles Android. El Gerente de Relaciones con desarrolladores de Google Patrick Chanezon, designó a Globant como "*favorite outsourcing partner*". (Stier, 2011)

La experiencia de los servicios de desarrollo entregados a Google permitió abrir oportunidades nuevas en la industria de proveedores de contenido en empresas como YouTube de Google o las redes sociales LinkedIn, Friendster, Orkut de Google. Por recomendación de Google, LinkedIn contrató a Globant en 2007, cuando necesitó apoyo para el lanzamiento de OpenSocial, una plataforma de programación que alojaba aplicaciones sociales para múltiples páginas web. Los ingenieros de Globant



situados en las oficinas centrales de LinkedIn en Mountain View, California, diseñaron y construyeron el “Outlook Social Connector”, que permitía que los contactos de LinkedIn pudieran ser importados al Microsoft Outlook. Luego continuaron con mejoras en las barras y herramientas de los navegadores de internet, y la aplicación LinkedIn en Android.

La empresa dio un nuevo giro a su estrategia cuando ingresó el mercado del Silicon Valley de la mano de Google. Se especializó en proveer innovación por encima del desarrollo de productos de software dejando en un segundo plano su ventaja en el manejo de las herramientas *open source*. Se volcaron a un servicio de nicho y de alto valor agregado. En vez de basarse en las habilidades de manejo de las herramientas y lenguajes de programación se basaron en habilidades genéricas como la capacidad de brindar servicios de desarrollo con innovación incorporada.

Globant se dirigió hacia actividades más complejas de la cadena de valor de los servicios de tecnologías de la información. Mediante la construcción de nuevas aplicaciones, con particular foco en las aplicaciones móviles, redes sociales, y videojuegos las empresas clientes delegan la innovación en ciertas áreas no críticas del desarrollo de producto. Dada la dinámica de los cambios de arquitectura en las plataformas básicas de la industria del software, los servicios de innovación son muy apreciados en las empresas de tecnología de alto crecimiento porque “cambió el juego de la innovación y qué tipo de cosas se pueden construir y en que tiempos” decía Chanezon, Gerente de Relaciones con Desarrolladores de Google: “Globant está bien posicionado para ser un jugador fuerte.” (Stier, 2011) La adquisición de Nextive por parte de Globant en agosto de 2011, una compañía estadounidense especializada en tecnologías para equipos móviles y redes sociales, parecía indicar una estrategia coherente con el desarrollo de capacidades señaladas.

En Junio 2011 uno de los fundadores comentaba que Globant estaba a punto de avanzar utilidades por 500 millones en 5 años. Lo que se traduce en acumular un crecimiento anual del 50 %, necesitaban reinventarse a si mismos, y probablemente más de una vez en los próximos 5 años.

Reticulación Internacional

Globant se distinguió por haber logrado una estrategia que la separó del conjunto de empresas de servicios informáticos de países emergentes, tanto indias como latinoamericanas. Ambas estuvieron concentradas en un negocio de volumen: los servicios de implementación e integración de software empresarial para grandes proyectos a bajo precio.



Las empresas Indias se han destacado en el segmento de los servicios de integración de sistemas. Este tipo de servicios de programación requieren orden, están basados en procesos estructurados y la mayoría de los programadores se dedican a tareas estandarizadas.

En el año 2007 el mercado mundial de SSI representaba 1280 mil millones de dólares el 2,5 % del PBI mundial. De los cuales 170 mil millones de dólares pertenecían a subcontratación de servicios. Los gastos de subcontratación de servicios informáticos crecieron entre 2004-2009 a una tasa del 10% anual mientras que la subcontratación offshore⁷ duplicó esta tasa de crecimiento, que resultó superior al 20% anual. India supo prever esta tasa de crecimiento y construyó su propia industria de subcontratación basándose en una fuerte infraestructura de telecomunicaciones, una base de profesionales de tecnología en crecimiento y un costo laboral bajo. (Gary Gereffi et al., 2009)

Tabla 1. Producción de Software y Servicios IT Latinoamericano (U\$S millones)

Pais	Sector	Exportación	Sector/expo	Año
Argentina	2.279	504	22%	2008
Brasil	21.000	1.300	6%	2007
Chile	1.650	250	15%	2007
Colombia	270	26	10%	2007
México	3.795	100	3%	2007
Panamá	148	15	10%	2007
Perú	367	20	5%	2005
Venezuela	1.000	300	30%	2007
Uruguay	200	80	40%	2007

Emprendedores globales o el desarrollo en red

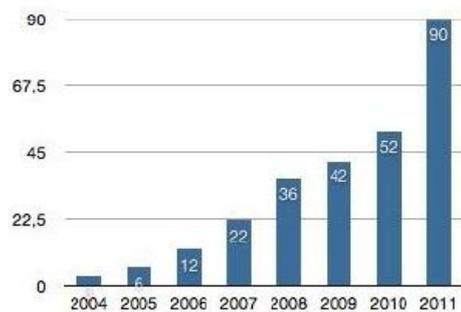
La rivalidad competitiva de la industria ha sido moderada, dado que el mercado se encontró en una etapa de desarrollo y la demanda de servicios de IT era creciente y superaba a la oferta. Los actores globales eran las grandes empresas americanas EDS, IBM, Accenture, PriceWaterhouse y las empresas indias TCS (Tata Consulting Services), Wipro, Infosys, eTouch, Satyam. Los concurrentes latinoamericanos, Softtek y Neoris (Mexico), CPM Braxis (Brasil), Sonda (Chile), Avantica (Costa Rica) y las argentinas Globant, Hexacta y Grupo ASSA. Las empresas Latinoamericanas ensayaron diversas estrategias de desarrollo de un segmento de nicho para diferenciarse de la competencia asiática, entre ellas el Nearshore. El Nearshore es la combinación de offshore, brindar servicios desde otros países, y onshore, brindar



servicios en el mismo país. Si bien se trata de un concepto que introdujo Softtek, pionera empresa mexicana, rápidamente fue adoptado por la mayoría de las empresas latinoamericanas con intención de penetrar el mercado norteamericano. Se trata de una ventaja objetiva respecto de los servicios offshore tradicionales, dado que minimiza los efectos negativos provocados por la distancia que tienen los clientes del lugar donde se está proveyendo el servicio.

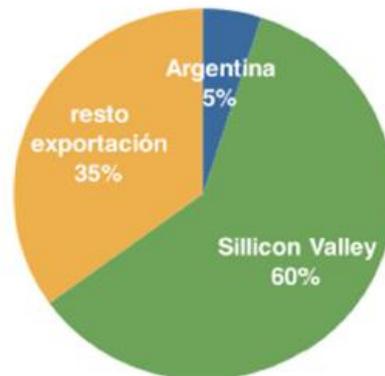
En 2010 Argentina pudo situarse en buenas posiciones entre los destinos emergentes de subcontratación llegando al 22% de internacionalización de su industria, superando así a México, Brasil y Chile y quedando atrás de Uruguay y Costa Rica. En tanto Buenos Aires se convirtió en 2010 en la ciudad preferida para outsourcing en Latinoamérica, el ranking “Top 50 Emerging Global Outsourcing Cities” ubicaba a Buenos Aires en el puesto número 3 en 2010 detrás de Cracovia (Polonia) y Beijing (China), lugar al que ascendió desde el puesto 6 en 2009, 9 en 2008 y 14 en 2007.

Gráfico 1: Evolución de la facturación (en millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Globant, Diario de Fusiones y Adquisiciones e Information Technology 2010.

Gráfico 2: Distribución de la facturación (2011)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Globant e Information Technology 2010.

En el caso de Globant, se practicó el Nearshore desde el inicio de las operaciones. En los proyectos la empresa desplegaba un 20% del personal en las oficinas del cliente sea esta en: Londres, Silicon Valley, o Boston. La presencia física en las oficinas del cliente se descubrió fundamental porque “los Argentinos compartimos con Norteamericanos y Europeos una cultura occidental de raíz común con sus guiños urbanos y complicidades.

Nos acostumbramos a responder solos con autonomía. El modelo de negocios de Globant que combinaba el *nearshore* con el offshore, exigiendo, como dijimos, que el 20% de la plantilla de la empresa trabajara en las oficinas del cliente, demandó de la empresa el despliegue de políticas deliberadas para manejar los viajes de los empleados. Al igual que lo desarrollan las empresas multinacionales, establecieron un



área similar al responsable de viajes de ejecutivos en una filial. Con su primer cliente internacional importante, Lastminute.com, la empresa consiguió que el Ministerio de Relaciones Exteriores británico, el Foreign Office, autorizara a Globant a extender visas de trabajo a sus empleados desde sus oficinas.

La empresa denominaba a sus empleados *Globers* lo cual indicaba la condición de empleados globales. A medida que la empresa se consolidó como un jugador internacional la plantilla de Globant creció sistemáticamente a un 100% anual. Un ritmo que exigió superar los procedimientos estándar en el reclutamiento y manejo de los recursos humanos, y dejar atrás la etapa de la reinversión de las ganancias como única vía de financiamiento.

Disponer de capital fue el primer paso para morigerar el cuello de botella del abastecimiento de recursos humanos. Como ya fue mencionado en la sección anterior el punto de inflexión en el cambio de la política financiera de Globant fue en 2005 cuando los fundadores fueron reconocidos como “Emprendedores Endeavor”, una Organización Sin Fines de Lucro con operaciones en toda América Latina que promueve la actividad emprendedora. Mediante Endeavor accedieron a una red de inversores ángeles¹⁰ que trascendió las fronteras nacionales. Si bien primero accedieron a capital gracias a la firma local, FS Partners, rápidamente pudieron en octubre de 2007 acceder a accionistas privados internacionales con el fondo de inversión Riverwood Capital con una inversión de 8 millones de dólares.

Reticulación Organizacional

La reticulación organizacional versa sobre cómo la organización se hace más chata, flexible y porosa para que el conocimiento circule y se procese a mayor velocidad. Entre las barreras de entrada para posibles competidores del subcontinente Latinoamericano se encontraba el acceso a recursos claves para las empresas de servicios avanzados, el personal calificado. A diferencia de sus pares asiáticos los países de la región no se caracterizaban por sistemas educativos activos en la formación del talento técnico. Como indicaba su CEO, Martín Migoya, si bien Globant competía por clientes, la empresa también competía por los RRHH con compañías de tecnología del mercado de trabajo latinoamericano, con empresas como IBM, Accenture, Motorola, Endesa y EDS, entre otros.



Globant desarrolló su recurso crítico, los RRHH, con una combinatoria de la diversificación de los puntos de acceso al mercado de trabajo se ejecutó mediante la creación de Centros de Desarrollo y Soporte en diversas ciudades la Argentina y Latinoamérica. Conjuntamente con políticas de motivación del personal explotaron tanto la condición de empleados viajeros, como el disfrute de una cultura relajada orientada al logro sin rigideces típicas de las empresas tradicionales. Siguiendo la tendencia de las empresas clientes del Silicon Valley los artefactos culturales de la empresa fueron diseñados con el objetivo de lograr una atmósfera amigable en la cual los empleados se apropiaran del espacio reconociéndolo como propio. Estas formas de apropiación del espacio se combinaban con la utilización de la flexibilidad horaria o la posibilidad de trabajar desde la casa, las continuas oportunidades de viajes al exterior, los servicios de bienestar en la oficina como masajes, el salón de gimnasia, los espacios de esparcimiento como salón de descanso con consolas de videojuegos, el fútbol de mesa, el ping pong, la palestra, o la sala de grabación de música con instrumentos musicales dispuestos para su interpretación.

En Argentina los empresarios, aún los emprendedores tienen una orientación mucho más concreta hacia el control de la productividad de los empleados. Globant optó por utilizar como herramienta cultural la promulgación de un manifiesto, dejando de lado la tradicional misión y valores. En él se puede apreciar los valores a los que adhiere la empresa.



Recuadro 1: Manifiesto Globant

Globant es una compañía creada con el desafiante objetivo de competir globalmente en el desarrollo de alta tecnología. Nuestra pasión es ser un vehículo de cambio para nuestro país, un puente hacia un futuro donde las personas exploten su potencial dentro de la industria del conocimiento. El desafío es grande pero confiamos en que nuestros valores nos permitirán afrontarlo:

- **Actuar correctamente:** Sabemos que solo siendo personas de bien podremos lograr ser los mejores profesionales. Es posible hacer negocios de manera ética. Somos conscientes de que nuestros logros acarrearán la responsabilidad de mejorar nuestra sociedad.

- **Pensar en grande:** Creemos firmemente en que podemos construir una compañía argentina world-class que provea desafíos globales de alto nivel a nuestros Globers. Nuestro trabajo se desarrolla sobre la base de los constantes desafíos y el crecimiento permanente.

- **Innovar continuamente:** Desafiamos cada "es imposible". Romper paradigmas es lo que lleva nuestro trabajo a un nivel superior.

- **Producir con excelencia:** Porque amamos nuestro trabajo es que apuntamos a ser los mejores. Como sabemos que todos los problemas a los que nos enfrentamos volverán a aparecer en el siguiente proyecto, buscamos resolver los obstáculos que hoy nos aquejan.

- **Trabajar en equipo:** Impulsamos a nuestros Globers a que conozcan a sus compañeros y se apoyen mutuamente. Juntos vamos a mejorar nuestra carrera, nuestra empresa y nuestro país. Si algo sale mal, sabemos que no hay que guardarlo, sino mejorarlo entre todos. Si algo sale bien, nos gusta saberlo para poder repetirlo. Todos tenemos derecho a ser escuchados y respetados.

- **Disfrutar trabajando:** Gran parte del tiempo, la pasión, la dedicación y el amor que invertimos en nuestras vidas están dirigidos al trabajo. Los Globers creemos en encontrar placer en nuestra labor diaria, en tener un ambiente de trabajo agradable, en conocernos y establecer amistades.

Un punto central de la política de motivación era el acceso a formación en las últimas tecnologías mediante cursos que dictaban los mismos miembros expertos de la organización Globant o profesores invitados de universidades selectas. La gestión del talento, fue una preocupación transversal a la operación del negocio, dado que RRHH debía trabajar en el día a día junto al área de Operaciones para resolver las demandas de talento de los nuevos proyectos. El procedimiento de asignación de cursos



identificaba las necesidades mediante un circuito de comunicación entre el área de Desarrollo de Carrera de RRHH, y el área de reclutamiento del área de operaciones. Luego de la comunicación cara a cara estas dos áreas y el área de operaciones, entre los cuales se incluían a los Gerentes de Entrega (*Delivery Managers*) y los Gerentes de Proyecto (*Project Managers*), se registraba en una plataforma de gestión del talento llamada Glow que el Innovation Lab de Globant había desarrollado ad-hoc. Glow era un software diseñado para ensamblar “equipos de trabajo”. Cada vez que un nuevo proyecto requería la conformación de un equipo en vez de mirar los Curriculum Vitae, este software permitía combinar mediante un algoritmo diferentes aspectos del perfil de las personas como personalidad, aspiraciones de carrera, historia de proyectos, capacidades tecnológicas y experiencia en la industria.

Si bien se podía reducir esas competencias a tres grandes plataformas: java, .net (Microsoft) y Oracle, existía una miríada de tecnologías menores en estas plataformas, que resultan críticas en cada uno de los proyectos. La gestión del conocimiento en un ambiente tecnológico también se relacionaba con los planes de carrera. Habitualmente la oposición técnico/gerente solía terciar en las oficinas de las multinacionales a favor del gerente. Para cuidar a los especialistas técnicos Globant había creado una carrera técnica que desembocaba en el nivel más alto en la llamada Premier League. La Premier League, era en Globant el grupo de “gurues”, los más experimentados profesionales y técnicos en tecnologías críticas. Para acceder a este grupo el candidato debía someterse a la decisión consensuada de todos los miembros de la Premier League.

Los miembros de la Premier League disponían de un porcentaje de su tiempo en el que se ocupaban de seguir desarrollando la práctica mediante la mejora de metodologías, la escritura de artículos, la formación de otros miembros de la empresa o la participación en

Talleres para clientes. Un empleado de Globant podía convertirse en gurú de un tema mediante una apuesta de emprendimiento corporativo que el empleado tenía la libertad de encarar.

Reticulación del Conocimiento

En Argentina el abastecimiento de los recursos humanos en el sector fue un problema de cuello de botella que se agudizó luego de la crisis del 2001. En el quinquenio 2003-2008 la evolución de la industria TIC en la Argentina experimentó un desajuste entre la oferta y la demanda del mercado de trabajo. En tanto la demanda de trabajo continuó creciendo persistentemente debido al crecimiento del PBI de 8,5% en promedio y la



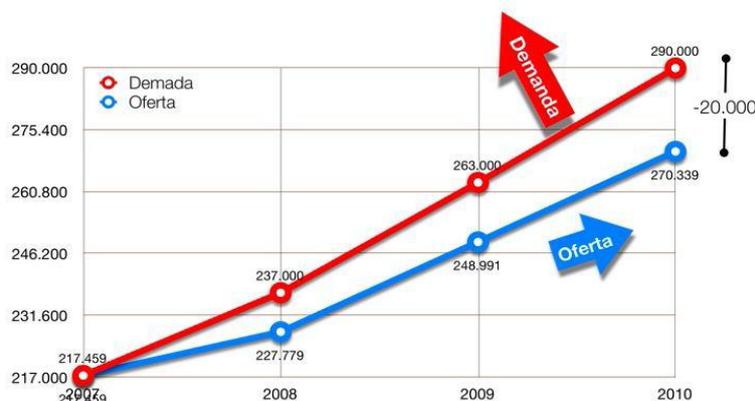
expansión de las exportaciones de servicios, la oferta no creció lo suficiente como para compensar la demanda ocasionando serias presiones en el mercado de trabajo.

Un informe financiado por la cámara del sector indicaba que en 2008 las ventas del sector sumaron 4.850 millones de pesos (1.232 millones de dólares) y se proyectaba a nivel nacional alcanzar 9.340 millones de pesos (2.373 millones de dólares) en ventas en 2011. La industria SSI contaba con una fuerza laboral de aproximadamente 46.000 personas distribuidas en unas 1.000 empresas, proyectando para fines de 2011 tener entre 65.000 y 70.000 personas trabajando. La inversión de estas empresas posiblemente superaría los quinientos millones de pesos (127 millones de dólares), llevando a que la reinversión total en el sector superara el 15% de los ingresos.

Existían varias opciones en cuanto a calcular la brecha entre oferta y demanda del mercado de trabajo. En cualquiera de los casos posibles el resultado era negativo. Se advertía un permanente crecimiento de la demanda de trabajo de parte de las empresas usuarias públicas y privadas. En 2010 se podía observar que esta predicción no estaba muy lejos de lo que había pasado. En 2010, en Argentina, se demandaban unos 13.000 empleados nuevos al año y se graduaban sólo 3.000. (Cook, 2007, pág. 26)

La mayor divergencia entre oferta y demanda se debía a:

- La demanda de RRHH se mantuvo aún con la recesión mundial en el 2009 en especial en las empresas exportadoras.
- El Sistema Público de Educación Universitario y Terciario no aumentó significativamente su capacidad de formación y no logró mejores tasas de inscriptos y egresos.
- No surgieron soluciones privadas para construir un puente entre el sistema formal, el ámbito informal y la esfera laboral.





Caso MercadoLibre.com

Historia MercadoLibre.com

“MercadoLibre.com es una compañía pública de tecnología que ofrece soluciones de comercio electrónico para comprar, vender y pagar de todo a través de Internet”.

(fuente: MercadoLibre.com.ar).

MercadoLibre.com surgió en 1999 como “la tesis” de un estudiante de la Universidad de Stanford, Marcos Galperín, actualmente el CEO de la compañía. Al igual que muchos emprendimientos de la época, todo comenzó en un garage y de un grupo de 5 a 10 personas, hoy la empresa cuenta con mas de 1.300 empleados, opera en 13 países de la región (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Panamá, Perú, República Dominicana, Uruguay, Venezuela, y Portugal), es la puntocom más importante de nuestro país, que da trabajo a más de 50.000 personas a través de su plataforma online, su producto permitió, en el tercer trimestre de 2011 transacciones por más de 1,3 miles de millones de dólares, y cotiza en la bolsa. A modo de ejemplo de su magnitud, podemos nombrar que durante el 2008, en ventas generadas por los usuarios, movió más de 2 mil millones de dólares.

MercadoLibre.com gana dinero a través de las comisiones de ventas que son de aproximadamente un 5% por cada una.

Cuando todo comenzó, en Stanford (cabe destacar que de las aulas de Stanford salieron Jerry Yang y David Filo (fundadores de Yahoo) y Sergey Brin y Larry Page (fundadores de Google)), Silicon Valley hervía durante los años de la burbuja puntocom y había muchos millones dando vueltas para financiar start-ups tecnológicas. En un contexto de infinito optimismo acerca de las oportunidades de las empresas virtuales, el joven argentino propuso un plan de negocio con la idea de replicar el modelo eBay en América Latina. “Cuando lo tengas en funcionamiento llámame que voy a invertir”, esa fue la respuesta que el millonario estadounidense Thomas Hicks le dio a Marcos Galperín, en 1999. Buscando inversores, obtuvo más de siete millones de dólares de un pool de inversores que incluyó al banco JP Morgan y Hicks, Muse, Tate & Furst. En mayo de 2000, con la empresa ya en funcionamiento, consiguió otros 46 millones de Goldman Sachs, GE Capital Equity y el Banco Santander. Pero el horizonte pronto se ensombreció. La explosión de la burbuja puntocom cerró el grifo de dinero fresco y llevó a la quiebra a muchas compañías de Internet.



MercadoLibre.com logró superar el temporal y, en 2001, vendió el 19,5 por ciento de su paquete accionario a eBay. El proyecto atravesó años de veloz crecimiento, a medida que más latinoamericanos se conectaban a la web, y de esta forma, en 2007, MercadoLibre.com fue el website de comercio electrónico más visitado de la región. Galperín, siempre tuvo bien en claro que para lograr superar cada difícil momento, era esencial ser perseverante, y sabía que para ser exitoso pasaría por momentos negros también. Siempre él destaca que muchas cosas cambiaron desde que en agosto de 1999 fundó MercadoLibre.com. Una es que ahora cuando se dice emprendedor existe una noción sobre qué se está hablando. "Es el tipo que sale a la mañana a vender cosas en el semáforo, porque sale a ganarse la vida buscándole la vuelta, y es supernoble, como el que va a laburar a un banco. Lo interesante son los emprendedores de alto impacto, los que generan trabajo para terceros. El emprendedor es alguien muy perseverante y con alta tolerancia al fracaso, porque las posibilidades de fracasar son altísimas", sostiene Galperín. Con respecto a la crisis del 2001 vivida en nuestro país, el CEO agrega "Esa época en la que estuvimos casi a punto de cerrar fue muy dura. Hubo momentos en que la pasamos mal, mal. Hubo gente que me ha visto llorar porque íbamos a cerrar la empresa. Pudimos resolverlo y a partir de que fuimos rentables, que nos llevó 6 años, fue distinto porque nos podía ir mejor o peor, pero era sustentable. Nosotros medíamos cuánto efectivo gastábamos por mes (burnrate, en la jerga) para ver cuánto tiempo de vida nos quedaba. Era terrible ese momento."

En 2007, MercadoLibre.com concretó una proeza para una empresa latinoamericana de menos de una década de vida: cotizar en el NASDAQ (bajo las siglas MeLi). Con su oferta pública inicial, la compañía reunió más de 50 millones de dólares para financiar sus planes de expansión. Galperín, al ver que la empresa se volvía exitosa y crecía, y al ver las tendencias del mercado, sostenía que el éxito de MercadoLibre.com podía ser el combustible que necesitaba la Argentina y, en parte, la región, para pelear en el competitivo mercado digital mundial. "Somos la única empresa tecnológica local que cotiza en Nasdaq. El valor que se transacciona en MercadoLibre.com es 3 veces todo el Merval porteño junto. Yo creo que eso puso a la Argentina en el planisferio, los mayores y mejores inversores del mundo están ahí y eso es importante".

Entre los objetivos personales de este pionero del negocio online siempre estuvo crear una suerte de mapa digital, obviamente inspirado en la reconocida experiencia del valle de silicio. "Cuando analizo Silicon Valley me queda claro que una empresa como



HP tuvo un rol central. Gente que se fue de ahí armó otras cosas. Se puede armar una suerte de organigrama que toca casi todo Silicon Valley tomando a HP como origen. Creo que eso está pasando con MercadoLibre.com en la Argentina y América latina: hay mucha gente que se fue de MercadoLibre.com y creó otras empresas, inversores a los que les fue bien en MercadoLibre.com y ahora invierten en otros lados. En Endeavor [la organización que impulsa a los emprendedores de mercados emergentes en la que trabaja] veo que esto va saliendo. Sin duda, se necesita un caso testigo para que el chico que está en la Universidad y le aparece la oportunidad de ir a trabajar a un banco o a una consultora diga: Vamos a probar esto porque el día de mañana quiero que me pase lo que a MercadoLibre.com. Creo que es muy importante que esto suceda en una sociedad, porque el ecosistema de emprendedores es muy positivo y meritocrático: te va bien cuando hay un cambio, y a partir de un cambio hay una oportunidad de construir con una idea nueva. Los emprendedores motivan el cambio y a partir de eso se genera un progreso social mucho más democrático, sobre todo a partir de Internet, porque al tipo que tiene acomodo político no necesariamente le va bien. Es la mejor idea la que funciona, por eso es muy importante el cambio tecnológico y tenés que estar innovando todo el tiempo".

Mientras la cantidad de usuarios de Internet comenzaba a estancarse en los maduros mercados europeos, asiáticos y norteamericanos, América Latina seguía creciendo a tasas aceleradas. Así, miles de nuevos usuarios se sumaban todos los días para alimentar un negocio de subastas online donde hoy MercadoLibre.com es líder regional indiscutido.

Actualidad de MercadoLibre.com:

Ofrece a su comunidad de usuarios los siguientes servicios principales:

MercadoLibre.com, la mayor plataforma de compras y ventas por Internet de América Latina: Compradores y vendedores se encuentran para intercambiar información y realizar transacciones de comercio electrónico con una amplia gama de productos y servicios, a precio fijo o en subasta. También permite que los vendedores publiquen vehículos, inmuebles y servicios en una sección exclusiva de avisos clasificados en línea. En la plataforma de MercadoLibre.com diferentes anunciantes pueden realizar sus campañas de marketing on line a través de la adquisición de impresiones de banners.



MercadoPago.com, la mayor plataforma de pagos por Internet de origen latinoamericano. Permite pagar compras y enviar y recibir dinero por Internet de forma fácil, rápida y segura. MercadoPago puede utilizarse tanto para pagar compras realizadas en MercadoLibre.com como en cualquier otro comercio electrónico o a la call, dependiendo del país.

DeRemate.com, es un sitio de MercadoLibre.com para compras y ventas por Internet. Opera en países de América Latina bajo el nombre original DeRemate.com.

Actualmente, funcionan desde la plataforma de MercadoLibre.com.

Otros servicios:

MercadoClics.com, permite a las marcas y empresas crear anuncios de texto con links para ampliar su visibilidad en las diferentes páginas de MercadoLibre.com. El sitio cuenta con más de 5 millones de productos publicados al mismo tiempo, lo que lo convierte en la mayor audiencia de Internet en sitios retail, además de ser el lugar de decisión de compra por excelencia.

MercadoShops.com, es una plataforma que permite crear sitios de comercio electrónico en minutos y de manera gratuita. Permite utilizar apariencias personalizadas, realizar una fácil administración de ventas, stocks y status de los envíos, contar con alojamiento web y tráfico sin restricciones, utilizar un subdominio o un dominio propio y utilizar MercadoPago de manera integrada pudiendo ofrecer pagos en 12 cuotas sin interés. Disponible en Argentina y Brasil.

MercadoSocios.com, es el programa de publicidad de MercadoLibre.com que le permite a las personas ganar dinero con su sitio web, convirtiéndose en socios de MercadoLibre.com. A partir de anuncios con ofertas de MercadoLibre.com, los socios dirigen a sus visitantes al sitio y ganan dinero por cada nueva compra, publicación y/o registro activo que realicen dichos usuarios referidos.

La empresa actualmente es dueña de DeRemate.com y trabaja en conjunto con eBay, el mayor sitio de subastas de internet que se fundó en 1995. Se podría decir que MercadoLibre.com es un clon de eBay pero adaptado al mercado latinoamericano que obviamente no es igual al norteamericano. Estas empresas no compiten entre sí, sino que están asociadas y cada una opera en su región.



Según comScore Networks, la empresa ocupa el 8vo lugar entre los sitios retail más visitados del mundo, y es la primera en Latinoamérica. Cuenta con un total de 69.5 millones de usuarios registrados, según datos confirmados al 31 de marzo de 2012 por la misma empresa, y además, cada segundo, se hacen 1.000 búsquedas y se concretan 2 compras.

Según The Nielsen Company más de 134.000 personas generan todo o la mayor parte de sus ingresos vendiendo a través de MercadoLibre.com. La cantidad de visitantes únicos promedio de MercadoLibre.com en el 2011 ascendió a 34 millones de usuarios mensuales. De las transacciones que se hacen 80% son por productos nuevos, 90% son a precio fijo, y el 90% de las publicaciones vende más de una unidad.

De todas formas, mas alla de los usuarios habituales, la licenciada Constanza Abdala, quien trabaja en la empresa desde el año 2003 y actualmente es la responsable de las operaciones de MercadoLibre.com en Uruguay, comentó que “la masa del negocio está en los usuarios nuevos”.

Datos del primer trimestre de 2012:

<u>Tres meses finalizados el 31 de Marzo (en millones)</u>	<u>2012</u>	<u>2011</u>	<u>% año a año (YOY)</u>
Cantidad total de usuarios registrados confirmados al final del período	69,5	55,6	25%
Cantidad de nuevos usuarios registrados confirmados durante el período	3,6	2,7	36,6%
Volumen total de productos transaccionados	U\$S 1.321,7	U\$S 954,0	38,6%
Cantidad de artículos vendidos	15,0	10,9	38,1%
Volumen total de pagos	U\$S 370,1	U\$S 245,2	50,9%
Transacciones en la plataforma de pagos	4,9	2,6	84,6%

* Esta información no incluye las categorías Inmuebles, Servicios y Vehículos.



Crecimiento de ventas por país

- En moneda local el crecimiento de las ventas fue del 29% en Brasil, 85% en Argentina, 35% en México, y 66% en Venezuela.
- En términos de artículos vendidos el crecimiento fue de 43% en Brasil, 31% en Argentina, 33% en México y 42% en Venezuela.

Datos claves

- MercadoLibre.com termino el primer trimestre de 2012 con un total de 5.8 millones de compradores versus 4.6 millones en el mismo período de 2011. Respecto a los vendedores, el número ascendió a 2.1 millones en lo que va del 2012 versus 1.7 millones en el 2011.
- La cantidad de MercadoShops al finalizar el trimestre ascendió a 40.000
- 2,8 millones de descargas tuvo la aplicación de MercadoLibre.com para celulares desde su lanzamiento en el mes de septiembre de 2011.
- La empresa tiene más de 2000 categorías de productos de las cuales las más exitosas en líneas generales son Electrónica, Indumentaria, Autopartes y Hobbies, entretenimiento y coleccionables.

El negocio

La composición accionaria de MercadoLibre.com está conformada hoy por los dueños originales, un 18% en manos de eBay (el más grande en este negocio) y el resto se encuentra flotando en la bolsa de valores de electrónica más grande de Estados Unidos. La alianza con eBay les permitió dar un gran salto en América Latina. Además, adquirieron otros sitios especializados en la región, como el caso de deRemate.com, con excepción de Brasil y Chile. El volumen de negocio en transacciones alcanzó en el año 2009 los 2.750 millones de dólares, sin contar las categorías inmuebles y vehículos, las cuales no son contabilizadas por la empresa. En el primer trimestre de 2010 las transacciones alcanzaron los 880 millones de dólares.

“En 2009 hubo más de 3 millones de personas que vendieron productos y más de 9 millones que adquirieron a través de MercadoLibre.com”, explicó Nicolás Berman, VP de la compañía. “MercadoLibre.com está totalmente enfocado al servicio al cliente. Conecta comprador y vendedor con un promedio de 400 búsquedas por segundo”, agregó Berman.



La cantidad de artículos que se vendieron alcanzaron los 29,5 millones en 2009 y en el 2010, en el primer trimestre, superaron los 10 millones, lo que muestra la tendencia creciente que siempre mantuvo continuamente el site.

Competidores

En lo que respecta a la competencia y a la forma de publicitarse, Galperín comenta lo siguiente, lo cual él considera un error durante los comienzos de la empresa, que los demás podrían aprender de él: *"Siempre digo que invertimos demasiado en publicidad masiva. Fue infinitamente menos que nuestra competencia al comienzo, pero mucho más de lo que deberíamos haber hecho. Mis amigos me decían: ¿Cómo te está yendo con DeRemate ?, y yo les contestaba: Soy de MercadoLibre.com . Claro , DeRemate estaba en Fútbol de primera y con Tinelli. Cuando lanzamos nuestro sitio, Internet llegaba al 3% de la población y sólo el 10% hacía transacciones, con lo que apuntábamos al 0,3% de la población desde un canal supermasivo. Con TV abierta le tirás con tu producto al 100% de la población. Era demasiado difícil."*

El vicepresidente, quien ingresó a la empresa en el momento de su fundación, se negó más de una vez a establecer un ranking en relación a los competidores regionales ya que, además de ser los más grandes, su negocio no se enfoca únicamente a la compra-venta. *"Está todo muy atomizado y no hay grandes referentes. Después de MercadoLibre.com se destacan algunos brasileros, como Submarino, Casasbahía y Americanas"*, comentó Berman. En cuanto a la propuesta de la cual es parte, cuentan hoy con tres productos adicionales al central: uno para realizar pagos en la web; otro para generar tráfico hacia algún sitio de ventas; y otro para dar vida a sitios de comercio electrónico.

"Para empezar a vender algún producto se puede hacer en MercadoLibre.com o mercadoShop. Es libre, gratuito y permite en cinco minutos crear el propio espacio de ventas en la web", comentó Berman. Luego se creó mercadoClics, que permite llevar tráfico a un sitio propio. Es utilizado por Frávega; Walmart en Brasil; y Sony en México, entre otras marcas. Desde MercadoLibre.com se tracciona al usuario a los sites de los retails. La otra opción es mercadoPago, que funciona como medio de pago para quienes tengan un sitio de comercio electrónico. Permite comprar y enviar o recibir las adquisiciones realizadas en MercadoLibre.com como en cualquier otro sitio de



comercio electrónico, dependiendo del país.

Cambio en la experiencia de compra

El mayor crecimiento de esta propuesta se dio por el interés de los usuarios en comprar productos de los rubros computación, electrónica y telefonía. Sin embargo, en cuanto fueron adquiriendo experiencia, se fomentaron otras experiencias en categorías del día a día, como indumentaria, artículos para el hogar y hasta adornos para la casa.

“El negocio fue madurando y se convirtió en una comunidad que permite democratizar el comercio, desde los vendedores, por ejemplo un fabricante de cordones para zapatillas que raramente podría tener un negocio en Santa Fe y Callao, hasta el particular que quiere vender un tablero de ajedrez. Todos se comportan con las mismas reglas y lo que más vale es la reputación”, agregó el directivo.

Publicidad, branding e imagen de marca

Aunque la marca de la compañía está fuertemente posicionada en toda la región y el banco de inversión Credit Suisse acaba de posicionarla entre las 27 marcas del futuro, siendo la única de América latina, siempre la empresa tendrá que seguir trabajando para crecer. *“Tenemos un gran desafío porque la compañía cambió mucho desde el '99. Antes eran subasta y usados y hoy la mayoría son productos nuevos a precio fijo. También tienen que seguir creciendo para llegar a mucha gente que aún no tiene experiencia en la compra online”,* confirmó Berman.

El target se categoriza hoy en una división casi proporcional entre hombres y mujeres, de 18 a 45 años de edad.

En cuanto al branding, para fortalecer su imagen usan todas las herramientas que ofrece el mundo online y prueban constantemente nuevas opciones. *“Somos muy amplios en el abanico de marketing online”,* comentó Berman. Entrás las alternativas experimentan con adwords, buscadores (administran 60 millones de palabras), acuerdos con otros portales, redes sociales y e-mail marketing.

Por otro lado, tienen una estrategia en medios off line para quienes no son grandes adictos a la web. *“Existe una pata en el marketing online y offline, aunque el boca a*



boca fue siempre nuestro principal aliado”, sintetizó Berman.

Por último, por medio de mercadoSocios, cuentan con socios que dirigen sus visitantes al sitio y ganan dinero por cada nueva compra, publicación y/o registro activo que realicen dichos usuarios referidos.

Desafío

Hace poco tiempo MercadoLibre.com desembarcó en Portugal. La posibilidad de expansión está siempre presente, pero también operan en muchos países por medio de eBay, por eso sus opciones llegan hasta donde el socio ya se encuentra. *“Nuestro mayor desafío no tiene que ver con la competencia actual sino con lo que puede venirse. Por eso estamos centrados en mejorar la experiencia de compra y la atención al cliente”,* explicó Berman. Sus dudas pasan por preguntarse todo el tiempo cuáles son las páginas de entrada al comercio electrónico, o dónde irá el cliente si quiere comprar algo, aunque sea un local a la calle. Entre todos ellos están centrados sus competidores y ahí fijan los principales objetivos de conquistas.

Hablando con respecto al tema sindical, Galperín comenta que las empresas tecnológicas y los sindicatos no tienen relación. *“Creo que no son compatibles. No sé cómo se va a solucionar, pero no son compatibles. Si le ponés palos en la rueda a esta industria se va a ir a otro lado. Tenemos algo valiosísimo que estamos construyendo porque es muy fácil migrarlo, son ideas que están en los cerebros. Esto no es una empresa minera, son cerebros a los que no les interesan ataduras de ningún tipo. Para retener a la gente acá tenemos que tratarla muy bien, porque la gente quiere trabajar divertida, motivada, y quiere pasarla bien. Así que creo que ese es un tema por considerar porque va a destruir mucho de lo que estamos construyendo.”*

Galperín agrega y cuenta otros objetivos planteados. *“Estamos trabajando mucho para mejorar la manera de pagar online. Cuando lanzamos MercadoLibre.com no existía una forma de pagar en línea, por eso creamos MercadoPago, que en principio se usaba sólo en nuestro sitio y ahora lo abrimos para que todos puedan usarlo. Es uno de los motivos por los que los cupones han crecido tan rápido. Vamos a seguir trabajando en esa línea. Fuera de eso, el nuestro es uno de los pocos sitios donde uno compra y paga después, y eso crea una fricción que nos gustaría evitar. Eso tiene un motivo: empezamos siendo una plataforma de subasta de usados y ahora somos un*



Universidad Argentina de la Empresa

sitio para pymes. Hoy, el 80% de lo que se vende en MercadoLibre.com es nuevo y tenemos 50.000 personas que viven de lo que venden en el site."

Galperín parece obsesionado con los procesos del negocio que fundó, reconoce que su empresa es exitosa, pero sabe que siempre hay cosas por mejorar y por optimizar y por eso se trabaja duro día a día para conseguirlo, lo que se convierte en un desafío diario. Expresa: "*Cuando estoy con gente del medio y me dicen que MercadoLibre.com es grande, estoy superorgulloso, pero cuando me subo al taxi y el conductor me dice que su mujer tuvo problemas luego de publicar... Voy a sentirme tranquilo cuando el taxista y el mozo estén fascinados por la experiencia. La mayor cantidad de las compras no tienen problemas, pero nos queda un espacio para progresar"*.



Entrevistas

Entrevista MercadoLibre.com

- Considerando que es una empresa tecnológica, cuanto tienen que ver las estructuras definidas por la empresa en el momento de innovar, ¿existe flexibilidad en la misma? ¿Podría comentarnos alguna situación en que se haya puesto en manifiesto dicha flexibilidad?

La empresa posee una estructura formal funcional, que presenta una gran horizontalidad, mas alla de que las jerarquías siempre se respetan, donde se da lugar a la interrelación de los distintos niveles y participan todos en las decisiones y planteamiento de los proyectos. Esta estructura jerárquica debe estar formalizada entre otras cosas por los controles públicos, al ser una empresa que cotiza en la bolsa, y por ello existen las funciones de finanzas, marketing, y el resto que ya todos conocemos.

Como subestructura, tenemos la estructura por proyectos, donde hay especialistas de cada área (multidisciplinarios) según el producto/servicio en que se quiera innovar ya sea nuevo o una mejora, los cuales están liderados por uno de los especialistas, quien seria el sponsor del proyecto, el cual es el responsable del mismo, y a su lado posee todo un equipo formado por gente de todo el resto de las areas. Los lideres de los proyectos, buscamos que sean lideres naturales, es decir, que no sea gente que sea impuesta por la empresa, sino que sean lideres que sus propios seguidores los elijan y los sigan eligiendo, porque de esa forma creemos que la gente trabaja mas tranquila y confiada.

La empresa cuenta con sedes en Latinoamérica, las cuales están organizadas de forma centralizada con la casa Matriz en los sectores más sensibles y que requieren mayor control, y descentralizada en las que se precisa una localización en el país en que operan. Es decir que piensan globalmente y actúan localmente.

Existen mecanismos de evaluación de 360º donde la evaluación no surge solo de los jefes, sino de los pares, colaboradores, etc. Muchas veces las personas pueden llegar a sentirse por demás presionada con estos mecanismos. Por tal motivo, para trabajar en MercadoLibre.com hay que ensamblar con esa cultura de trabajo que tenemos.



- ¿Cuáles fueron las ventajas estratégicas que encontraron para afrontar las crisis en el país y seguir siendo exitosos?

Hay que decir que nuestro modelo de negocio, está pensado para tiempos de crisis y las mismas no tienen un alto impacto debido a la variedad de artículos que se venden. Podríamos decir que las crisis nos juegan a nuestro favor, y esto es así, porque la gente en su afán por ahorrar y buscar cosas más baratas y de calidad, se vuelca a buscar productos en MercadoLibre.com, y nos ven como una oportunidad para gastar menos. Por lo tanto, las crisis son consideradas como una oportunidad tanto para la empresa, como para la gente en general. Las personas que desean crear sus propios micro-emprendimientos lo pueden hacer. De esa forma, creció el flujo de mercaderías y servicios en la plataforma de MercadoLibre.com. Por ejemplo, en la crisis del 2008, la gente se incentivaba a comercializar productos de elaboración propia.

Con el tema de las restricciones a las importaciones, la verdad no nos afectó mucho, de hecho el negocio no se desaceleró. Las personas tienden a comercializar productos nacionales sustitutos y estimulan e impulsan la diversificación en la plataforma. De hecho, algunas categorías que antes no eran grandes, que casi no tenían movimientos, hoy en día cobraron mucha importancia, como por ejemplo ropa, jardinería, entre otras.

Es de gran importancia recalcar que el avance en la tecnología e internet ha favorecido progresivamente al desarrollo de la empresa y cada vez se pueden dar mejores soluciones al alcance de las personas.

- ¿Cómo lograron innovar al crear MercadoLibre.com como plataforma de comercio electrónico y diferenciarse del modelo de e-Bay?

Acá lo que es importante resaltar son dos cosas. Por un lado, la estrategia corporativa de la compañía siempre estuvo bien clara, nunca perdimos el foco. Desde los principios de MercadoLibre.com la idea fue siempre enfocarse en el mercado latinoamericano. Esa siempre fue la estrategia empresarial, apuntar a ese mercado. Por otro lado, que los consumidores locales no son iguales, ni actúan de la misma forma que los norteamericanos, donde E-Bay principalmente brinda su servicio. Se da



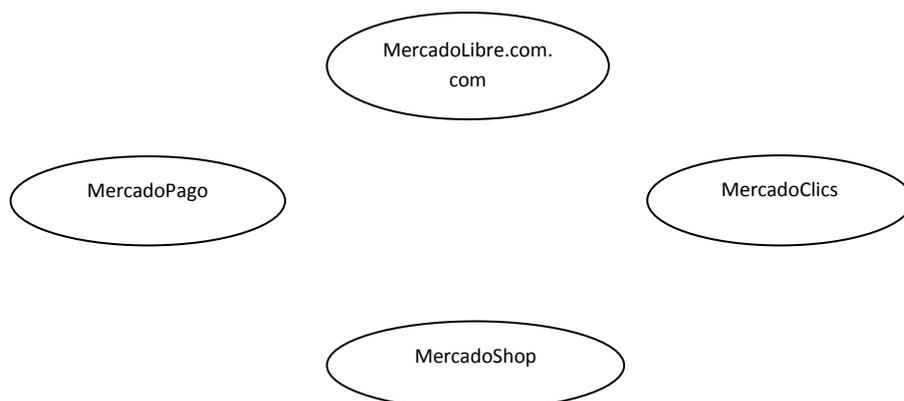
una adecuación al consumidor local, respecto al país en el cual se ubican y se busca constantemente diferenciarse de los competidores, por el dinamismo con el que hoy, las empresas conviven.

E-Bay fue una referencia en el desarrollo de la plataforma de MercadoPago, la cual se diferenció por lo anterior explicado, la adecuación al mercado local, y conocer a los clientes para satisfacer sus necesidades según su cultura. Se pone atención a la tecnología de otras empresas en general para estar al tanto de los desarrollos tecnológicos y los sistemas que implementan.

MercadoPago hoy en día es un facilitador de operaciones, y buscamos provocar en la gente “una buena experiencia de compra”. Para ello se desarrollan “Programas de protección al comprador y al vendedor” y sistemas de prevención de fraude.

- ¿Cómo impacto la incorporación del sistema de "MercadoPago" en la estrategia corporativa? Basado en su experiencia y teniendo en cuenta que fueron pioneros en este tema.

MercadoPago es uno de los pilares del ecosistema que creó MercadoLibre.com, el cual está compuesto por “MercadoLibre.com” (1999) donde las personas pueden publicar su producto, “MercadoPago” (2005) el cual brinda una plataforma para realizar las transacciones en forma segura y en un solo lugar, “MercadoClics”(2008) que tiene una funcionalidad similar al conocido “Google Adwords” con enlaces patrocinados y, por último, “MercadoShop” (2009) que crea páginas web para las personas que deseen emprender su negocio. Todo este ecosistema es una innovación en el proceso de compra de los clientes. Aquellas personas que deseen emprender, no tendrán necesidad de administrar el sitio, es decir, se puede ver en el ecosistema que brindamos todo lo necesario para que el emprendedor pueda desarrollar su negocio.





En cuanto a Mercado Pago en particular, es un facilitador de operaciones con segmentos de compra online, y da seguridad y rapidez en las transacciones, acompañado por programas de protección al comprador como se puede visualizar en el site. Podemos decir que tiene dos dimensiones. Facilitador de operaciones de MercadoLibre.com exclusivamente, y por otro lado, Mercado Pago como una plataforma de pago por fuera de MercadoLibre.com. A partir del 2007, MercadoLibre.com comienza a darles este servicio a, por ejemplo, Groupon y LetsBonus, proveyéndoles mercado pago como una solución de pagos abierta.

- ¿Qué factores consideran cruciales en el momento de innovar?

Consideramos factores cruciales a la hora de innovar los siguientes:

- Capital humano calificado
- Dejar fluir las ideas
- Capacitación, coaching
- Estudio de las necesidades a nivel local para hacer más fácil la acción de comprar en MercadoLibre.com

El capital humano es esencial para la empresa, por lo que los procesos de selección son largos y exhaustivos. Debe ser un personal de excelencia. Hoy en día la empresa cuenta con 1600, 1700 empleados en la región, y todos ellos con gente bien capacitada para innovar constantemente, y proponer nuevas ideas. El coaching y capacitación es importante también, porque si bien la gente que ingresa ya es creativa, no puede dejarse que esa creatividad se pierda, que se desgaste, y por eso es que son importantes los constantes entrenamientos y avances. La tecnología lógicamente, es importantísima, estar actualizado todo el tiempo y no quedarse atrás, pero para nosotros el personal es nuestro recurso más valioso definitivamente.



- ¿Por qué consideran que el cliente debería elegirlos a Uds. y cuanto influye en eso el hecho de ser innovadores?

En cuanto a los clientes se puede decir que la experiencia de compra es muy cuidada, y se dan varios factores que ayudan a que esto suceda, como la posibilidad de los filtros que permiten mayor comodidad, ajustando al precio conveniente para el cliente, comodidad y posibilidad de encontrar ofertas. Se quiere lograr que comprar en MercadoLibre.com sea cada vez más fácil, rápido y seguro. Hoy en día facilita mucho la amplitud de las plataformas de banda ancha existentes. Un diferencial en cuanto al servicio que se ofrece es que el sistema es muy amigable, esa es nuestra idea, y para ello, realizamos “tests de usabilidad” en el cual estudiamos el comportamiento de las personas al utilizar nuestro site, haciendo hincapié en que lugares miran de la página y donde conviene que esté cada botón. También MercadoLibre.com fue certificado por los PCI Compliance que son certificados de sistemas de pago online y esto deja constancia que es un medio seguro, es decir, que está regulado por la industria internacional de pagos online de seguridad y almacenamiento de datos. Recientemente surgieron las APIS que son integradores y diseñadores, que construyen aplicaciones y programas para mejorar el servicio ofrecido por MercadoLibre.com y esto es una ventaja competitiva para nosotros. Se llevo a cabo en Brasil, y se incorporaron los envíos, como una solución integrada de correos.

Brindamos seguridad a nuestros clientes al tener un sistema de evaluación, reputación y certificación de vendedores, así nos permite ofertar y demandar mayor cantidad de productos y diversidad. Una ventaja es el posicionamiento que se creó a lo largo de nuestro crecimiento, y nuestro principal objetivo es “crear una buena experiencia de compra, y que elijan volver a comprar en nuestro site”.

Hoy en día, el 99,7% de las operaciones que se realizan en MercadoLibre.com terminan en forma exitosa, con ambas partes felices. Hacemos foco en eso, en que haya felicidad por operar con nosotros tanto en el comprador, como en el vendedor. Hay que tener en cuenta que no todos los que empiezan el proceso de compra, lo terminan; dentro de ese 99% no se incluyen a estos. Pero con estos números alentadores, podemos decir que la brecha entre lo físico y el e-commerce va a desaparecer poco a poco, lo mobile va en expansión.

- ¿Cómo logran que la innovación sea un valor compartido en la cultura de la empresa? Podría ejemplificar acciones llevadas a cabo para este fin.



Mantenemos la filosofía “entrepreneur” mas alla de ser una empresa publica ahora que cotiza en bolsa. Es una empresa de puertas abiertas, en donde todos pueden proponer, presentar sus ideas. Es así que no existen oficinas que diferencien un cargo de otro, ni salas de reuniones cerradas, ello da sensación de transparencia, y creamos un ámbito de trabajo entretenido y divertido, pero con objetivos a cumplir. Es muy común, por ejemplo, ver a Marcos (Galperin) charlando con un programador sin ninguna clase de problema. La idea que tenemos en la empresa es que no haya jefes tan estrictos ni autoritarios, sino que dejen que sus subordinados trabajen tranquilos, y que la gente venga a trabajar con ganas de venir a MercadoLibre.com. Obviamente todo trabajo esta enmarcado por resultados, asi que tampoco hay que dejar a los subordinados a la deriva, porque la empresa tiene accionistas que esperan que ganemos mucho dinero. Nuestra intención es lograr objetivos para ser rentable pero con un modelo de trabajo flexible.

Si hay una buena idea, queremos que se expanda. Propulsamos un ambiente abierto a las propuestas y la innovación por parte de integrantes de todos los niveles jerárquicos siendo esto clave a la hora de tomar decisiones. Tenemos reuniones de seguimiento, abiertas a la creatividad, innovación, incorporación de mejoras del producto, obviamente con controles previos al lanzamiento. En las paredes hay frases motivadoras a proponer nuevas ideas, sin diferenciar de quien provengan, puede ser una mejora en el producto o una nueva forma de hacer las cosas, siempre con una tolerancia de error.

Para lograr que se den los resultados esperados, precisamos de colaboradores capaces, que seleccionamos en un exhaustivo proceso. En los equipos de trabajo tenemos especialistas de cada área, es decir que son grupos multidisciplinarios.

Y por ultimo en cuanto a la centralización y descentralización de los procesos, hay que decir que existen procesos que están centralizados y procesos que no. Hay que entender donde se agrega valor cuando se centraliza un proceso y cuando no le agrega valor. Donde, el hecho de que este centralizado genere más valor al proceso, entonces así será.

Entrevista Globant

Nosotros = N Globant = G



N- Bueno, básicamente la tesis se trata sobre la innovación, sobre como las empresas que se consideran innovadoras arman su estructura y plantean sus estrategias para ser innovadoras justamente. Elegimos Globant como caso de estudio, ya que nos pareció que de las empresas argentinas es de las mas innovadoras, o al menos eso creemos hasta ahora. Trajimos algunas preguntas...

G- Ok. Bueno si quieren igual les cuento un poco sobre como nosotros pensamos en la innovación y demás.

N- Bien.

G- Bueno, en realidad nosotros, primero para definirnos, decimos que somos una empresa de desarrollo de productos de software innovadores. Ya en la primera parte de nuestra definición, encontramos la palabra innovación dentro de ella. Eso significa que nosotros pensamos siempre que el desarrollo de software no es solo ingeniería, sino que debe haber ingeniería para que el producto sea bueno, pero a la vez tiene que haber creatividad o diseño, y también innovación, porque sino sin esas dos patas no puede tener éxito para llegar a la audiencia y ser aceptado. Si el producto no es innovador, tecnológico, y no es atractivo, nadie lo va a querer ni usar. Entonces partiendo de esa premisa, todo lo que hacemos apunta a ser diferente.

Nosotros trabajamos mucho en dos cosas. Por un lado el tema de la cultura, que para nosotros es fundamental como una base para promover la innovación, es decir, no tenemos en la empresa un area de innovación específicamente, no es que pensamos que la innovación va a venir solo del area de investigación y desarrollo, que incluso aca no existe, no hay un area que se llame "investigación y desarrollo". Pensamos que la creatividad puede venir de cualquiera en cualquier momento, y no de un grupo cerradamente. Y sobre la base de eso es que desarrollamos todas nuestras políticas.

Nuestra cultura entonces, se basa en tres pilares. El pilar de la autonomía, que establece que cada uno es dueño de hacer su propia carrera, desde lo mas básico que es decir "veni a la hora que quieras y andate a la hora que quieras", hasta elegir en que puesto quieres estar. Nosotros informamos los puestos que están libres, y la gente elije donde postularse. Por supuesto que tiene que cumplir los requisitos, pero puede demostrar su interés hacia donde quiere ir. Despues tenemos el propósito, tener un propósito en comun, porque nosotros pensamos que para que surjan nuevas ideas, todos tenemos que saber hacia adonde apuntamos. Tenemos claro como empresa que cada uno tiene un propósito de "esto", por ejemplo "nuestro propósito es el de plantear el status quo", de generar una empresa que cambie la sociedad, si todos



apuntamos hacia ahí, es mucho mas fácil traer nuevas ideas que generen un cambio, que generen innovación. Y la tercer pata es la pata de la excelencia, la excelencia en el armado de los equipos, porque también nosotros pensamos que, en todo equipo tiene que haber un eje, pero también tiene que haber todo un resto que lo complemente, que haga que el resultado sea el esperado.

Entonces, de toda esta cultura de promover estar descontracturado, de puertas abiertas, como pudieron observar los gerentes nos están separados de su grupo de trabajo, están todos juntos integrados para fomentar un ambiente de equipo. Tenemos muchísimos programas que fomentan esto de expresar y desarrolla una idea, de que todo fluya en forma horizontal y vertical, que no sea solo de arriba hacia abajo. Pero también tenemos programas concretos que fomentan la innovación.

Por un lado con respecto a la estructura, ustedes deseaban saber...

N- Queríamos saber mas que nada como definen la estructura para poder ser innovadores, en el sentido de la flexibilidad y demás condiciones, si bien con lo que nos contaste ya prácticamente nos diste a entender que si es flexible...

G- Si, totalmente flexible. Tenemos por un lado un grupo al que denominamos la Premier League, el cual reúne al 1% de la empresa, y junta a los que son "mas especialistas" en las diferentes tecnologías; los llamamos gurues. Entonces tenemos al que es "capo" en Java, "capo" en las redes sociales, y asi con cada una de las tecnologías o tendencias, y ellos son los que siempre están investigando, viendo que pasa afuera y también los que se ocupan de entrenar y de generar capacidad para que el conocimiento no quede enterrado en ellos solos sino que vaya bajando hacia todos. Ellos se juntan, y hay un intercambio de ideas, ya que hay diseñadores, hay gente de ingeniería, de marketing, en fin, de distintas areas y aportan a que surjan las nuevas ideas. Este grupo es el 1%, pero a su vez, como toda jerarquía, tiene a todo un equipo abajo, pero también es muy flexible en cuanto a como funcionan.

Después tenemos otro grupo que se llama Globant Labs, que lo que hace es testear... aunque tampoco es testear la palabra, sino que lo que hacen es experimentar, experimentar en nuevas tecnologías, en robotica, en informática, en todo aquello que esta a la vanguardia, y lo van probando ahí. Y esto puede provenir de cualquier parte de la empresa, en cualquier parte del mundo, puede venir alguien y decir "tengo ganas de hacer un proyecto", presenta su idea, y esta el líder de Globant Labs, el cual para aceptar un proyecto, se fija que no este realizado básicamente. Como cualquiera puede proponer, no queremos que haya cuatro proyectos trabajando sobre lo mismo;



elegimos uno, y si viene otro con la misma idea, le decimos “mira, hay uno que ya esta, porque no te pones a trabajar con tal que ya esta trabajando en eso”. Asi que cualquiera puede proponer cualquier cosa, y si tiene el visto bueno, se desarrolla.

Hoy en dia ya tenemos, desde videojuegos para chicos con síndrome de down, hasta muchos otros distintos proyectos, hasta una aplicación que hicimos para Rosario que estuvo buenísima que te indica cuando llega el próximo colectivo, entonces vos estas en la parada esperando el 132 y te dice, faltan dos minutos, el colectivo esta en la parada tal, en dos minutos estimamos que va a llegar a tu parada.

N- Muy útil sin dudas.

G- Super útil, super útil. Por supuesto que eso lo hicimos con la municipalidad de Rosario, porque necesitábamos el acceso a los GPS que tienen los colectivos. Bueno, estas cosas son las mas simples pero también hay muchas otras cosas que están dando vueltas por ahí mas complejas. También super descontracturado este grupo, cualquiera puede participar, en sus tiempos libres. Termine un proyecto para un cliente, y para el desarrollo del próximo proyecto también, tienen tiempo libre aca para dedicarle, sino también si quiere dedicarle durante el fin de semana también lo puede hacer, es todo abierto, cada uno lo decide en forma voluntaria. Asi que esa es otra de las partes que hacemos para fomentar la innovación.

Después tenemos otras iniciativas, como concursos. Hace un par de años por ejemplo, vino Nike, y dijo “queremos innovar alrededor del par de zapatillas”, se lo dijo al CTO, uno de los fundadores de Globant. Entonces Niever dijo yo sola no lo voy a poder hacer, entonces envio un mail a toda la compañía, en ese momento éramos 500 o algo asi, para tener mas ideas. Entre todas las ideas que recibimos, que fueron alrededor de 150 ideas para focalizar alrededor de las zapatillas, elegimos diez y se las presentamos a Nike y quedaron fascinados. Pero claro, el tema fue que no se juntaron los tres capos de tecnología y decidieron ellos, sino que lo abrimos a toda la compañía y cada uno propuso sus ideas, las que quería. Asi que la verdad es muy flexible nuestra estructura, no tenemos un grupo designado para que haga innovación. Toda la empresa esta pensando en la innovación.

N- Tambien lo que nosotros teníamos entendido es que cada trabajador puede ir a la sede que le quede mas comodo. ¿Puede ser?

G- Si, es asi. En realidad nosotros siempre pensamos en que queremos llevar las oportunidades hacia donde esta la gente, y no la gente hacia donde están las



oportunidades. Vieron que acá en la Argentina es Buenos Aires, Córdoba, Rosario, Mendoza y listo, gracias, en realidad pasa todo por Buenos Aires. Y la verdad que, quisimos dar vuelta todo ese paradigma. Con ese propósito que yo les comentaba, de romper el status quo, de preguntarse por que vamos a hacer lo que hace todo el mundo. Hagamos las cosas diferentes.

Entonces, empezamos desde el 2007, abriendo nuestras primeras oficinas en Tandil, ahora tenemos oficinas en Rosario, Córdoba, Bahía Blanca, Resistencia, Chaco, Tucumán, y en La Plata. Y después tenemos en Uruguay, en Colombia, en Brasil, y en Estados Unidos. Pero más allá de eso, ahí ya empezamos a descentralizar a otras ciudades del país. Nosotros lo que hacíamos era ver que ciudades tenían universidades buenas, la verdad que universidades de tecnología hay muy buenas en todo el país, y así llegamos a Resistencia, que era un mercado casi inexplorado. La verdad, que las universidades de Resistencia y la de Corrientes, son buenísimas.

N- Sí, además considerando la importancia que le dan a la cultura en la empresa, en el país, en un mismo país como es Argentina, hay muchas culturas diferentes, así que imaginamos que eso, a la hora de pensar en la innovación, debe ser algo muy bueno.

G- Definitivamente. Y lo que hicimos después acá en Buenos Aires, pusimos en un mapa a toda la gente que trabajaba, y nos dimos cuenta que un 33% venía del norte de la ciudad, 33% del sur, y 33% del oeste. Y nosotros teníamos oficinas acá, en este mismo edificio (Retiro), y en Costa Salguero. Y nos dimos cuenta que teníamos un montón de gente viajando, perdiendo horas de su tiempo viajando desde su casa al trabajo, más allá de que un día como hoy, un viernes no venga nadie al trabajo, porque el horario es flexible y cada uno se maneja a su tiempo, más allá de que la gente pueda elegir, la verdad que nosotros queremos que vengan a la oficina, porque también eso fomenta el conocimiento, el compañerismo, etc. Entonces decidimos romper con ese paradigma de que todo tiene que pasar por el microcentro, y nos basamos en la información que teníamos, que la gente está distribuida equitativamente a lo largo de toda la ciudad. Entonces abrimos una oficina en Nuñez, otra justo donde empieza la autopista a La Plata en Puerto Madero, en Huergo y Azopardo, y bueno, la del centro. Y de esa forma cubrimos las 3 patas, porque la gente de zona norte va a la de Nuñez, los de zona sur van a la de Puerto Madero, y se evitan de cruzar Plaza de Mayo y todo eso. Además, queda cerca de Constitución para los que vienen en tren, y los que viven cerca del centro, vienen a esta sede. Entonces puedes elegir.



Hay veces que por algún proyecto en particular, tenes que ir por un par de meses a otra ciudad, pero la idea es que vaya decantando que cada uno pueda elegir quedarse en el lugar que le quede mas comodo.

N- Te hacemos otra pregunta. Con respecto a las crisis vividas en el país y mundialmente, pudieron sacar beneficios de ellas, ventajas competitivas, como pudieron aprovechar esas crisis digamos para crecer como empresa.

G- Nosotros en realidad, vemos cada crisis como una oportunidad. Nosotros siempre pensamos y quisimos diferenciarnos por valor agregado digamos. No decimos que somos una empresa de bajo costo, pero si decimos que somos una empresa que genera valor. Por eso es fundamental la innovación y demás. Lo que nos dio la posibilidad por ejemplo la crisis del 2008, fue repensar la manera en que nosotros íbamos a generar ese valor agregado.

En la industria de la tecnología es muy común que las empresas que hacen este tipo de servicio, que hacen desarrollo de software, se dividan por industria. Las unidades de negocio son: la industria de telecomunicaciones, con todos desarrolladores que se especializan en red de telecomunicaciones; la industria de finanzas, los desarrolladores que se especializan en el area de finanzas. Decidimos contar con eso, y en vez de especializarnos en industrias, nos pusimos a pensar “yo que le voy a decir a alguien de finanzas que no conozca el”. Yo como desarrollador, jamás voy a poder saber lo mismo que sabe un financista. Pero si voy a poder saber mucho mas de teléfonos móviles, de desarrollar aplicaciones. Entonces decidimos hacer un cambio, y en lugar de organizarnos por industria, nos organizamos por estudio. Cada estudio se focaliza en una especifica practica o tecnología. Tenemos el estudio Mobile, tenemos el estudio Redes Sociales, el estudio de videojuegos. Entonces desde el estudio de videojuegos, se puede servir a cualquier industria. Hacemos videojuegos que sirven para lo básico, otros que sirven para aerolíneas... super variados. Pero es asi, porque ahí concentramos el conocimiento, son areas de conocimiento. Y eso fue todo en repensarlo, de cómo las empresas estaban buscando generar valor. Cuando llego la crisis lo primero que hacían las empresas era dudar, no sabían donde poner su plata. Entonces nosotros dijimos, tenes que poner tu plata para llegar a tus consumidores. A ellos vas a poder llegar a través de nuevas tecnologías, a través de generarles impacto y demás. Y por eso fue que decidimos organizarnos por estudio.

N- Según lo que leimos sobre los comienzos de la empresa, supimos que la empresa comenzó en 2003, y que pudo aprovechar el tema de la crisis en el 2001 para salir al



mercado externo con el tema del cambio en el dólar, por el tipo cambiario. A raíz de esto viene la anterior pregunta, de cómo aprovecharon las crisis.

G- Claro. Si, por supuesto. Al comienzo fue así, pero rápidamente dijimos nosotros nos queremos diferenciar por valor. No queremos hacerlo por precio. De esta forma te independizas mucho de la coyuntura del momento; si fuere por precio en cambio estaríamos pendientes constantemente de la situación.

N- Si, aparte son cosas temporales, porque las situaciones políticas, económicas, pueden variar de un momento para otro.

G- Exacto.

N- ¿Por qué creen ustedes que los clientes deben elegirlos, y cuánto influye la innovación en dicha elección?

G- La innovación influye en todo, todo pasa por ahí. Y por qué nos eligen los clientes... en la industria de IT (Information Technology) hay dos tipos de jugadores. Por un lado, están las grandes compañías, como por ejemplo de India y demás, que son las que hacen mucho offshore, tienen hasta 300 mil empleados...

N- Fueron pioneros ellos, ¿no?

G- Sí, ellos están hace mucho tiempo más. Podemos encontrar incluso a IBM en ese grupo, y vemos que son empresas masivas. Pero lo que pasa es que ellos se enfocan mucho más en el bajo costo, y en optimizar proyectos. Dicen "bueno mira, yo te voy a hacer esto que te va a tomar menos tiempo, y te va a ahorrar tanta plata, y demás".

N- Estandarización.

G- Exacto. Están como muchos más centrados en todo el proceso de mejora, y hacen productos de software que, primero, tienen una interfaz muy estándar, no está pensada en el usuario, no está enfocada en quien lo va a usar.

N- Sería una distribución masiva, digamos.

G- Exactamente. Es otro tipo de negocio lo que ellos hacen.

Y por otro lado tienes, con todo el surgimiento de las nuevas tecnologías, todas las empresas de marketing, que los clientes iban y les decían "che pero yo quiero llegar a mi público a través de las redes sociales, ayúdame, haceme la campaña". Y las agencias de marketing son buenísimas para hacer campañas, ofrecer creatividad y



demás, pero cuando tienen que hacer una aplicación en Facebook, ahí se quedaban, y podían hacer algo, pero no podían hacerlo por escala, porque no tienen la capacidad porque son empresas más chiquitas. Entonces, ¿por qué nos eligen los clientes? Básicamente, porque tenemos el mejor de los dos mundos, tomamos lo mejor de ambos mundos. Tomamos todo lo que es la capacidad de ingeniería que tienen los grandes players, los grandes jugadores, pero además todo lo que tiene que ver con la creatividad y el pensar, el tener en la cabeza, al usuario final, en cómo vamos a llegar al usuario final. Mezclamos esas dos partes, y sale ingeniería, con diseño y creatividad.

N- Y en cuanto a la estrategia, siguen teniendo una estrategia global de todo el negocio, o la tuvieron que ir reformulando por el tema de las crisis y todo eso. Dijimos que con la estructura es flexible, pero con la estrategia de negocio, ¿qué sucede?

G- La empresa cambió mucho, muchísimo desde sus principios, pero hay cosas que siempre se mantuvieron constantes. El hecho de pensar en ser una multinacional, ya que siempre se pensó en Estados Unidos y Europa como mercados principales, primero por el volumen, y luego por la "mitocracia" que tienen, y de todas las posibilidades que hay. Otro, el tema del sueño de cambiar, de cambiar los paradigmas, de generar una empresa que sea multinacional, desde la Argentina, desde América Latina. Todo eso se mantuvo constante desde un principio. Y también lo del tema de generar valor, eso también se mantuvo constante desde el principio.

Si que cambiamos en lo que respecta a estructura, como les dije lo de los estudios, ahora son claves para nosotros, pero nacieron en el 2008, o a principios del 2009. Antes no estábamos organizados así, y eso fue algo que cambiamos por esto de repensar cómo podemos transmitir el valor que generamos. Pensamos en cómo podemos transmitirlo, cómo nos organizamos para hacerlo. Así que eso sí fue un gran cambio que hicimos.

N- Y antes de distribuirse por estudios, ¿cómo lo hacían?

G- Estábamos distribuidos en, práctica de desarrollo de software, práctica de marketing, y práctica de infraestructura.

N- Unidades funcionales.

G- Claro.



N- En cuanto a las industrias, ¿cómo elijen las industrias, cómo se focalizan en ellas? De acá en adelante, ¿en cual ven que tienen más posibilidades, en cual creen que pueden crecer, o eso es similar en todas?

G- No hay una que se destaque frente al resto. Hoy en día, en donde más estamos trabajando es en la industria del entretenimiento, en la industria de finanzas, y de viajes.

N- Claro. Preguntamos porque imaginamos que eso tiene que ver con la estrategia también, ver hacían donde apunta el mercado, como son las tendencias.

G- En realidad como nosotros estamos centrados en las nuevas tecnologías, nuestra estrategia es estar desarrollados en las nuevas tecnologías, ver siempre que es lo que esta viniendo nuevo, y poder apalancarse de eso para poder brindar nuevos productos. No esta basado tanto en la industria. Sí sucede, que tenemos industrias donde tenemos mayor llegada porque nuestra experiencia nos ha dado un background importante, nos conocen, nos conocemos, y demás. Pero no esta apalancado en las industrias. Como te digo, una aplicación social, la puedo usar en cualquier empresa. No hace falta ser de una industria en particular. Una solución de Labs también, son todas cosas que cada una va a tener sus particularidades, pero no son específicas de una industria.

N- Claro, esta bien. Y eso que nombraste recién también del tema de conocerse con los clientes, del boca a boca, fue algo que la empresa impulso mucho para darse a conocer, ¿no?

G- En realidad, todo nuestro crecimiento se debe al boca a boca. Casi no hicimos inversión de nada, porque todo lo que hicieron los 4 fundadores de Globant, pusieron un pizarrón, hicieron una lista de toda la gente que conocían en empresas, y les fueron a golpear la puerta, hasta que uno le dijo bueno dale, te doy la oportunidad, empeza, conseguime un equipo de 50 personas en una semana. Por supuesto, que no tenían a nadie, pero corriendo, lo lograron. Esa persona, a los dos años se fue a Google, entonces nos llevo a Google, y asi empezó todo. Fue una red de hacer las cosas bien y que la gente que iba moviéndose de una empresa a la otra, nos iba llevando con ellos.

N- El momento disparador de la empresa, en la que se puede decir, este momento fue clave para que la empresa pase a ser lo que es hoy en día. ¿Cuál dirías que fue?



Universidad Argentina de la Empresa

G- No se... Yo estoy desde que la empresa tiene 100 empleados; ahora somos 2800.

N- Leímos que cuando lastminute.com apareció, fue un momento importante.

G-Esa fue la historia que yo les dije que pidió un equipo de 50 personas para Londres. Sí, lastminute fue un crecimiento muy importante, como con Google también, con Electronichals también. La verdad que tenemos una historia de crecimiento buenísima en todos estos años, así que no es que hay uno solo porque cada cosa que fue sucediendo en estos años, nos fue propulsando.

N- Bueno hasta acá llegamos con la entrevista. Muchísimas gracias por todo.



Entrevista Director Humberto Giani

1. ¿Qué entiende por innovación? En la actualidad, ¿cómo afecta la misma en la administración de las organizaciones?

Innovación es un concepto simple, vos cuando innovas estas proponiéndole a un segmento del mercado, a un segmento de la sociedad una propuesta de valor, una solución nueva, una solución novedosa pero eficaz, que funcione. Es una solución novedosa, es nueva, es novedosa pero que funciona, que satisface ese segmento, que es eficaz. Ejemplos tenes muchos que han funcionado y otros que no han funcionado, por ejemplo tenes el "Iphone" fue una innovación, funcionó, el "Ipod" fue una innovación, funcionó, el disco láser fue una innovación pero no funcionó en su momento, pero sirvió para innovaciones subsiguientes. Una cosa es la invención y otra la innovación. La invención es algo nuevo, pero puede haber una invención que no satisface a un segmento de la sociedad y que no es eficaz, entonces no se convierte en innovación. También no solamente implica proponerle valores nuevos a la sociedad y soluciones nuevas, sino también vos podés innovar desarrollando nuevas formas de trabajar, nuevos procesos, nuevas maneras de hacer las cosas, que te permiten agregarle a los clientes y a los segmentos soluciones eficaces. Puede ser tanto en procesos, en forma de trabajar, como en su momento debe haber sido el sistema Toyota, o en productos o servicios. Pero en ambos casos son nuevos procesos, nuevos productos, nuevos servicios, nuevas soluciones que son eficaces, que funcionan, que consiguen un resultado. Entonces si uno no está en sintonía con el segmento de clientes, en sintonía con la sociedad y no es aceptado, es una invención.

Es imprescindible para la administración, en una PYME chiquita hasta una multinacional, vos lo ves con las compañías, continuamente está desarrollando nuevos productos, las compañías buscan diferenciarse, vamos a tomar el mundo de los celulares, vos tenes este Samsung y tenes Apple que saca el Iphone, sí que es realmente una innovación, que funciona, que es aceptado, que es requerido, que es demandado; y Samsung reacciona con el Galaxy III, que es muy bueno y encima con un precio competitivo, que intentan agregar tanto más valor que el Iphone con precio también competitivo. Vos fijate que todas las compañías, todos los competidores de Apple están buscando desarrollar nuevos productos, no copiando, sino buscar dentro del camino del TouchScreen, desarrollar nuevos productos que sean distintos pero que le agreguen valor al cliente, tanto o más que Apple. Entonces todas las



compañías, en un mundo tan competitivo, lo que buscan son nuevas soluciones, novedosas, para satisfacer las necesidades de siempre pero con soluciones novedosas y que superen a la propuesta de valor de los competidores, entonces innovar en las organizaciones es crítico, es clave, debe ser un proceso continuo, deberían estar continuamente desarrollando nuevos servicios, nuevas formas de trabajar, nuevos productos para estar continuamente en sintonía con los clientes y agregar más valor que los competidores. Es clave no solamente en las con fines de lucro, en el Estado, o sea en cualquier lugar donde haya resultados en el mundo de hoy, y vos tengas talento humano, tecnología y dinero para conjugar, tenes que innovar , tenes que buscar nuevas formas y nuevas soluciones para conseguir resultados de la mejor manera en que los conseguías antes,

Y bueno para innovar hay un montón de procesos, hay un montón de técnicas, porque vos podés tener la creatividad como motor generador de ideas pero después esa idea tenes que convertirla en un hecho, que tiene que funcionar, por eso la innovación es clave en cualquier organización del mundo en que vivimos.

Nosotros: y ahí parte también que se genere como una cultura de innovación en la empresa

Giani: por supuesto, dentro de una empresa es importante, porque también cuando vos desarrollas un producto o un servicio, tenes una forma de trabajar que te sirvió en el pasado o te sirve en el presente y vos te sentís cómoda, entonces no sentís necesidad de decir... ¿por qué cambiarla? Y seguís repitiendo la misma forma de trabajar, los mismos productos o servicios porque tuvieron éxito en el pasado, pero la idea estés continuamente como destruyendo tus productos, como tienen éxito los destruí y creas uno nuevo para estar siempre en sintonía con lo que está pasando afuera.

La innovación pueden ser pequeñas mejoras incrementales superiores a las anteriores que dan nuevas soluciones, en productos, servicios, procesos. Hay muchos quizás que eso no lo ven como innovación y manifiestan que la innovación es solo la disruptiva, revolucionaria. Pero ya sea más flexible el concepto o más rígido, en definitiva son nuevas soluciones, o nuevos productos o nuevos servicios o procesos que superan a los anteriores y que son eficaces, y que estén en sintonía con el usuario.



2. ¿Qué tipo de estructura es típica de una empresa innovadora? ¿Qué características debería poseer?

La que es clásica para este tipo es la estructura innovadora o la adhocracia de Mintzberg, hay que generar nuevas ideas que funcionen, entonces buscas un conjunto de especialistas profesionales en los cuales vos descentralizas la toma de decisiones, ellos deciden y partís desde un brainstorming y terminas en un prototipo. Esa estructura que armas y que es por proyecto, porque es un proyecto, con una cultura flexible, que pone a prueba los supuestos básicos, los critica, que están buscando ideas en todo el entorno que los rodea. Son multidisciplinarios, con diversidad de pensamiento e ideas, con un líder que también vaya guiando y canalizando un esfuerzo hacia la generación de esa idea que va a terminar en un hecho, en un prototipo. Una cultura donde se incentiva y fomenta la generación de ideas y lo más importante es que la idea termine en un prototipo que sea un hecho, no una ilusión. Lo que ocurre es que estos proyectos generan la idea, pero después cuando se arman los prototipos y se aprueban, los mandan a fabricar a estructuras burocráticas, mecánicas. Muchos prototipos surgen de adhocracias, estructuras innovadoras, de proyectos, y ese prototipo después para poder hacerlo en masa y que tenga un costo accesible se van a fabricar a burocracias.

También el trabajo en redes, células de personas trabajando en el mundo a distancia, compartiendo una idea, donde se van juntando distintos eslabones guiados por líderes que canalizan el esfuerzo hacia el objetivo de conseguir una idea, producto o servicio, proceso nuevo que funcione, que solucione un problema y que supere al anterior o al actual competidor.

El ambiente de trabajo es muy distendido, se promueve la generación de ideas, con objetivos. La burocracia no sirve para generar ideas, es más, la gente que trabaja en una estructura burocrática es difícil que genere ideas nuevas, porque lo que quiere es ejecutar un requerimiento, quizás si la capacitas podría pero son dos culturas distintas.

3. Teniendo en cuenta que las empresas se encuentran inmersas en un entorno tecnológico con un crecimiento constante y exponencial ¿Cómo se adaptan las estrategias ante el lanzamiento de los nuevos productos/servicios?

Generalmente la estrategia es desarrollar nuevos productos, no paran de hacerlo, la idea es que superen al anterior, que brinden mas soluciones que su anterior y el de



sus competidores. Buscan agregarle más valor al producto, a un precio competitivo. Utilizan una estrategia híbrida, donde se diferencian del competidor y a precios accesibles, lo cual es un doble esfuerzo, porque tenes que minimizar costos y al mismo tiempo, esos procesos tienen que aportar más valor. Y a veces minimizar costo no va de la mano con agregar más valor. Y el diseño es clave en la diferenciación, son un conjunto de acciones que llevan a lograr un valor mayor. El motor de la diferenciación es la innovación, y lo ves en todos lados.

4. Las empresas tecnológicas hacia qué estrategia tienden, ¿de diferenciación o costos?

Todas las compañías del mercado tecnológico todas están sobre el tema de la diferenciación, a un precio competitivo. Tienen una estrategia híbrida con la que Porter no estaba de acuerdo porque creía que no se puede estar en el medio, y muchas compañías hoy en día están en el medio por medio de la diferenciación del competidor a un precio competitivo y eso es difícil pero al mismo tiempo muy interesante porque están al alcance de más personas en forma más masiva sin llegar a ofrecer un precio extremadamente bajo. Las marcas son muy importantes pero si no las siguen nutriendo de innovación, la marca por si sola en el tiempo no se mantiene. Las empresas que cobran una prima de precio mayor es porque tienen incluido el valor agregado, o híbrida a un valor similar al competidor pero a un precio competitivo. El motor de todo esto es la innovación, en todas las industrias todas las empresas buscan diferenciarse entre si y que está diferenciación dure el mayor tiempo posible, aun las que cuentan con precios bajos. Cada vez es más difícil proponer propuesta de valor novedosas que funcionen.

5. ¿Cómo se logra que la innovación sea un valor compartido entre los colaboradores de la organización? ¿Podría citar ejemplos?

Se pueden establecer incentivos, si la gente que trabajan en la empresas son especialistas, profesionales a los cuales las empresas estén interesadas en motivar está en su esencia poner a prueba soluciones, criticar la supuestos básicos, las bases para proponer nuevas ideas y se arma una empresa con ese tipo de gente y esas ideas que surgen de ellos surgen de su forma de pensar, se puede llevar a cabo por medio de incentivos que lo motiven para que generen nuevas ideas y pongan a prueba los conceptos básicos de la empresa o de los productos o servicios. Esto se puede



llevar a cabo por bonus, premios, por el ambiente en el cual trabajan. Un camino es armar la empresa con gente que comparta esa esencia como Google, apple o globant en donde el núcleo es la generación y el compartimiento de ideas y el otro es fomentarlo en empresas burocráticas por medio de incentivos, con un ámbito que fomente las ideas y compartir ideas entorno al concepto de que la idea genere soluciones pasando de la comodidad a empezar desde cero es todo un cambio y hay que trabajar en ese cambio y el mismo es sistemático poniendo a prueba los procesos y reinventándolos y las personas van a estar mas comprometidas, por medio de la generación de la participación. Pero también dándoles un seguimiento y permitiéndoles implementarlo.

6. Profesor, ¿Cree que este tipo de culturas de innovación son contagiosas entre las empresas que la comparten? ¿Cree que esto las hace más competitivas?

Si, las vuelve competitivas siempre y cuando se tenga en cuenta las necesidades de las personas, algunas necesitaran reinventarse, poner a prueba lo aprendido, generar ideas y el desafío que conlleva junto con la incertidumbre que lo acompaña, cambiar procesos y otras que no, al sentirse cómodas solo ejecutando o que ese trabajo en ese momento de la vida les es útil trabajar en una burocracia mecánica, dependiendo las necesidades del personal.

Sin embargo, empresas como Google tienen los mejores profesionales, con gente innovadora y creativa, creo que este concepto en menor o mayor debería existir en toda organización, en el estado inclusive para reinvertir los procesos y agregarles valor a los usuarios.



Bibliografía

Alvarez, J. L. (1997). Barcelona.

Cardozo, A. P. (2012). *Administración empresaria*. Buenos Aires: Temas.

Drucker, P. F. (1991). *La innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios*. Sudamericana.

Gopalakrishnan & Damanpour. (1997).

Hamel, G & Prahalad, C. K. (1989). *Strategic Intent*. Harvard Business Review.

Johnson & Scholes & Whittington. (2006). *Dirección estratégica*. Pearson, 7ma. Edición.

Jones & George. (2006). *Administración contemporánea*. Mexico, D.F.: McGraw-Hill Interamerica.

Mata, G. (s.f.). <http://www.gustavomata.org/> .

Morrisey, G. (1996). *Pensamiento estratégico*. Mexico: Prentice Hall.

Sbard, M. (2009). *Del análisis a la implementación, para que no quede guardada en el cajón*. Buenos Aires: MateriaBiz.

Scholes & Johnson. *Dirección estratégica*.

Yukelson, A. (2009). *Pautas para encarar un proceso de cambio estratégico*.

Lorena Martínez Villaverde, *Gestión del cambio y la innovación en la empresa*, Editorial Ideas Propias

Creatividad e Innovación (2009), MateriaBiz

Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico.

Henry Mintzberg. Ahlstrand. Buenos Aires : Garnica 2007, 512 paginas.

La estrategia en el panorama del negocio. Pankaj Ghemawat (2000)

Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas (edición especial en español). Thompson, Strickland. (1994)