



El Caso Conexio Group

***Cómo creamos de cero una empresa de servicios
de IT en América Latina que exporta a USA***

***Agosto 2019
Versión 1.0***

Disclaimer

Este documento no pretende ser una guía de cómo armar una empresa de servicios de cero, ni mucho menos mostrar "la mejor" manera de hacer las cosas en una empresa de servicios de IT. Sí pretende dar una introducción general a varios aspectos del funcionamiento de una empresa de servicios "típica" de Uruguay (y de América Latina) que pretende exportar sus servicios (en especial a USA) y tomando como ejemplo un caso en particular: Conexio Group. La mayoría de las veces los conceptos se presentan casi de cero, asumiendo poco conocimiento por parte del lector. Esto responde a que no se pretende profundizar demasiado en ningún concepto pero sí que alguien pueda tomar este documento sin conocimientos previos en temas de estrategia y comercialización de IT y que pueda entenderlo y llevarse ideas que le puedan ser útiles en su futuro emprendimiento o en su trabajo actual.

A quién está dirigido este documento?

Este documento está dirigido especialmente a estudiantes de tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) aunque también puede ser de utilidad para jóvenes profesionales, ya sea que trabajen en una empresa de software para comprender mejor los aspectos comerciales, estratégicos y de negocios, así como para aquellos que deseen emprender dentro del mundo de las TICs, quienes verán un caso particular de empresa de servicios de IT y su proceso de internacionalización hacia USA. Dado que se intentó mantener un lenguaje plano y sencillo, este documento también puede resultar de interés para aquellos que, desde las ciencias empresariales y marketing, se deseen acercar al mundo de los negocios de IT.

Acerca del autor

Jorge Corral es ingeniero en Computación de la UdelaR, Postgrado en Gestión de Tecnologías y Máster en Informática con casi 20 años de experiencia profesional. Se ha desempeñado en varios cargos como consultor para instituciones públicas y privadas así como docente de grado y posgrado en la Facultad de Ingeniería de la UdelaR desde 2003 a la actualidad, en donde ha sido investigador invitado en Francia y Holanda. Desde el año 2010 ha participado desde diversos roles en software factories del Uruguay como preventa técnica, comercial en el mercado local y vendedor para USA. En el 2014 participa en la fundación de Conexio Group, una empresa de servicios de nicho de alto valor agregado para el mercado de USA, donde desempeñó los roles de comercial y CEO durante cinco años con foco exclusivo en Norteamérica. Actualmente realiza mentorías y consultorías en pre-incubadoras, incubadoras y empresas de IT con foco en la estrategia y exportación de sus servicios. Dicta cursos sobre comercialización de software en la carrera de ingeniería en computación UdelaR y participa como advisor de empresas de IT ya establecidas ayudándoles a abrir o profundizar sus exportaciones a USA.

Se alienta a enviar comentarios, sugerencias y correcciones al mail jcorrala@gmail.com

Dedicado a...

...Todos los colaboradores de Conexio, tanto los actuales como los pasados, ya que ellos son los verdaderos responsables del éxito de la empresa, tanto por su dedicación y trabajo como por la cultura que formamos.

...Los directores de Conexio, de las tres empresas fundadoras, por haber confiado en mí y haberme dado su apoyo, confianza y amistad; lo que aprendí de ellos en los últimos años supera cualquier posgrado y me permitió avanzar mi carrera profesional a niveles que nunca hubiera imaginado.

...Mis alumnos del curso “El Negocio del Software” de la Facultad de Ingeniería, Universidad de la República, Uruguay, que sin quererlo, con su interés en el curso, me dan las ganas de sentarme a escribir e intentar transmitir algunas de las experiencias y procesos vividos en Conexio.

...Por último, a ella... la que me enseña que ser padre sigue siendo mucho más importante que cualquier cargo en cualquier empresa.

Índice

Capítulo 1 – Ideación	5
Las tres empresas	5
La consigna	6
Qué hacemos?	7
Es un fit?	8
Los finalistas	9
De “Consortio USA” a “Conexio Group”	11
La estrategia	11
Nearshore outsourcing	14
Conexio y las tres empresas	15
Uruguay XXI	16
El ganador: AdobeCQ	16
Otro ganador: Conexio Group	17
El offering de Conexio y el antecedente de Hybris	19
Prospección anticipada	19
Todo pronto?	20
Capítulo 2 – Inversión	21
Todo pronto?	21
Refinando el segmento de cliente	22
Cómo encontrar esos partners?	23
A quién contactar?	24
Materiales de marketing	26
El pitch	28
Welcome to Salt Lake City	31
La primer POC	33
El primer cliente	34
De AdobeCQ a Adobe Experience Manager	36
Financiación	36
Contabilidad y finanzas para ingenieros	37
Mudanzas	38
Es un negocio?	39

Capítulo 3 – Consolidación	41
Viajes	42
Antes del Viaje	42
Durante el Viaje	46
Luego del Viaje	48
Generando confianza	50
Do you speak English?	52
Primeros clientes en USA & Canadá	53
Estructura del área Comercial	54
Estructura del área Operaciones	55
Presencia en USA	56
Sobre la identidad	57
Capítulo 4 – Crecimiento y Futuro	60
Aumento de ventas en USA	60
Crecimiento del Equipo	61
Nuevos roles	63
Sobre los procesos	64
Importancia de las certificaciones	64
Prospección en tiempos de crecimiento	65
Gastos en tiempos de crecimiento	66
Manteniendo valores e identidad	67
Futuro	68
Posibilidades a futuro	68
Algunas conclusiones	70

Capítulo 1 – Ideación

En este capítulo hablaremos de la gestación de Conexio como idea, de sus orígenes a partir de las tres empresas fundadoras y lo que sucedió antes del 1/1/2014, fecha en la cual esa idea se lanzaría al mercado. En otras palabras, intentaremos responder las siguientes preguntas: Porqué y cómo surge la empresa? Cómo se definió qué íbamos a hacer? Con qué contábamos al momento de lanzarnos al mercado? Cómo pasamos de la idea a la empresa?

Las tres empresas

Lo primero que haremos es introducir brevemente a las tres empresas socias y fundadoras, pues es imposible considerar a Conexio aisladamente de ellas. Las tres empresas son (por orden alfabético):

Arkano: es una empresa de servicios de IT, fundada en 2006 y especializada en soluciones Microsoft, con oficinas en varios países de América Latina incluyendo Uruguay, Chile, Perú y Argentina y más de 100 colaboradores a la fecha. Sitio web: www.arkanosoft.com



Pyxis: agente de transformación social, fundado en 2009 con propuesta de valor conformada por un ecosistema de 10 emprendimientos (incluyendo DevOps, AI, Big Data, seguridad, infraestructura, entre otros) con oficinas en Uruguay, Chile, México, Perú, Colombia y USA con más de 250 colaboradores a la fecha. Sitio web: www.pyxisportal.com



Uruit: es una empresa de servicios de IT, fundada en 2007 y especializada en desarrollo de aplicaciones web para clientes en USA. Cuenta con más de 100 colaboradores a la fecha entre sus oficinas de Uruguay y Colombia. Sitio web: www.uruit.com



Algo que surge de las descripciones anteriores es que las tres empresas son en esencia de Servicios de IT y no de Productos de IT. Esto tendrá una profunda influencia en la gestación de Conexio, pues determinará tácitamente que será una empresa de Servicios (ver recuadro).

Las tres empresas ya trabajaban juntas desde hacía algunos años. Esto se veía particularmente en proyectos que una de las tres vendía y requería el expertise de alguna de las otras, donde cada empresa solicitaba, en la medida que los proyectos así lo requerían, el expertise de alguno de sus socios, de forma de complementar sus especialidades y offerings para entregar mayor valor a sus clientes.



Dado el background de las empresas fundadoras y de quienes participamos en la fundación de Conexio, es interesante ver como nunca nos planteamos hacer una empresa de productos de software; siempre quedó claro que haríamos una empresa de servicios.

La consigna

Esto llevó a que, con el tiempo, los socios de cada una de las tres empresas generaran relaciones de confianza (y hasta de amistad) lo que fue campo fértil sobre el que una pregunta comenzó a hacerse cada vez más seguido, una pregunta que surgiría casi como una broma y que terminaría como una empresa exportadora de servicios altamente especializada dando empleo a más de 30 personas: *“Por qué no nos juntamos y hacemos algo de nicho para USA?”*

Permítanme analizar palabra por palabra esa pregunta, pues está cargada de más simbolismo del que parece a primera vista (al menos con el diario del Lunes cinco años después, pues en su momento creo que ninguno hubiera reconocido ese simbolismo) y escribiría en piedra el origen de Conexio. Comienza con *“Porqué no nos juntamos...”* lo que refleja el espíritu de sinergia desde el vamos, el hacer algo juntos y no separados; continúa con *“...para hacer algo de nicho...”* lo que podría leerse casi como la inconsciencia de *“hagamos cualquier cosa, pero hagámoslo juntos”*, sino fuera por lo comentado en los párrafos anteriores (que somos empresas de Servicios) y con el agregado de *“nicho”*, es decir, ofrecíamos Servicios de IT de alto valor agregado, no commodities¹; y para terminar con *“...para USA”* lo que muestra que desde el comienzo se pensó en ese mercado, el cual requería acotarlo mucho antes de disparar nuestras balas, pues es un mercado sumamente grande.

Es así que durante el año 2013 e impulsados por esa pregunta, comenzamos a reunirnos una o dos veces por mes, con una consigna que se iría refinando, pero que comenzó más o menos así: *“Armar una nueva unidad de negocios, enfocada en el mercado de USA y que ofrezca servicios de alto valor agregado, sobre alguna tecnología de nicho.”*²

Rápidamente se agregó otro elemento a esta consigna: *“No ingresar en algo que le compita a alguna de las tres empresas fundadoras.”* lo cual parece algo tan lógico que no requiere explicación.

Más adelante y ya habiendo comenzado las investigaciones sobre QUÉ hacer, se vio la necesidad de agregar otro elemento a la consigna: *“Hacer algo que ninguna de las tres empresas haga pero que tampoco esté muy lejos de lo que hoy hacen.”* Esto sí requiere un poco de explicación...

¹ Un commodity es un producto o servicio que se comercializa en un mercado prácticamente sin diferenciación del resto, por lo que compiten entre sí por precio.

² Existe también otro antecedente durante 2012~2013 que fue la presentación por parte de Pyxis y UruIT al programa Emprendimientos Corporativos de la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU).

“Hacer algo que no estemos haciendo hoy” responde a incursionar en algo nuevo y que no pertenezca al offering de ninguna de las empresas de forma de no darle mayor relevancia a una empresa sobre las otras. Esto último es muy importante, pues creando una nueva unidad de negocios a partir de la asociación y sinergia entre tres empresas, naturalmente requiere que el “peso relativo” de cada uno de los tres socios se mantenga igual en todo momento, para así evitar cualquier desigualdad entre ellos.

La otra parte *“que no esté lejos de lo que ya hacemos”* responde a una realidad del mercado que surge muy fácilmente si nos ponemos en los zapatos de nuestros futuros clientes (en especial los primeros): “Qué credenciales tiene este consorcio de empresas para ofrecerme servicios de nicho sobre X tecnología?” Por definición debía ser una tecnología con la que no trabajáramos, por lo que cuanto más nos alejábamos de las tecnologías sobre las cuales sí trabajábamos, menos creíble iba a sonar para los futuros clientes.

A modo de ejemplo, imagine que se nos hubiera ocurrido ofrecer servicios de desarrollo de videojuegos 3D. La primera pregunta que cualquier futuro cliente sensato se hubiese preguntado es: *“Y qué experiencia tienen Uds. en videojuegos 3D?”* O al menos: *“Cómo es que, a partir de lo que hoy hacen y saben, son capaces de incursionar en el desarrollo de videojuegos?”*

Cierto es que si se quiere comenzar con algo nuevo, los primeros clientes deberán confiar en que somos capaces de hacerlo (y por ese riesgo mayor que están tomando deben recibir un mayor valor y/o un menor precio); pero cuanto más alejados estamos de lo que hemos hecho antes (de nuestros antecedentes y background) más difícil será convencerlos... y realmente no queríamos que a Conexio le tomara años convencer a los primeros clientes!

Qué hacemos?

Como se puede ver, la consigna sobre QUÉ debía hacer la naciente unidad de negocios (o dicho de otra forma, qué nicho debíamos elegir) se iba refinando discusión tras discusión y cuanto más se refinaba, más se achicaba el universo de opciones. De todos modos, habiendo tantas opciones de tecnologías, plataformas, lenguajes, etc. de los cuales elegir, la tarea de seleccionar un nicho seguía siendo muy desafiante y de hecho en muchas reuniones discutimos las ventajas y desventajas de elegir cierta tecnología, como forma de ir pre-seleccionando o descartando opciones. Algunas de las alternativas que manejamos fueron las tecnologías que se veían como “trending” en el 2013, como ser algunas plataformas Mobile (en particular las cross-platform), el mundo del Big Data y Data Science, plataformas Sociales, entre otras.

Hasta que un día pusimos sobre la mesa una alternativa que no conocíamos muy bien (lo cual para ese momento era justo lo que queríamos): las plataformas de WCM (Web Content Management) es decir plataformas de manejo de contenido Web empresarial.

Conocíamos el concepto de CMS (Content Management System) y ejemplos como WordPress, Joomla o incluso SharePoint (que permite crear, además de intranets y extranets,

portales públicos) pero en esos reportes de las principales consultoras internacionales³ aprendimos sobre un nuevo tipo de CMS capaz de generar los portales web más grandes y complejos del mundo, con decenas de miles de páginas, con presencia en decenas de países en diferentes geografías, multi-lenguaje, reutilizando recursos digitales, conectados con un eCommerce y todo esto mantenido por un equipo de marketers y contenidistas, sin conocimiento técnico.

Aprendimos que los desafíos que plantea un portal web de tales características no eran fácilmente resueltos por las plataformas más conocidas y por tanto existían un conjunto de plataformas de WCM especializadas para este tipo de portales web de gran porte (algo que podría incluso entenderse como un nicho dentro de otro nicho).

Aprendimos además que este tipo de herramientas acompañaban la creciente ola de la transformación digital con foco en la experiencia del usuario final, como por ejemplo la experiencia que un usuario tiene al comprar productos en el portal web de su marca deportiva preferida, siendo ésta una de las marcas líderes en indumentaria deportiva con presencia en todo el mundo.

Como puede apreciarse entonces, la motivación de armar Conexio vino de la inquietud del trabajo en conjunto de las tres empresas y de la elección de un nicho dentro de un nicho de tecnología, y no surgió a partir de un cliente que es lo que ocurre en la mayoría de los casos en la creación de una nueva empresa de servicios de IT.

Es un fit?

Pareciéndonos un nicho interesante, avanzamos en la investigación de los diferentes “players” en este nuevo nicho (es decir las diferentes plataformas de WCM) y descubrimos que podíamos separar, grosso modo, aquellos que se basaban en un stack de tecnologías Java de aquellos que se basaban en un stack de tecnologías .NET y lo contrastamos con nuestra consigna para validar que fuera una selección válida con respecto a los criterios que nos habíamos definido:

- **Criterio 1:** Es un offering nuevo (para las tres empresas)?
Respuesta: Si, ya que ninguna de las tres empresas ofrece este servicio de desarrollo sobre WCMs de gran porte.
- **Criterio 2:** Es un nicho de mercado?
Respuesta: Así parece (aunque requeriría de mayor investigación).
- **Criterio 3:** Hay clientes en USA?
Respuesta: Así parece (aunque requeriría de mayor investigación).
- **Criterio 4:** Está lejos de lo que las tres empresas hacen hoy?
Respuesta: No, ya que dentro de ellas existen skills de trabajar con algún manejador de

³ Gartner, Forrester e IDC son de las consultoras más reconocidas a nivel mundial y generan estudios y análisis de mercados, tecnologías y verticales comparando a los diferentes competidores.

contenido tradicional, de trabajar tanto con tecnologías Java como .NET (así como tecnologías de front-end) y de vender servicios a USA.

Por tanto parecía que teníamos un fit en cuanto a qué nicho elegiríamos.

Los finalistas

El siguiente paso en el análisis de este nuevo nicho de WCM fue el estudio de las diferentes plataformas existentes (los “*players*” que eran más de una docena). Para cada uno definimos una serie de criterios bajo los cuales los comparamos (para nombrar algunos: nivel de adopción, geografías en las que se lo utilizaba, tamaño del mercado, clientes más importantes, empresas de tecnología que implementan soluciones, comunidad de desarrolladores, certificaciones para los desarrolladores, manuales, evolución en la posición de mercado, fortalezas, debilidades, precios, inversiones recibidas, etc.)

Luego de analizar cada oferta de WCM contra los criterios definidos, en un intento de reducir la cantidad de productos de WCM, intentamos llegar a dos “finalistas”, uno en cada stack tecnológico (es decir, uno que se basara en Java y otro que se basara en .NET) y estudiarlos en mayor profundidad. El resultado en aquel entonces (fines del 2013) fueron AdobeCQ por el stack Java y SDL Tridion por el stack .NET.

Ahora, finalmente, teníamos dos plataformas (dentro del nicho de los WCM) que cumplían los criterios que habíamos definido y parecían lo suficientemente interesantes como para intentar crear una nueva empresa que ofreciera servicios sobre ellos.

A continuación se presentan los Cuadrantes Mágicos de Web Content Management de la consultora Gartner para los años 2012 y 2013 los cuales tomamos como *input* para realizar nuestros análisis (Copyright Gartner: www.gartner.com).

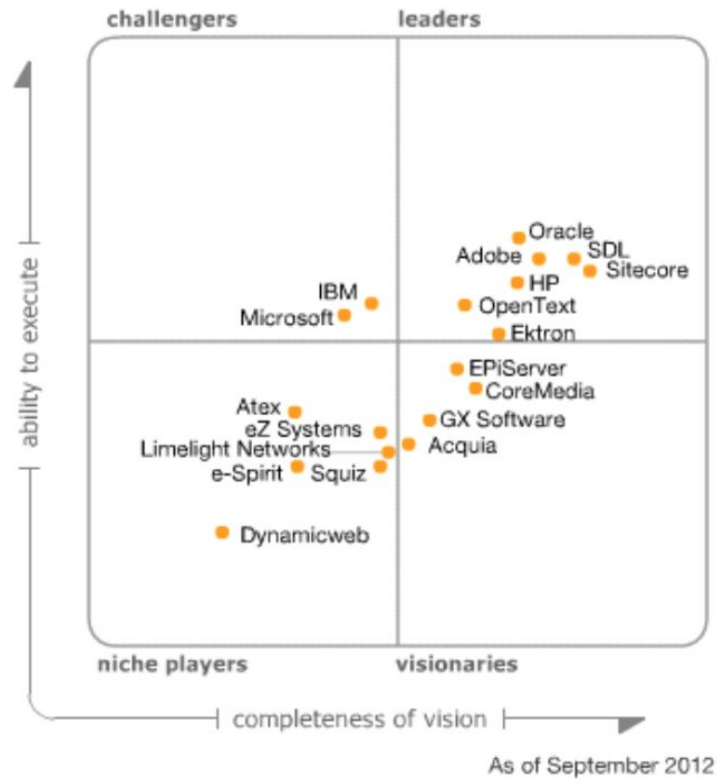


Figura 1: Cuadrante Mágico de Gartner para WCM 2012



Figura 2: Cuadrante Mágico de Gartner para WCM 2013

De “Consortio USA” a “Conexio Group”

Durante muchos meses del 2013 el futuro emprendimiento permaneció anónimo. No tenía nombre. Pero resulta difícil (al menos para una mente estructurada!) organizar una serie de reuniones, materiales, discusiones, fotos de diferentes versiones del Business Model Canvas, etc. sin poder colocar todo esto bajo un nombre, por lo que desde temprano comenzamos a usar el *codename* “Consortio USA”.

Esto significaba que desde ahora, los *meeting requests* dirían “Consortio USA: discusión sobre XXX”, los subject de los mails comenzarían con el tag “[ConsortioUSA]” para facilitar luego las búsquedas, la carpeta raíz donde se guardaban los materiales compartidos se llamaría “ConsortioUSA”, y así sucesivamente, hasta que pensáramos en un nombre más adecuado (ver recuadro en la página siguiente).

Es evidente de dónde surgen esas dos palabras: un consorcio de tres empresas que tiene como objetivo vender en USA. Y ese fue el nombre que, durante meses, identificó internamente al proyecto, y que luego fuera reemplazado por “Conexio Group”, un nombre que ya se había manejado anteriormente para otro proyecto de asociación entre empresas que finalmente se había puesto en pausa, por lo que el nombre no se estaba utilizando en el 2013.



Curiosamente la carpeta raíz en donde se almacenaba toda la información de la empresa se llamó “ConsortioUSA” durante muchos años, luego incluso de haber elegido el nombre “Conexio Group”.

La estrategia

Habiendo definido el QUE íbamos a hacer (servicios de desarrollo de software sobre plataformas WCM, en especial AdobeCQ y/o SDL Tridion, para el mercado de USA) restaba ver con mayor detalle el CÓMO.

Es así que surgen discusiones interesantes, como por ejemplo al momento de hacer un Business Model Canvas, sobre quienes serían nuestros clientes (Segmento de Mercado) y una vez definido esto, cómo llegaríamos a ellos (Actividades Clave, Relación con Clientes, Canales, etc. según la jerga del canvas).

Parece evidente que si se está pensando en crear una nueva empresa dedicada a una plataforma muy específica para clientes en USA, esos clientes finales serían nuestro objetivo. Sin embargo, no tomamos por ese camino. Por qué no?

Los clientes finales de estas plataformas son empresas globales, líderes en sus respectivos mercados, clientes denominados “enterprise” con una facturación de al menos mil millones de dólares al año y cuya presencia web sea de tal importancia que amerite gastar varios millones (entre licencias y servicios) en una migración hacia una de estas plataformas.

Entonces... si parecen clientes ideales, con una billetera muy grande y con una necesidad de conseguir recursos humanos especializados y talentosos (que es lo que nosotros íbamos a proveer), por qué no fuimos tras ellos?

Porque sabíamos que sería casi imposible que ese tipo de clientes compren nuestros servicios. Y por qué no? Después de todo dicen que hay que tenerse fe y ser optimista... Así que volvamos a nuestro ejercicio de ponernos en los zapatos de nuestros potenciales clientes.

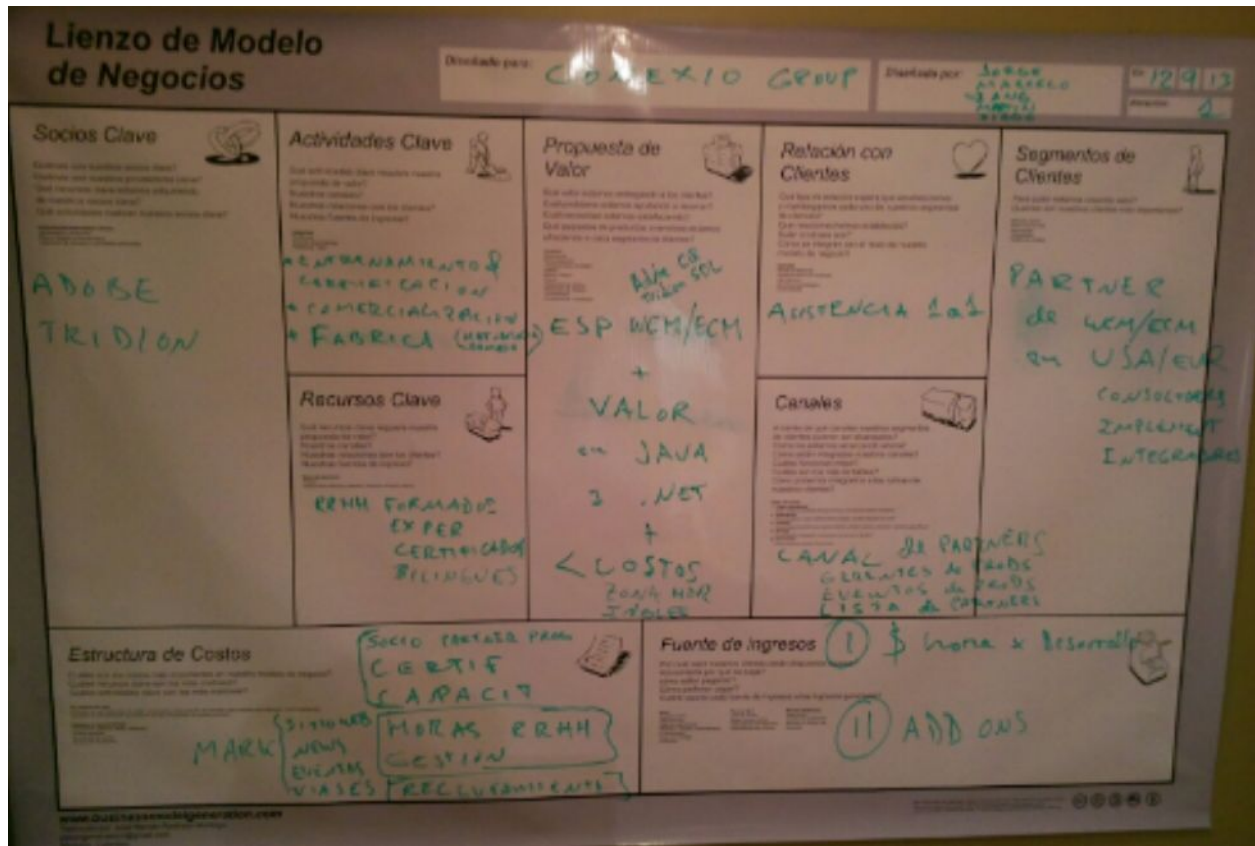


Figura 3: Primer Business Model Canvas de Conexio

Imaginemos que estamos conversando con un tomador de decisión de uno de esos clientes finales grandes, líderes en su mercado (sin mencionar siquiera CÓMO haríamos para lograr conversar con una persona en esa posición, pues se imaginará que no basta con conectarlo por LinkedIn y pedirle amablemente una reunión, pero eso en todo caso es asunto para próximos capítulos).



Es muy útil el ejercicio de “ponerse en los zapatos” de los potenciales clientes y vale la pena tener presente que para hacerlo correctamente, hay que conocer a esos potenciales clientes, de lo contrario el ejercicio se vuelve inútil, o peor aún, auto-complaciente.

Imagine ahora las preguntas que ese tomador de decisión nos haría (sin mencionar que probablemente se haga estas preguntas para sus adentros y nos descalifique de inmediato sin siquiera explicarnos el porqué) e imaginamos posibles respuestas o notas mentales que nos haríamos para responder⁴:

- **P: Qué es Conexio?**
R: Es una nueva empresa creada a partir de otras tres, pero que no es la suma de todas juntas, que se especializa en plataformas WCM y hoy somos 3 personas.
- **P: Desde cuándo operan?**
R: Empezamos a principios de este año 2014.
- **P: Están aquí en USA?**
R: No, estamos en Uruguay... South America... football? Quiero decir... soccer! Luis Suárez?!
- **P: Qué experiencia tienen en esta plataforma?**
R: Tenemos dos programadores que son muy buenos, con X años de experiencia en Java que se están entrenando en esta plataforma y confiamos que se certifiquen en los próximos meses.
- **P: Qué otros casos similares al nuestro han solucionado?**
R: Nuestras empresas fundadoras han realizado proyectos de gran porte, aunque en otras tecnologías claro, y nosotros tenemos acceso a esa experiencia...
- **P: Nos pueden pasar referencias de clientes?**
R: Dado que estamos empezando no podríamos darle referencias sobre esta plataforma, pero sí podemos darle referencias de proyectos de las tres empresas.
- **P: Cómo nos ayudarían a aumentar la conversión (al menos en un 10%) de nuestros usuarios web de modo de vender más a través de la nueva plataforma web?**⁵
R: Bueno... sinceramente no le sabría decir ahora, pero con todo gusto tomo nota de esto para consultar y le respondo lo antes posible...

⁴ Coloco diez preguntas como para dar una idea, y aunque existen muchas más, seguramente entienda la idea y lo invito a intentar responder pregunta a pregunta, como si estuviera frente a ese potencial cliente en los primeros meses de creación de Conexio.

⁵ Esto es un ejemplo de problemas reales del negocio de ese cliente final.

- **P: Disponen del equipo técnico necesario para llevar adelante un proyecto de estas características?**⁶

R: Podemos comenzar con nuestros dos desarrolladores y pedir apoyo a las tres empresas... o podemos comenzar con un proyecto más chico e ir creciendo desde allí...

- **P: Disponen de la espalda financiera necesaria para implementar un proyecto así?**⁷

R: Estoy seguro que podemos contar con el apoyo que sea necesario de nuestras tres empresas fundadoras...

- **P: Por qué deberíamos elegir AdobeCQ en vez otra plataforma WCM basada en Java?**

R: bueno, jeje, nosotros creíamos que ustedes ya conocían AdobeCQ, y la realidad es que nosotros estamos profundizando en los aspectos técnicos, y no nos hemos involucrado aún al detalle con los competidores de AdobeCQ... pero Gartner dice que es el líder, y saben de lo que hablan...

Lo anterior no debería causar gracia... y ese es justamente el motivo por el que no podíamos ir a clientes finales.

OK... entonces... a quién le vendemos? A las empresas que sí pueden responder a todas esas preguntas, pero que, debido a la escasez de recursos humanos calificados, a la demanda creciente de proyectos sobre estas plataformas, a la dificultad de retener a su propio talento y a la dificultad de trabajar con proveedores de servicios particularmente de la India, están abiertos a considerar comprarle servicios a una empresa joven en Uruguay.

Nearshore outsourcing

Cómo se llama a lo anterior? *Nearshore outsourcing*, o en español, tercerización de servicios fuera de USA pero “cerca”, ya sea geográficamente cerca o en una zona horaria próxima. Es decir, una tercerización que no es ni *offshore* (ej: India, Europa del Este) ni tampoco *onshore* (dentro de USA). En el caso de Uruguay por estar casi en la misma zona horaria que la Costa Este de USA (generalmente estamos apenas una hora más adelante que NY) se puede considerar como un destino de tercerización *nearshore*.

Y quiénes son esas empresas que le venden a los clientes finales? Son típicamente otras empresas de tecnología (o en nuestro caso también Agencias Digitales) que tienen el tamaño, experiencia, cercanía geográfica, espalda financiera, roles, etc. como para conseguir un cliente final en este nicho. Por lo tanto, esta empresa de tecnología será la que consigue el cliente final y terceriza en Conexio cuando no tienen los recursos humanos propios suficientes.

⁶ Si es que tuvimos la suerte de entender la pregunta, que se refiere a roles como Business Analyst, Project Manager, Quality Assurance, Front-End, Back-End, Diseño Gráfico, etc.

⁷ Se refiere a poder pagar los sueldos de todo el equipo involucrado durante todo el tiempo necesario antes de cobrar uno de los hitos del proyecto, sujeto a la aprobación del cliente claro.

En la jerga comercial, dicha empresa se denomina *Prime Contractor* (pues es quien firma el contrato original con el cliente final) y una empresa como Conexio se denomina *Sub Contractor* (pues es subcontratada por la empresa de tecnología).

Y dado que, en definitiva, tanto Conexio como la empresa de tecnología forman parte de la red de partners de la plataforma de WCM es que a lo largo de este documento les llamaremos simplemente “Partners”, separándolos de los Clientes Finales.



Figura 4: Diferencias entre onshore, nearshore y offshore para el mercado de USA (Copyright Accelerance: www.accelerance.com)

A modo de resumen: el Cliente Final firma un contrato con el Partner y éste subcontrata a Conexio, por lo que Conexio termina trabajando indirectamente para el cliente final (desarrollando parte de su portal web) en ocasiones sin que el cliente final sepa de la existencia de Conexio (situación que se conoce como “white label” o “marca blanca”).

Conexio y las tres empresas

Un punto que es necesario destacar en este momento, en particular a la luz de las “respuestas” esbozadas, es la importancia de destacar a las tres empresas fundadoras y tomar esto también como parte de la estrategia (que inmediatamente se traduce al *pitch* para introducir a Conexio).

Y es luego de un ejercicio como éste (de imaginar preguntas y respuestas) que surge como evidente: Cómo hablar y destacar lo bueno de algo que recién se está creando y por tanto aún no ha tenido la chance de mostrarse? La respuesta es crudamente simple: no podemos. Pero sí podemos resaltar algunos aspectos clave de las tres empresas fundadoras y características del nuevo emprendimiento, esperando que ese “combo” nos dé la oportunidad que algún cliente nos diga “OK, voy a probar a Conexio”.

Nótese la palabra “probar” que va a venir antes que “comprar” pues nadie en su sano juicio (y mucho menos clientes con la madurez que solemos encontrar en USA) se va a

arriesgar tanto como para comprar servicios a una empresa que no puede demostrar que sabe lo que hace, por eso lo mejor que podemos esperar es que nos prueben (incluso gratis!).

Uruguay XXI

Para ese entonces (segundo semestre 2013) ya empezábamos a tener una idea mucho más clara de qué podíamos ofrecer, al punto de haber no sólo elegido un nicho dentro de otro nicho, sino también dos plataformas específicas dentro de ese sub-nicho.

Por otro lado, ya estábamos alertas a posibles fuentes de financiamiento para el nuevo emprendimiento, sabiendo también que las tres empresas darían un fondeo inicial, pero que sería mucho mejor obtener otra fuente de financiamiento externa, y más aún si se trata de un subsidio. Así es como llegamos a Uruguay XXI, ya conocido por las tres empresas que habían recibido diferentes apoyos.

Uruguay XXI⁸ es la agencia responsable de la promoción de exportaciones, inversiones e imagen país. Uno de los instrumentos que tenía en aquel entonces era el llamado ProTIC Ampliado, el cual apoyaba proyectos de internacionalización en las TICs y al cual parecía natural que nos presentáramos... y así lo hicimos...

No obstante, como mencionáramos anteriormente, se había llegado a dos finalistas, por lo que una de las grandes decisiones al momento de completar el formulario de presentación de proyectos a Uruguay XXI fue si nos presentábamos con los dos o con uno solo. Considerando el monto del subsidio pero particularmente el foco y energía que requeriría comenzar desde el vamos con dos plataformas de WCM, no conociendo ninguna de ellas y debiendo de realizar enormes esfuerzos tanto comerciales como técnicos (los cuales se explicarán en el próximo capítulo), no parecía prudente comenzar con los dos, por lo que decidimos elegir solamente uno. Pero cuál?

El ganador: AdobeCQ

Java o .NET? AdobeCQ o SDL Tridion? Debíamos elegir uno y del análisis comparativo, criterio a criterio, no se veía ninguna gran diferencia que hiciera inclinar la balanza inequívocamente por uno de ellos. Era una decisión muy importante, que podía tener un impacto decisivo en el futuro de la naciente empresa (pues dependíamos en buena medida del futuro del WCM elegido, algo que claramente no estaba en nuestras manos). En ambos casos (AdobeCQ y SDL Tridion) eran productos originarios de Europa que estaban profundizando su desembarco en USA, ambos encontrando una fuerte competencia, por lo que no resultaba fácil elegir uno, pero tampoco parecía prudente quedarse con ambos solo por la dificultad de la elección.

Finalmente, por una mezcla de corazonada y por el mayor reconocimiento de la marca Adobe (aunque claramente en aquel momento no era reconocida por AdobeCQ pero sí por sus otros productos desde Acrobat hasta la suite de productos de edición gráfica), por lo que

⁸ <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/quienes-somos/sobre-uruguay-xxi/>

elegimos jugar las fichas con AdobeCQ y dejar de lado a SDL Tridion, al menos por el momento, pues la idea era retomarlo luego de habernos establecido con AdobeCQ.

Es interesante ver que, con el diario del Lunes, en los años venideros, AdobeCQ continuó su crecimiento y lo aceleró, aumentando fuertemente su presencia en USA, mientras que SDL Tridion perdió su posición de liderazgo dentro de las plataformas WCM basadas en .NET. Como se comentó anteriormente, no estaba en nuestras manos cómo se iba a dar el posicionamiento de estos productos en el mercado, por lo que debemos reconocer que la suerte nos jugó a favor.

Otro ganador: Conexio Group

Habiendo elegido AdobeCQ como plataforma WCM y habiendo enviado el formulario de presentación de proyectos para Uruguay XXI, sólo nos restaba esperar el resultado... y seguir trabajando!

Interiormente sabíamos que, independientemente del resultado del programa ProTIC Ampliado, íbamos a seguir adelante con el emprendimiento. No obstante, el sólo hecho de postularnos nos obligó a acelerar el paso, a elegir un producto de WCM, a fijar el 2014 como el año de fundación de Conexio Group.

Afortunadamente en Diciembre de 2013 recibimos las buenas nuevas: se nos otorgó el subsidio! Por tanto, contábamos con el apoyo económico de Uruguay XXI más el de las tres empresas fundadoras, por lo que contabamos con una financiación para el primer año que se surgiría de 4 partes casi iguales (el aporte de Uruguay XXI y el aporte individual de cada una de las 3 empresas).



Figura 5: Presentación de Conexio como caso de éxito del programa ProTIC Ampliado ante autoridades de UYXXI y MIEM



En esa instancia de ProTIC Ampliado se presentaron más de 50 propuestas, por lo que sabíamos que la competencia sería dura. De éstas el Comité de Selección eligió 11 propuestas para ser financiadas... incluyendo Conexio Group! Luego vimos que de las más de 50 propuestas presentadas, la nuestra había sido la única en presentarse en forma asociativa tres empresas de software juntas.

El offering de Conexio y el antecedente de Hybris

Se le llama *offering* a la oferta, ya sea de productos o servicios, de una empresa. Es decir, LO QUE VENDE. En nuestro caso y como forma de recapitular lo que se ya se ha dicho, nuestro *offering* era el desarrollo de portales web de gran porte sobre la plataforma AdobeCQ enfocado a partners de Adobe en USA (lo que llamamos *nearshore outsourcing*).

En este punto es importante mencionar que ya existía un caso similar a este dentro de las tres empresas. Por supuesto no sobre AdobeCQ, ni siquiera sobre una plataforma de WCM, sino sobre una plataforma de *eCommerce* llamada Hybris.

Para ese entonces Pyxis (una de las empresas fundadoras) hacía ya algunos años venía ofreciendo servicios de *nearshore outsourcing* para empresas de tecnología en USA sobre la plataforma Hybris, la cual es un motor de *eCommerce* junto con una suite de productos asociados (hoy en día parte de la empresa SAP).

Esto sin dudas ayudó en las discusiones y en moldear la estrategia de Conexio y su offering final, pues hasta cierto grado, se trataba al fin y al cabo, de replicar una experiencia exitosa de una de las tres empresas fundadoras.

Una de las similitudes de ambos offerings radica en su propuesta de valor subyacente, la cual implica ofrecer servicios de alto valor agregado: no solo se ofrecen Equipos de Desarrollo con conocimientos de las tecnologías de base (Java en el back-end y JavaScript y afines en el front-end) sino además conocimiento específico de las plataformas (AdobeCQ y Hybris).

Prospección anticipada

Antes de concluir este capítulo, vale aclarar que se realizó una prospección anticipada de potenciales clientes, durante la segunda mitad del 2013, antes del lanzamiento “oficial” de Enero de 2014. Es decir, que como forma de “tanteo” se contactaron a partners de Adobe en USA en forma preliminar, para intentar validar la hipótesis de que ese segmento de cliente realmente estaría interesado en comprarle servicios a un nuevo player como Conexio.

Esta prospección anticipada tomó la forma de contactos a aproximadamente una decena de partners y fue incluido en el formulario de presentación de proyectos para ProTIC Ampliado, como una muestra (más cualitativa que cuantitativa debido al bajo número de partners contactados).

A modo anecdótico, varios de esos partners contactados tempranamente que manifestaron estar abiertos a comprarle servicios a Conexio, nunca lo hicieron, incluso luego que Conexio se posicionara como un referente de LATAM en la plataforma AdobeCQ.

Todo pronto?

Estamos ahora sobre fines del 2013, con una buena idea de lo QUÉ vamos a hacer, aunque poca idea de CÓMO lo vamos a hacer, pero con muchas ganas, mucha confianza y ahora con el respaldo de Uruguay XXI.

Sobre este respaldo, es de notar que no sólo pone sobre la mesa una nueva fuente de financiamiento (Quién no quiere que le den dinero para su idea?!) pero también pone sobre la mesa otro factor que para el incipiente Conexio era igual o más importante en aquella época: alguien externo a las tres empresas, con conocimiento en temas de tecnología y negocios, también cree en la idea! No estamos solos! Recordar que hasta este momento y desde hace meses, sólo nosotros participamos de esas reuniones y discusiones, sin feedback de terceras partes, por lo que el apoyo de Uruguay XXI significó para nosotros, simbólicamente, que alguien externo y con conocimiento también creyera en nuestra idea, a tal punto de poner dinero en ella.

Entonces, terminando el 2013, con qué contaba Conexio para comenzar el 2014 y lanzarse al mercado? Contaba con sus tres empresas fundadoras, lo cual como ya vimos le daría la posibilidad de apalancarse, contaba con el apoyo y subsidio de Uruguay XXI, con un offering bien definido y una estrategia que parecía razonable, con un Directorio que se componía de al menos un representante de cada una de las tres empresas fundadoras, un responsable comercial (quien escribe) así como la posibilidad de utilizar las oficinas de las tres empresas mientras que se validara que efectivamente fuera un negocio rentable y que el tamaño de Conexio justificara tener un lugar propio.

Ahora sí estaba “todo pronto” para comenzar, el primero de Enero del 2014, con el nuevo emprendimiento... o al menos eso es lo que nosotros pensábamos...

Capítulo 2 – Inversión

En este capítulo hablaremos del primer año de funcionamiento de Conexio: el 2014. Comentaremos cuáles fueron los primeros pasos que la empresa dio, particularmente a lo largo de dos dimensiones: la comercial (para vender nuestros servicios) y la técnica (para aprender sobre la plataforma). Intentaremos responder las siguientes preguntas: Cómo definimos nuestros clientes, cómo salimos a buscarlos y cómo encontramos al primero? Cómo nos metimos técnicamente en un nicho? Cómo aprendimos a movernos en ese nicho? Cómo nos financiamos? Cuándo nos dimos cuenta que era un negocio?

Se puede ver de las preguntas que este capítulo se centran más en el CÓMO, mientras que el anterior se centró más en el QUÉ y algo del POR QUÉ. Si bien a este capítulo se le llamó “inversión” no debe pensarse sólo en términos económicos sino en un sentido más amplio que incluye inversión de tiempo, esfuerzo, foco y hasta paciencia en ese primer año de la empresa.

Todo pronto?

Es Enero de 2014 y comienza a correr el plazo del proyecto ProTIC Ampliado de UYXXI. Sí, leyó bien... E-N-E-R-O... adiós vacaciones⁹... Quién dijo que emprender no conlleva sacrificios? Entonces, todo pronto?

Depende de para qué. Todo pronto para salir a vender? No. Todo pronto para ejecutar proyectos con AdobeCQ? Tampoco. Cuánta gente está en Conexio? Una persona (comercial) y un Directorio que por más involucrado que esté con el nuevo emprendimiento, es evidente que no se los puede considerar como parte del *staff* de la empresa, más cuando cada uno tiene su propia empresa que dirigir.

Todo pronto sí para COMENZAR a dar los primeros pasos que, eventualmente, nos permitan salir a vender (comercial) y ejecutar (técnico) pero no podíamos esperar lograr una venta en esos primeros meses, por lo que el foco estuvo no en vender, sino en APRENDER

Entonces, reformulamos: Todo pronto para salir a aprender? Sí. Y el aprendizaje sería una de nuestras mayores fortalezas durante las primeras etapas de la empresa y algo que queremos que siempre siga vivo en el espíritu de Conexio.



Es un buen mindset el de “Vender o Aprender” en especial desde lo Comercial, ya que rara vez se logra que una acción (ej: un viaje) genere una venta, pero al menos deberíamos ser

⁹ En Uruguay Enero es el mes de verano en el que la mayoría de la gente se toma vacaciones.

capaces de haber aprendido algo, de forma de estar mejor preparados para la próxima, lo cual significa que no fue una pérdida de tiempo.

Refinando el segmento de cliente

En el capítulo anterior se describió el segmento de cliente al cual apuntábamos: Partners de Adobe en USA. Es decir otras empresas de tecnología (no clientes finales) que ya son partners de Adobe en lo que respecta a la plataforma AdobeCQ (pues existen partners de Adobe que sólo trabajan con la suite creativa) y que tienen presencia en USA.

De por sí este segmento parecía lo suficientemente bien definido como para ir tras él. Sin embargo en la medida que comenzamos a buscar qué empresas calzaban en ese segmento, nos dimos cuenta que muchas de éstas no parecían ser un *fit* para el estadio actual de Conexio:

- **Muy grandes**¹⁰: es decir empresas de miles de personas (ej: Accenture) ya que consideramos muy grande la asimetría entre Conexio y estas empresas. Esta asimetría (creemos) puede traducirse en una diferencia importante en la forma de hacer negocios (tal vez no alineándonos en intereses y valores), en oportunismo (“necesitamos gente para la semana que viene” y luego no nos responden los mails) y en una diferencia de escala muy grande (“necesitamos 10 personas para la semana que viene”) que haría o bien depender de un solo cliente o probablemente que estén más interesados en comprar todo Conexio que los servicios que brindamos.
- **Muy chicos**: una empresa que sea muy chica, por más partner que sea y que se encuentre en USA, probablemente no tenga aún la madurez como para tercerizar a una empresa como Conexio, pues estará ocupada intentando hacer crecer su negocio y su propio equipo interno; y aún en el caso en que sí desee tercerizar, es probable que no posea un volumen de negocios lo suficientemente grande como para darle suficientes proyectos a dos equipos (el suyo y el tercerizado).
- **Con presencia en destinos populares de *outsourcing***: este tal vez sea el caso que requiere un poco más de detalle. Como se dijo antes, nuestra propuesta era en esencia *outsourcing* desde Uruguay de equipos de desarrollo. Pero existen otros países en LATAM en los cuales los partners de USA pueden tercerizar, así como otros países en Europa del Este (ej: Ucrania) o Asia (ej: India) y está bien que Conexio compita con “otros Conexios” de esos países, pero si el partner tiene una oficina propia (o un *delivery center*¹¹) en alguno de ellos, naturalmente que la propuesta de valor de Conexio será percibida de otra forma (menos valorada) pues parte de la propuesta de valor de Conexio ya la tienen internamente (ej: time-zone, buenos rates, afinidad cultural, etc.). Imagínese el caso más absurdo: que el partner al cual queremos venderle tenga un

¹⁰ Es necesario aclarar que utilizamos palabras como “grandes” y “chicos” de un modo casi subjetivo, sin contar con un límite preciso de cuándo una empresa la consideramos “grande” o “chica”.

¹¹ Cuando una empresa tiene, en determinado país, una oficina que se dedica principalmente a la producción de software más que a la venta de software en ese país, se le llama *Delivery Center*..

equipo propio de *developers* en Uruguay! Por tanto existe una gama de casos en los cuales la propuesta de valor de Conexio es cada vez menos interesante para el partner.

Vale destacar que, como todo en vida, nada es blanco o negro, y que por tanto Conexio terminó trabajando tanto con algún “grande” como con algún “chico” y aún con empresas que tenían presencia en destinos populares de outsourcing. Sin embargo esto es una muestra de aprendizaje y flexibilidad y no invalida la utilidad de definir el “*sweet spot*” de segmento de cliente al cual poner foco, pero siempre dejando la puerta abierta a todos.

Cómo encontrar esos partners?

Una vez (re)definido el segmento de clientes al cual apuntaríamos, el siguiente paso es identificar nombres de empresas que caen en ese segmento. Pero cómo? Para ello utilizamos varias técnicas, siendo las más relevantes:

- **LinkedIn:** sin dudas un arma muy poderosa para contactar personas en un contexto B2B (business-to-business) pues al menos hoy en día resulta casi imposible manejarse en el ámbito empresarial sin tener un perfil en esta red. Tiene una poderosa herramienta de búsqueda de perfiles basándose en el rol actual, la ubicación (fundamental para buscar partners en USA), palabras clave, etc. y permite diferentes tipos de contacto (ej: enviar un InMail¹² con la cantidad de información que se desee pero pagando, enviar un pedido de contacto en el que apenas puede escribirse un párrafo pero gratis, solicitar una introducción a través de un contacto en común, etc.) Además, esta forma de contacto le permite al prospect saber más sobre nosotros simplemente viendo nuestro perfil (por lo que debemos poner trabajo y empeño en un buen perfil).
- **Adobe:** dado que buscábamos partners de Adobe y que éste tiene un portal para partners (y en especial Solution Partners que es el tipo que buscábamos) parece obvio recurrir a ese listado, al menos una vez que uno se entera de que existe dicho portal! También resultó un descubrimiento útil para eventualmente colocar a Conexio en dicho portal de partners, así también los demás pueden encontrarnos a nosotros.
- **Eventos:** todo nicho de mercado que haya alcanzado cierta madurez (o lo que es casi lo mismo, cierto nivel de ventas) tendrá uno o varios eventos internacionales en donde se encuentran las tres partes involucradas: clientes (en este caso clientes finales que utilizan AdobeCQ), proveedores (es decir partners de Adobe) y el creador del nicho (Adobe). En nuestro caso rápidamente identificamos dos o tres eventos importantes en este nicho, siendo el Adobe Digital Marketing Summit el más relevante. Esto es de interés no sólo para asistir al evento (ya que allí estarán los partners que estamos buscando) sino también para saber de antemano quiénes son los partners que serán *sponsors* del evento. Esto último es una información sumamente útil ya que un partner que sponsorea un evento así es porque está dispuesto a invertir decenas de miles de

¹² Un InMail es muy similar a un mail pero que se envía dentro de la plataforma de LinkedIn. Tienen costo y a diferencia del connection request, no tienen límite, por lo que podemos enviar textos más largos y además, quien lo recibe, notará que estamos invirtiendo para contactarlo, lo cual envía una señal muy positiva.

dólares, lo cual seguramente es un indicador de la importancia que ese partner le da a esta plataforma y a este nicho.

- **Google:** nunca subestime los resultados que una buena búsqueda puede producir! Esto también se iría refinando con el tiempo, al punto de luego realizar una campaña sobre Google (SEM) con ciertos términos para capturar tráfico a la página de Conexio, pero todo comenzó con búsquedas tan simples como “*Adobe solution partners US*”.
- **Bases de Datos:** existen empresas que venden bases de datos con contactos de determinadas verticales de negocios o segmentos de mercado como puede ser (y de hecho nos fue ofrecido múltiples veces) “Clientes que utilizan AdobeCQ en los USA”. Si bien estas bases de datos tienen un costo (ya que es el negocio de las empresas que las crean y luego las venden) tienden a tener información poco confiable, desactualizada o incorrecta, y si bien pueden ser una alternativa razonable, en este estadio de Conexio preferíamos hacer contactos 1-1 muy personalizados (“eligiendo las balas”) antes que contactar en forma masiva a cientos de personas en una base de datos (amén de que estas bases generalmente incluyen solamente a clientes finales).

En cada caso lo que buscamos fue simplemente el nombre de las empresas que cumplían con los criterios definidos y una vez obtenidos esos nombres, completar otra información básica para cada empresa de forma de poder hacernos una mejor idea de cada una, con datos como la cantidad de empleados, los países en los que tiene presencia, tipo de clientes, *offering*, año de creación, dónde están ubicados los *developers*, etc.

A quién contactar?

Una vez generada una lista de empresas el próximo paso fue elegir a qué personas dentro de cada empresa deberíamos contactar. El ejercicio aquí fue pensar qué roles dentro de esas empresas son los que tienen el problema de asignar equipos de trabajo a los nuevos proyectos vendidos (lo cual es en esencia lo que le ofrecería Conexio). Es decir, si el partner X le vende al cliente final Y un proyecto sobre AdobeCQ, alguien dentro de X debe armar un equipo para ejecutar ese proyecto. De esta manera, al hablarle a quien tiene el problema (“Quién va a ejecutar el nuevo portal que acabamos de vender para Y?”) y ofrecerle una solución (Conexio le arma un equipo de *developers* entrenados en AdobeCQ ejecutando remotamente desde Uruguay) maximizamos el impacto de nuestro contacto inicial (ej: un InMail a través LinkedIn).

Falta aún otra consideración que surgió sólo luego de comenzar este trabajo: el tamaño de la empresa determina los roles a contactar. Es decir que no basta con identificar los roles y contactarlos independientemente del tamaño de la empresa, pues en una empresa de 25 personas es esperable que el CEO responda un contacto a través de LinkedIn y que no tengan un responsable de *sourcing* (encontrar el proveedor correcto), mientras que en una empresa de 400 personas no es esperable que el CEO responda un contacto en LinkedIn, es probable que tengan un “Sourcing Specialist” y que también dividan las diferentes prácticas profesionales en divisiones o áreas, creando roles como “Experience Platform Practice Lead” (quien lidera la

práctica de plataformas de experiencia de usuario, área en la que caerán los proyectos AdobeCQ).

Por tanto los roles que parecían más cercanos a esta problemática (con la consideración del tamaño de empresa) eran:

- **CEO (Chief Executive Officer):** como ya se dijo, para el caso de empresas “chicas” pues el CEO estará involucrado en todas las áreas de la empresa.
- **COO (Chief Operations Officer):** responsable de operaciones, para empresas “chicas” a “medianas” ya que es el responsable último de la ejecución de todos los proyectos de la empresa, así como también puede estar involucrado en el *sourcing* hacia otras empresas.
- **Delivery Manager:** responsable de la correcta ejecución de los diferentes proyectos pero sin tener una visión tan general como la de un COO.
- **CTO (Chief Technology Officer):** responsable técnico de toda la empresa, un contacto interesante ya que se le habla “de informático a informático” sobre todo para empresas “chicas” o “medianas” pues para las “grandes” puede resultar un rol demasiado alto al cual acceder sin contactos.
- **Practice Lead:** encargado de una práctica profesional de la empresa, en este caso que sea relacionada con AdobeCQ obviamente. Este tipo de roles aparece en empresas que han logrado cierta madurez en más de una práctica (ej: en un WCM y en una plataforma de *eCommerce*) que hace necesario especializar su área de operaciones en las diferentes prácticas.
- **Sourcing Specialist:** este rol se encarga de encontrar el proveedor adecuado a las necesidades de cada proyecto que se debe *staffear* (asignar un equipo). También puede ser responsabilidad del COO o incluso del área de Talento/RRHH.
- **Partnerships:** este rol se encarga de generar alianzas estratégicas con otras empresas, ya sean complementadoras de *offering* como proveedoras de servicios (incluyendo *outsourcing*). Aparece típicamente en empresas de “mediano” a “gran” tamaño que pueden darse el lujo de tener alguien full-time dedicado a este rol.

Vale aclarar que no necesariamente se contacta a estos roles con el mismo “pitch” (discurso inicial y muy breve para intentar venderse) sino que puede ser conveniente adaptarlo según el rol a contactar (ej: un CTO puede estar interesado en las habilidades técnicas y las certificaciones oficiales de los developers, mientras que un COO se interesará a alto nivel en las cuestiones técnicas pero le interesará también saber los rates¹³ y la capacidad de *ramp-up*, por ejemplo).

¹³ “Rate” es el valor-hora al cual ofrecemos nuestros servicios mientras que *ramp-up* es la capacidad de agrandar un equipo existente con más developers.

Materiales de marketing

Luego de haber encontrado los contactos dentro de las empresas objetivo, el próximo paso es hacerles el *pitch*, lo que se verá en la próxima sección. Pero antes de eso, debemos haber hecho los deberes de marketing, como por ejemplo tener una página web acorde al *pitch*, o un *brochure* en formato PDF (una breve presentación de la empresa y sus servicios).

Por qué? De nuevo al ejercicio de ponernos en los zapatos del cliente al cual queremos contactar: Recibe el *pitch* en forma de un InMail de LinkedIn, por ejemplo. Cuál creen que será el próximo paso que esa persona haga? Seguramente entrar a nuestro perfil de LinkedIn para ver quién lo está contactando, tal vez entrar al perfil de LinkedIn de nuestra empresa y probablemente luego entrar a nuestro sitio web.

Y qué es lo que va a encontrar el posible cliente en esos perfiles y sitio web? En nuestro perfil seguirá apareciendo nuestro rol del “Desarrollador Front-End” en nuestro trabajo anterior? Existe un perfil de LinkedIn para la nueva empresa? Qué transmite nuestro sitio web? En este contexto de *lead generation* (generación de oportunidades comerciales a futuro) en venta de servicios que se basa en una relación uno a uno, “eligiendo las balas” como ya se ha dicho, evidentemente no queremos interesar a un posible cliente para luego perderlo porque no puede encontrar ninguna información relevante ni sobre quien lo contacta ni sobre nuestra empresa y sus servicios; o bien la primera impresión que se lleva (que ya todos sabemos es muy importante en la vida y los negocios no es una excepción) es la de una “empresita” que no es más que dos o tres *freelancers* juntos que están probando suerte yendo tras peces más grandes de los que pueden pescar.

Para terminar este punto sobre la “desilusión” que el posible cliente se llevará, es muy importante ver que es el peor escenario que puede ocurrir al contactar potenciales clientes, siendo peor aún que si nos ignoran, ya que si nos ignoran, nunca habrán entrado a esos perfiles o sitio web, por lo que tal vez en el futuro podremos insistir nuevamente con ese mismo contacto (cuando tengamos mayor madurez en nuestro *offering* y los materiales de marketing). Pero si ya entró y se llevó una mala primer impresión... ya casi lo perdimos... o al menos por un buen tiempo, hasta quitarle de la cabeza esa mala primer sensación y que nos dé una segunda oportunidad de contacto.

Otra forma de ver la importancia de los materiales de marketing es a través del viejo dicho “Hay que serlo y parecerlo”. Damos por descontado que SOMOS profesionales, que haremos un muy buen trabajo, que intentaremos exceder las expectativas de los clientes... pero la realidad es que para que nos den esa oportunidad, primero debemos PARECER que somos todo eso.

Las relaciones comerciales y de negocios en general tienen muchos puntos en común con las relaciones personales: uno difícilmente quiera comenzar una relación de pareja con alguien que no le generó una buena primer impresión (aunque hay excepciones que es preferible no abordar en este texto). Dicho de otra forma, para darle la oportunidad a alguien de

concernos y validar que SEA una buena persona y <agregue aquí todos los atributos que busca en una pareja>, primero debemos creer que PARECE ser una buena persona.

Sobre los materiales de marketing en sí, obviamente su contenido y formato variará en función del *offering* y del segmento de cliente que apunta la nueva empresa. No obstante se pueden enumerar algunos puntos importantes que Conexio tuvo en cuenta:

- **Contenido pulido:** es decir que, literalmente, cada palabra que se incluye en los materiales de marketing ha sido pensada y elegida para la ocasión. Todos estos materiales tienden a ser breves y concisos, directo al grano, por lo que no es imposible cuidar todas las palabras que se utilizan, ver alternativas en Internet, analizar cómo lo hace la competencia, consultar con otros colegas, tener la opinión de nativos en el idioma (en especial escribiendo materiales en inglés).
- **Diseño gráfico:** asumiendo que la gran mayoría de Uds. que leen este texto son informáticos, no es necesario entonces recordarles que nos enseñaron a programar, no a diseñar gráficamente algo; y que la disciplina de diseño gráfico requiere cualidades que un informático probablemente nunca tuvo: creatividad, concepto de estética, buen gusto! Por tanto ruego a los informáticos que se abstengan de siquiera intentar hacer el diseño gráfico del sitio web y que contraten a un profesional. Sus futuros clientes les estarán agradecidos.
- **Consistencia:** a lo largo de los diferentes materiales accesibles a los potenciales clientes. Es decir que lo que diga (o sugiera) nuestro perfil de LinkedIn, el de la empresa, el sitio web y el brochure (por citar cuatro ejemplos) debe ser consistente tanto en el mensaje explícito (lo que dice) como con el mensaje implícito (lo que da a entender). Ejemplo de inconsistencia: decir en nuestro sitio web que somos expertos en AdobeCQ y que en el perfil de LinkedIn diga que comenzamos hace un mes.
- **Transparencia:** o sea, no pretender ser algo que no se es. Volveremos a este punto más adelante y claramente dependerá de la cultura con la cual nace cada empresa. Al menos Conexio siempre tuvo muy presente el valor de la transparencia, tanto a la interna del Equipo como hacia afuera con los clientes. El rol de marketing no es mentir ni engañar ni colocar falsa información, menos cuando se embandera un valor como la transparencia y se pretende forjar relaciones de confianza a largo plazo con los clientes. Por tanto, al menos en Conexio, se buscó transmitir un mensaje de “estamos creando una nueva unidad de negocios” pero con la seriedad y profesionalismo que las tres empresas fundadoras poseen. Como se aprecia, somos transparentes pero apalancándonos en algo real, sabiendo que quien esté buscando una empresa ya establecida en el espacio AdobeCQ, no será un contacto de interés... al menos no ahora.

Ahora sí, luego de tener una primera versión de los materiales de marketing (ya que existirán infinitas versiones futuras a medida que aprendemos y maduramos como empresa) podemos efectivamente contactar a los potenciales clientes.



Figura 6: Sitio web de Conexio al 2018

El pitch

Existe mucha literatura sobre “pitches”, “elevator pitch” y similares pero hablaremos aquí de lo que nosotros llamamos *pitch* y se refiere a la forma y contenido de ese primer contacto hacia potenciales clientes.

Dicho más crudamente: Qué decimos y cómo lo decimos? (en el contexto de un primer contacto con un potencial cliente). En este punto parece más relevante mostrar primero qué criterios debía cumplir ese pitch más que el texto literal del mismo (aunque también incluimos ejemplos más adelante):

- **Breve:** aquí debe estar la mayor dificultad (luego de saber qué es lo que queremos transmitir), pues confeccionar un buen mensaje que además sea breve requiere de mucho pensar y de mucho tiempo.
- **Claro:** en particular debe transmitir claramente quienes somos y que ofrecemos, y si es posible algo de la propuesta de valor.
- **Transparente:** el *pitch* no escapa a lo ya mencionado sobre transparencia: no digamos algo que no somos. En especial trabajando con empresas de servicio chicas, los clientes buscan confianza en las personas que forman parte de la empresa, y nadie confía en alguien que no percibe como transparente y honesto.
- **Call to action** (llamado a la acción): el *pitch* (de nuevo: en el contexto de enviar un mensaje breve pero fuerte a un potencial cliente para lograr llamarle la atención) debe terminar con un *call to action*, es decir, dejarle en claro QUE ESPERAMOS de esa persona. Esto generalmente es una reunión o una *call*, pero debemos ser claros

(especialmente para la cultura de EEUU) en qué es lo que queremos, y no dejarlo “abierto”.

Recordar que muchas veces ese “pitch” se envía a través de un *connection request* de LinkedIn, por lo que no puede superar los 256 caracteres, por lo que puede ser muy desafiante!

Ejemplos de *pitch* de Conexio de principios del 2014¹⁴:

Hi XXX, can I have your mail to contact you on behalf of a group of 3 IT companies well known in south LATAM interested in expanding our offering to include Adobe CQ to US?

Thanks in advance, Jorge.-

Hi, we are a new AdobeCQ Partner from LATAM, and would like to have you as LinkedIn contact.

Thanks!

Hi XXX,

I work at Conexio Group (www.conexiogroup.com) which is a new Solution Partner for AdobeCQ from Uruguay (LATAM).

I'll be going to the Utah Summit in March and also frequently visiting NYC, since our aim is to offer CQ services to other IT companies, especially in the US.

Since you work with CQ and sponsor the Summit, I guess you will be also attending the Summit, so it would be an excellent chance to have a brief talk, if you see fit.

Thanks in advance. BR,

Jorge.-

Casi cinco años después y habiendo pasado mucha agua bajo el puente, ver estos ejemplos produce una mezcla de nostalgia y autocrítica muy grandes! Y también de asombro ya que algunas combinaciones de estos mensajes lograron su cometido! (recibir una respuesta)

Por lo tanto, más allá de las innumerables modificaciones que le haría si tuviera que hacerlo hoy, es importante ver que incluso a partir de mensajes (muy) mejorables, es posible generar respuestas positivas, y la importancia de probar, medir, aprender, modificar y probar nuevamente...

Tomemos como ejemplo el último mensaje, que probablemente haya sido enviado ya sea como un InMail de LinkedIn o por email directamente (ya que no es muy breve): notemos la estructura del mensaje en las siguientes partes:

¹⁴ Por motivos de honestidad intelectual estos textos son exactamente iguales (*copy & paste*) de los utilizados en algún momento en Conexio, solo quitando el nombre del destinatario por motivos de confidencialidad.

- **Introducción:** decir quién es la persona que los contacta y una brevísima introducción de la empresa. En este caso solo con decir “*AdobeCQ Solution Partner from LATAM*” para alguien que ya esté en la industria (como es el caso del destinatario de este mensaje) le transmite muchas cosas (ej: que tenemos buenos rates y huso horario por estar en LATAM, que nos dedicamos a AdobeCQ y que si los contactamos a ellos que son otro partner es porque ofrecemos servicios de *outsourcing*). Y luego somos más explícitos diciendo que nuestro objetivo es ofrecer servicios de AdobeCQ a otras empresas de IT de USA.
- **Contexto:** dar un mínimo de contexto general. En este caso que vamos a asistir al evento y con esa excusa es que lo contactamos.
- **Conocimiento:** mostramos que sabemos que son un partner que es *sponsor* del evento y que por tanto es seguro que alguien de esa empresa va a ir (aunque no sabemos si ESTE contacto en particular irá). Esto lo hace un mensaje personalizado.
- **Transparencia:** no estamos diciendo que somos los número 1 en *outsourcing* de AdobeCQ en LATAM (al menos no en ese momento!). De hecho, si se lee con cuidado, ni siquiera estamos diciendo que estamos vendiendo en USA! (“...*our aim is to offer...*”) Podría inferirse que al ser un partner de Adobe ya estamos metidos en este espacio (mercado), pero luego al utilizar la palabra “aim” estamos diciendo que nuestro objetivo es ofrecer estos servicios a USA, no necesariamente que ya lo estemos haciendo (de hecho en ese entonces estábamos comenzando una relación comercial con un cliente en Uruguay, lo cual comentaremos en breve).
- **Call to action:** le estamos pidiendo una reunión (“...*a brief talk...*”) durante ese evento y explicitando que será breve (que iremos al grano y que valoramos su tiempo).

Notar cómo también incluimos un link a nuestro sitio web, invitando a la persona a saber más sobre nosotros, para lo cual debimos prepararlo con anticipación, como se comentó anteriormente (Materiales de Marketing).

Welcome to Salt Lake City

Es Marzo de 2014 y se desarrolla el evento más importante en este nicho: el Adobe Marketing Summit, en donde clientes, partners y Adobe se reúnen para mostrar el *roadmap* de la plataforma, el futuro del marketing digital, casos de éxito y mucho *networking*. Conexio no podía quedar fuera; si había un evento al cual no podíamos faltar, era éste (luego de haber relevado los dos o tres eventos más relevantes).

Salt Lake City (Utah) es una ciudad hermosa y a la cual probablemente uno no viaja si no es por temas religiosos (es la cuna de la religión Mormona) o por negocios. Rodeada de altísimas montañas nevadas con *ski resorts* de primer nivel y una limpieza y orden que no le envidian nada a ninguna ciudad Europea, es muy fácil de recorrer a pie (o alquilando por hora una bicicleta).

Volviendo al evento, el mismo tuvo un objetivo exclusivamente de aprendizaje y posicionamiento para Conexio, pues en aquel entonces apenas éramos dos personas en la empresa, por lo que la idea era aprender lo más que se pudiera del nicho de mercado en el cual nos estábamos metiendo y comenzar a posicionar a Conexio como un nuevo *player* en ese nicho.



Figura 7: Centro de convenciones de Salt Lake City donde se desarrolló el Adobe Marketing Summit 2014 (foto propia)

Durante el evento conocimos gente de Adobe así como partners que eran un *fit* (según los criterios mencionados anteriormente) e intentamos validar la premisa que teníamos: Existe espacio para un nuevo partner que desde LATAM ofrezca servicios de desarrollo sobre AdobeCQ en modalidad *outsourcing nearshore*? Afortunadamente en la mayoría de los casos la respuesta era positiva¹⁵.

¹⁵ Con “respuestas positivas” no me refiero a que quisieran comprarnos servicios, sino que les parecía interesante contar con un nuevo partner *nearshore* que ofreciera servicios de AdobeCQ. Y es importante



Como todo lugar que se explora por primera vez, hay un sinnúmero de cosas que llaman la atención, como por ejemplo que llegar un domingo al mediodía no es el mejor momento de la semana, pues buena parte de los comercios y restaurantes (incluyendo el shopping mall) están cerrados, por lo que hay que contentarse con comer una pizza a las 3:30pm en uno de los pocos lugares abiertos; o cuando sí abre el mall, recordar que esa hamburguesa de Johnny Rockets que venimos saboreando desde hace ya varias horas va a tener que ser acompañada con una buena y fría Coca Light ya que no se vende cerveza en toda la plaza de comidas (si el alto nivel de detalle le hace sospechar que todo esto fue verdad... está en lo correcto!).

La primer contratación

Salir a vender servicios de una empresa que está naciendo a uno de los mercados más exigentes del mundo como es USA ya parece suficiente trabajo para una persona como para pensar que además va a aprender la plataforma AdobeCQ y convertirse en el Referente Técnico dentro de la empresa (y más cuando esa persona, quien escribe, hace mucho tiempo ya que se alejó de la programación y no pretende volver a ella!).

Entonces resulta claro que el incipiente Conexio necesita de su primer contratación: un *developer* con la experiencia suficiente como para zambullirse en la plataforma y lograr convertirse en el Referente Técnico que precisábamos, logrando así dividir claramente las responsabilidades comerciales y técnicas, los dos grandes desafíos que enfrentábamos en esos primeros tiempos (ya que el financiero ya había sido resuelto).

Naturalmente el primer lugar en donde buscar talento era el ecosistema de las tres empresas (Arkano, Pyxis y UrulT) e intentar ver quién podía sumarse a Conexio, tal como fuera mi caso (de Arkano a Conexio). Afortunadamente encontramos un *developer* dispuesto a realizar ese cambio, pero sobre todo dispuesto a enfrentarse casi él solo a los molinos de viento (claro que en ese momento ni siquiera nosotros sabíamos que AdobeCQ era un gigante que intimidaba, que tenía muy poca documentación técnica, pocos foros en la comunidad, etc. pero pronto lo sabríamos...)

Lo que buscábamos en ese nuevo rol era alguien con experiencia previa, tanto en desarrollo como en Java en particular (pues como se comentó en el Capítulo 1, AdobeCQ se basa en un *stack* tecnológico Java) pero por encima de todo, buscábamos alguien de confianza

contextualizar esas respuestas positivas, pues en general la cultura de negocios de USA tiende a ser muy directa, al grano, sin vueltas, sin “franeleos” si se me permite; por tanto que muchas personas manifestaran interes con ese contexto, es algo alentador. Debe tenerse cuidado que en otras culturas de negocios (como la nuestra en Uruguay) es muy común que la gente nos devuelva respuestas positivas pero sepa que nunca nos van a comprar nada, lo cual lejos de hacernos un favor, nos hace perder tiempo

(por eso la importancia de las tres empresas), que fuera capaz de aprender solo una nueva plataforma y que además se proyectara como Referente Técnico en el corto plazo.

Por fortuna todo salió muy bien y esa primer contratación se convirtió rápidamente en el Referente Técnico de Conexio y luego en el CTO¹⁶ de la empresa.

La primer POC

Uno de los contactos con partners que mantuvimos en el Summit permitió que luego, desde Uruguay y haciendo *follow-ups*¹⁷, consiguiéramos desarrollar una prueba de concepto (POC por sus siglas en inglés: *Proof Of Concept*). La idea era sencilla: tomar la *home page* actual de ese partner y proponer cómo la haríamos con AdobeCQ, haciendo una primerísima versión.

Es interesante ver que este es un paso importante para Conexio (que aún no tiene clientes ni puede acreditar experiencia en la plataforma) y muestra el interés del partner; pero dado el riesgo de contratar a una empresa que apenas comienza, nos solicita que le mostremos de lo que somos capaces de hacer, a nuestro costo y riesgo.

Las dos personas que éramos en Conexio en ese entonces trabajamos en esa POC como si fuera el proyecto más importante del mundo, pues para nosotros en ese momento, lo era. Teníamos que mostrarle al partner que éramos capaces de “traducir” su *home page* (que estaba hecha en otra plataforma de CMS) a una página en AdobeCQ. Y no sólo eso: ellos también verían cómo interactuamos con ellos, cómo nos comunicamos, qué entendemos, qué preguntamos, qué les pedimos, con qué velocidad e interés nos manejamos. Por tanto, era un desafío tanto técnico como comercial... sin cobrar un dólar.

Afortunadamente la POC salió bien, aunque con poca respuesta por parte del partner, pues claramente para ellos no era prioridad, sino que estaban probando a un potencial proveedor que tal vez hoy no necesitaban, pero dado el crecimiento que tenían y la dificultad en conseguir gente calificada, les interesaba explorar con nuevas opciones de *sourcing*.

Desafortunadamente sin embargo, nunca llegamos a venderle a ese partner, pues luego sufrió cambios internos importantes, pero esta experiencia nos dejó:

- **Aprendizaje:** tanto técnico como comercial de cómo manejarnos con un cliente, que si bien es aprendizaje a la interna, nos ayudaría a encarar otros clientes en el futuro.
- **Experiencia:** teníamos una POC hecha y con un “cliente” satisfecho, independientemente que no haya comprado y que no pudiéramos nombrar al “cliente”, pero podíamos al menos decir que habíamos hecho una POC exitosa de migración de una *home page* de WordPress a AdobeCQ. Es un pequeñísimo paso en la construcción de reputación y experiencia previa, pero no deja de ser un paso! (ver recuadro).

¹⁶ Chief Technology Officer.

¹⁷ Se denomina “*follow-up*” al seguimiento que hacemos sobre un tema, ya sea el seguimiento a una oportunidad comercial, a una reunión, a una llamada, etc.

- **Contactos:** luego de algunos años los dos contactos que teníamos en ese partner (uno técnico y el otro un ejecutivo de alto nivel) se pasarían a otras empresas dentro del mismo nicho de AdobeCQ, y gracias al follow-up constante de nuestra parte, lograríamos entonces dos nuevos contactos con partners, uno de los cuales se convertiría en un cliente de Conexio en varios proyectos.

Este parece un buen ejemplo en donde a primera vista y con una visión de corto plazo, puede parecer una experiencia negativa: trabajamos gratis y encima no logramos vender. Sin embargo, como se mostró, se lograron resultados que en el mediano/largo plazo probarían ser de mucha utilidad.



Esa POC de 2 meses fue parte de nuestro portfolio por un par de años, hasta que tuvimos suficiente experiencia y otros proyectos como para que ya no fuera necesario mencionarla. Es análogo a una pasantía de trabajo no remunerada en verano: son dos meses de trabajo gratis para ganar experiencia y que suman a la hora de luego buscar un primer trabajo formal, pero que tal vez luego de algunos años de experiencia, ya no es necesario mencionar).

El primer cliente

Dicen que la suerte ayuda a las mentes preparadas. Me animo a decir que esto también aplica a las empresas preparadas. Gestando una empresa de nicho, de servicios de alto valor agregado para el mercado de USA, qué probabilidades hay que el primer cliente sea de Uruguay? Hubiera sido imposible predecirlo... pero así fue.

Una de las tres empresas fundadoras de Conexio ya tenía una relación comercial con una empresa multinacional con presencia en Uruguay a la cual vendía servicios de desarrollo sobre tecnologías como .NET o Java, nada de AdobeCQ por supuesto. No obstante, un día estas empresas se encontraban reunidas planificando los proyectos que se vendrían en el 2014 y atendiendo particularmente los lineamientos de la casa matriz del cliente, como suele suceder en empresas multinacionales.

Vaya sorpresa cuando el cliente señala que no ve muchos proyectos sobre esas tecnologías para el 2014 pues desde la casa matriz se comenzará un proyecto grande, de varios años, de migración del sitio web hacia una nueva plataforma completamente desconocida para la filial uruguaya: AdobeCQ!

Así fue como, desde la confianza que ese cliente tenía con una de las empresas fundadoras y trasladando por tanto esa confianza a la naciente Conexio, se comenzó a trabajar en conjunto y literalmente a aprender juntos la nueva plataforma, con el objetivo de mostrarle a la casa matriz del cliente, que su filial en Uruguay contaba con un nuevo partner tecnológico que se estaba especializando en esa plataforma y que sería una excelente idea que juntos

(Conexio + filial uruguaya) pudiéramos armar un equipo de desarrollo mixto para apoyar en la migración del nuevo portal web hacia AdobeCQ.

Y así sucedió... por lo que a mediados del 2014 Conexio llega a un hito importantísimo: su primer factura! No sin antes dedicar muchas horas de estudio a la plataforma, a lo que el cliente en casa matriz quería desarrollar, en Demos junto con la filial de Uruguay, etc.

Este primer cliente, que si bien formalmente estaba en nuestro país (pues la factura era local), todo el trabajo desarrollado en conjunto con la filial uruguaya iría para la filial de USA, y sería un proyecto en el cual Conexio trabajaría por casi 3 años. Además nos dio una caso concreto con el cual construir reputación, trabajando para una empresa multinacional conocida, y aunque en general no pudiéramos decir el nombre (de nuevo, por contrato de confidencialidad) los detalles que sí podíamos decir a los potenciales clientes les hacían ver que de verdad estábamos trabajando en un proyecto así, lo cual evidentemente servía mucho como argumento de venta.



La primera factura que emitió Conexio (ver imagen) fue llenada a mano (con lapicera) y naturalmente su numeración era A0001. Verla daba una mezcla de sentimientos: mucho orgullo de ser la primera venta de la empresa y a su vez recordar que recién estábamos comenzando y había muchas cosas por mejorar (incluyendo un sistema de facturación!)



Figura 8: Equipo asignado al primer cliente junto con el Directorio de Conexio (mediados 2014)

Milweek S.A.
Conexio
 group

Bvar. España 2511 - MONTEVIDEO
 TEL.: 2709 9002

R.U.T. 21 740750 0011
CREDITO SERIE A
 Nº 000001

R.U.T. COMPRADOR: [REDACTED] C. FINAL: [REDACTED]

CLIENTE: [REDACTED] FECHA: [REDACTED] / [REDACTED] / 2014

DIRECCIÓN: [REDACTED]

DETALLE	IMPORTE
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]

FECHA DE VENCIMIENTO: 12/08/2016

IVA AL DÍA

GABAL Impresos- Tel: 2412 0959
 Gabriel de León - RUT 21 240326 0015
 CREDITO - Serie A del 000.001 al 000.500 x 3 Vías
 CONSTANCIA Nº 83141018596 - 08/2014
 IMPRENTA AUTORIZADA

SUB TOTAL \$ (US\$) [REDACTED]

IVA 22% \$ (US\$) [REDACTED]

TOTAL \$ (US\$) [REDACTED]

ORIGINAL CLIENTE - BLANCA / DUPLICADO CONTADURÍA - AMARILLO / TRIPLICADO ARCHIVO - VERDE

Figura 9: Primera factura de Conexio (mediados 2014)

De AdobeCQ a Adobe Experience Manager

Sólo a modo de aclarar, hay que decir que durante el 2014 Adobe cambió el nombre a la plataforma, pasándola de AdobeCQ a Adobe Experience Manager (AEM). Este cambio intentaba reflejar dos puntos importantes: primero que el objetivo de su plataforma es la “experiencia” que los clientes y usuarios tienen y segundo dejar las iniciales “CQ” que venían de “communique”, el nombre original de la plataforma dado por la empresa que la creó, Day Software, que fuera adquirida por Adobe en el 2010.

En lo que resta utilizaremos entonces el nuevo nombre para referirnos a la plataforma.

Financiación

Repasemos aquí cómo fue la financiación durante ese primer año, ya que fuera una de las preguntas iniciales en este capítulo y una cuestión de una importancia evidente en cualquier *startup*.

La primer fuente de financiamiento, como ya se dijo, era el subsidio de ProTIC Ampliado de UYXXI. Para ello se debían realizar las rendiciones preestablecidas, junto con los avances comerciales y técnicos acorde a los hitos que se habían planificado y habían sido aprobados, aunque existía la flexibilidad suficiente por parte de UYXXI de solicitar cambios de rubros, fechas o actividades, debidamente justificadas claro.

No obstante, dicha financiación no era suficiente para el plan que Conexio se había fijado, por lo que era necesario también la financiación por parte de las tres empresas fundadoras. En este caso, se iba solicitando mes a mes y en forma equitativa entre las tres empresas, el presupuesto no cubierto por el subsidio y todos aquellos gastos que se creían convenientes realizar.

Más allá de las cifras concretas, que por cuestiones de confidencialidad hemos decidido no publicar, es importante transmitir el espíritu que tuvo Conexio durante esos primeros años con respecto al uso del dinero.

En primer lugar, por más que se podía solicitar dinero en cualquier momento, previa justificación claro, a las tres empresas fundadoras, se intentó ser muy cuidadoso de lo que se les pedía, y siempre teniendo claro que en algún momento Conexio devolvería esa inversión inicial a las tres empresas, por lo que cuanto más pida, más deberá devolver.

En segundo lugar, existen costos que sí o sí se deben realizar de forma de mantenerse en el plan original. Por mencionar algunos ejemplos: realizar al menos tres o cuatro viajes comerciales al año (en donde cada uno rondaba los USD 5.000 de inversión), contratar un referente técnico con buena experiencia previa y con buena proyección (sabiendo que un sueldo Senior en IT no resulta barato), inversión en marketing (diseño gráfico, sitio web, *brochure*), inversión en cuestiones legales y formales (estudio contable, apertura de sociedad), *recruiting*, solo por citar algunos ejemplos.

En tercer lugar, ahorrar en todo lo que se pueda ahorrar y aprovechar la infraestructura de las tres empresas fundadoras, siendo el más claro ejemplo la infraestructura edilicia (se hablará más adelante sobre las mudanzas).

Por último y a sabiendas de hablar en forma general, tener el mantra de “gastar solo en lo importante, pero en esos casos, gastar lo que haya que gastar” es decir que cuando se invierte en algo, que sea una inversión suficiente como para obtener el resultado que buscamos, sin quedarnos con la sensación de “podría haber salido mejor si invertíamos más”. En todo negocio hay gastos que son importantes y otros que son secundarios. En los primeros se debe gastar lo que haya que gastar, sin titubeos. En los segundos se puede ahorrar todo lo que podamos o incluso posponer el gasto, ya que se asume no son centrales al negocio ni a su resultado.

Contabilidad y finanzas para ingenieros

Para terminar con el aspecto financiero, vale decir que durante la ejecución y seguimiento del proyecto ProTIC Ampliado de UYXXI, los aspectos contables y financieros eran llevados a cabo sin ayuda de un estudio contable, sino con algo de apoyo de los profesionales de las tres empresas.

Es decir que durante los primeros meses de Conexio la contabilidad y las finanzas eran llevadas adelante por un ingeniero en sistemas! Esto funcionó durante un tiempo pero

claramente no era escalable y mucho menos una forma profesional de llevar adelante los libros de la empresa.

Por lo tanto sobre mediados del 2014 se obtuvo ayuda de profesionales (en especial contadores) que debieron reconstruir la contabilidad hecha por el ingeniero. Aprovecho estas líneas para agradecer la paciencia que tuvieron esos profesionales! Pues si bien nunca se perdió un dólar y todo quedó registrado... el trabajo de traspaso hacia los contadores fue arduo!

Mudanzas

Como se adelantaba anteriormente, el espacio físico que utilizó Conexio durante más de un año fue provisto por las tres empresas fundadoras. Provisto, no financiado, lo que quiere decir que utilizamos las instalaciones de las tres empresas, junto con sus servicios (internet, limpieza, frutas, café, etc.) hasta que Conexio tuvo el volumen de negocios y el *cashflow*¹⁸ suficiente como para pagar por estos servicios, lo cual demoró algo más de un año hasta entrado el 2015.

Este es un ejemplo de un costo que es evitable, es decir, no es necesario invertir en un alquiler y los servicios básicos (ni en un espacio de cowork) si las tres empresas pueden proveerlo.

Sin embargo, como todo en la vida, cada cosa tiene sus ventajas y sus desventajas. El ahorro que implicó utilizar la infraestructura de las tres empresas y el afán de equiparar los apoyos de ellas (no era justo que una de las tres empresas alojara a Conexio indefinidamente) hizo que Conexio se mudara varias veces durante sus primeros tiempos.

Esta serie de mudanzas, que típicamente eran disparadas por nuevas contrataciones de desarrolladores, generaban sentimientos encontrados: por un lado el aspecto positivo de tener que mudarse porque el lugar anterior “nos queda chico” lo cual es un síntoma de crecimiento, pero por otro lado la sensación de no pertenecer, es decir, no solo no pertenecer a ninguna de las tres empresas, sino de estar moviéndose de un lado a otro, pero nunca en un lugar propio.

Volveremos a este punto mas adelante.

¹⁸ El *cashflow* o flujo de caja en español son las entradas y salidas de dinero de la empresa.



Figura 10: Oficina de Conexio al 2015

Es un negocio?

Esta pregunta puede hasta sonar tonta o ingenua: “Tenemos en nuestras manos un negocio interesante?” Es decir, más allá de la situación financiera actual (ya que todo emprendimiento debe ser sustentado durante cierto tiempo) entendemos que Conexio es un negocio rentable en el futuro cercano?

Como muchas preguntas que suenan tontas e ingenuas, también son difíciles de contestar, pues justamente por lo tontas e ingenuas son preguntas muy simples que van al corazón del asunto, mientras que uno insiste en hacerse preguntas mucho más elaboradas con respuestas aún más elaboradas y argumentadas, en vez de contestar primero las preguntas simples pero poderosas.

Nos tomaría todo el 2014 para empezar a animarnos a decir que Conexio era un negocio, llegando al *break-even*¹⁹ en Diciembre de 2014, es decir que estuvimos un año entero manteniendo a la empresa y las inversiones que requería para consolidarse (viajes,

¹⁹ El *break-even* de una empresa es el momento en el cual no genera ni pérdidas ni ganancias, es decir que es capaz de sustentarse a sí misma.

contrataciones, laptops, sitio web, gestión comercial, costos formales y legales, estudio contable, etc.) teniendo un cliente en Uruguay (el primer cliente) y un cliente en Canadá.

Recién a comienzos de 2015 es cuando realmente nos animaríamos a decir que Conexio era un negocio rentable, contando ya con clientes en USA, lo cual veremos en el siguiente capítulo.

Capítulo 3 – Consolidación

En este capítulo hablaremos de la etapa de consolidación de la empresa, es decir, aquella que viene luego de sentar las bases (capítulo anterior) y antes de la etapa de crecimiento (próximo capítulo). Intentaremos responder las siguientes preguntas: Cómo llegamos a los primeros clientes en USA & Canada? Cómo generamos confianza con ellos? Cómo preparamos los viajes? Cómo estructuramos el área comercial? Cómo estructuramos el área de operaciones? Cómo fue nuestra presencia en USA? Cómo descubrimos y mantuvimos nuestra identidad frente a tantos cambios?

Como puede verse este capítulo continúa enfocado en el COMO de las cosas y corresponde aproximadamente al año 2015, el segundo de la empresa, y comenzamos dando foco a un tema sumamente importante para una empresa que exporta: los viajes.



Figura 11: Puente Golden Gate Bridge en San Francisco (circa 2015; foto propia)

Viajes

Los viajes fueron (y siguen siendo) una constante en la empresa y comenzaron en Marzo del 2014 cuando Conexio eran apenas dos personas (ver capítulo Inversión); pero nos detendremos ahora en ver cómo preparamos esos viajes, como nos organizamos durante ellos y que acciones tomamos luego de volver a UY.

Lo primero que es necesario desmitificar es que un viaje de trabajo no es un paseo, no es un viaje de placer y se vive totalmente diferente (al menos en la experiencia de quien escribe luego de casi veinte viajes de negocios a USA). Esto no quiere decir que no se pueda pasear o disfrutar de un viaje de negocios, pero me permito realizar las siguientes afirmaciones:

- Mientras que en un viaje de placer uno espera volver descansado, en un viaje de negocios volveremos mucho más cansados de lo que estábamos antes de irnos, ya que el ritmo del viaje debe ser más intenso, el tiempo es crítico y las preocupaciones están a la orden del día.
- La duración de un viaje de negocios va mucho más allá de los días que estemos fuera de UY. Se debe preparar el viaje con anticipación (varias semanas) lo que conlleva horas por día de preparación y luego que volvemos debemos realizar el follow-up de todas las reuniones que mantuvimos (e incluso de las que no).
- El tiempo de viaje es oro. Estamos gastando miles de dólares. Estamos desatendiendo los quehaceres de la empresa por estar en el exterior. Debemos aprovechar cada día y que los días sean bien largos (desde temprano hasta tarde).

Dada la importancia de este tema, dedicaremos las siguientes secciones para hablar de cómo prepararse Antes del Viaje, algunas ideas a tener en cuenta Durante el Viaje y comentarios del follow-up Luego del Viaje.

Antes del Viaje

La tarea más importante que debemos hacer antes de viajar es conseguir reuniones. Cuantas más reuniones más provechoso el viaje, aunque tampoco es bueno ver el viaje desde un punto de vista puramente cuantitativo pues la calidad de las reuniones importa mucho.

En nuestra experiencia desde Conexio existen tres tipos de viajes:

- **Eventos:** son aquellos motivados por la participación a un evento como ser una conferencia (como la mencionada anteriormente en Salt Lake City). La particularidad de estos viajes es que concentramos muchas reuniones en pocos días (la duración del evento, que suelen ser 2 o 3 días). A modo de ejemplo, en uno de los viajes al Adobe Marketing Summit logramos realizar casi 30 reuniones en 4 días. Otro punto importante es que, dependiendo del evento claro, suele ser una excelente oportunidad para encontrarse con potenciales clientes de todo USA que viajan al evento, evitándonos así tener que recorrer muchas ciudades.

- **Prospección:** son aquellos en los que no hay ningún evento por lo que debemos elegir las ciudades a las que ir (especialmente en un país tan grande como USA) y realizar prospección comercial. Dependiendo del tiempo que se tenga disponible y del presupuesto, puede ser viajes de una semana hasta un mes (o incluso más) en el que debemos elegir con cuidado qué ciudades visitar con dos criterios básicos: potenciales clientes que queramos visitar si o si (eso ya justifica visitar una ciudad) y cantidad de contactos en una ciudad (cuantos más contactos más probabilidad de conseguir reuniones).
- **Proyectos:** son aquellos que surgen no desde Comercial sino desde Operaciones, como ser la participación en un kick-off de un proyecto, en un hito intermedio o en una puesta en producción o transferencia de conocimiento. Si bien en estos casos el origen del viaje no es comercial, son una excelente oportunidad de visitar potenciales clientes junto con los técnicos que deban viajar (ej: un Team Lead que participe en el kick-off de un proyecto y luego se suma a las reuniones comerciales en otros potenciales clientes).



Es difícil establecer un número de reuniones “suficiente” para un viaje comercial, pero haciendo un esfuerzo para bajar a tierra las ideas considero que dos reuniones por día en promedio es lo mínimo.

Para conseguir las reuniones básicamente utilizamos el mail (para aquellos con quienes ya nos hemos contactado) y LinkedIn (para aquellos que aún no). Si se trata de un evento también podemos ver el sitio web del evento para contactar a los sponsors del mismo (que en nuestro caso serán otros partners a los cuales queremos ofrecerles nuestros servicios).

Puede ocurrir también que en el armado de un viaje no seamos capaces de generar una suficiente cantidad de reuniones que justifiquen la inversión, en cuyo caso evidentemente no convendrá realizarlo, es decir que no deberíamos comprar los pasajes aéreos (que suelen ser uno de los costos más grandes) hasta no tener una idea de cantidad y calidad de las reuniones que podamos tener.



Figura 12: Apertura del Adobe Digital Marketing Summit 2016 en Las Vegas (aprox. 12.000 personas; foto propia)

Para evitar entonces comprar pasajes hasta no tener una mínima certeza, se pueden explorar contactos en diferentes ciudades y esperar a ver que ciudad responde mejor. Así por ejemplo podemos pedirle reunión a alguien en Chicago aún cuando no sabemos si visitaremos esa ciudad; en la medida que obtengamos varias respuestas positivas en Chicago entonces confirmaremos ese destino, de lo contrario lo dejaremos de lado (en caso que alguien nos haya confirmado una reunión buscaremos una forma de excusarnos, ya que en ese escenario serán pocas las excusas que debemos dar).



Al momento de consultar a alguien la disponibilidad de una reunión no hay porque ser exactos con las fechas; generalmente basta con decir “a comienzos de Marzo...” ya que en realidad lo más importante es ver el interés de la persona en conocernos, habiendo interés buscaremos la forma de reunirnos o al menos lograremos una call que igual es algo muy valioso

Otros aspectos a tener cuidado al momento de preparar un viaje comercial:

- **Feriatos:** que puedan haber en el país de destino, pues la mayoría de las personas no trabajara ese día y además parecemos amateurs por no conocer los días no laborables (no haber hecho los deberes).
- **Distancias entre reuniones:** no es lo mismo tener 3 reuniones en un mismo día en Montevideo que en Los Ángeles. Las distancias en ciudades grandes (o muy congestionadas) puede ser un problema, que se resuelve simplemente utilizando Google Maps para ver el tiempo de traslado y el medio (a pie, Uber, taxi, metro).
- **Cambios en el huso horario:** considerando que preparamos los viajes con varias semanas de anticipación, no es inusual que estemos agendando reuniones para dentro de 4, 5 o 6 semanas, momento en el cual pudo haber cambiado el huso horario ya sea de nuestro país o del país de destino, y nadie quiere invitar a una reunión a la cual llegaremos una hora tarde (o temprano).
- **Lugares de reunión:** el lugar propuesto de reunión debe ser acorde al potencial cliente, su estilo y el tipo de relación/confianza que tengamos. No es lo mismo citar a una reunión a un/a ejecutivo/a de NY que nunca conocimos que citar a dos fundadores de una start-up de San Francisco que trabajamos juntos hace años. En un caso un pub con cervezas puede ser ideal, mientras que en otro será en las propias oficinas o en un café cercano. En general se entiende que nosotros no conocemos la zona por lo que suele ser común que el potencial cliente indique algún lugar de su preferencia.



En base a experiencia es una buena idea intentar almorzar con las personas que más nos interese hablar, pues típicamente será un ambiente más distendido que el ambiente corporativo de una oficina con los compañeros de trabajo de esa persona y tendremos más tiempo de conversación, todo lo cual ayudará a generar cercanía.

Acercas del alojamiento que iremos reservando en las diferentes ciudades a visitar, es bueno ver varias alternativas considerando fundamentalmente tres criterios: precio, ubicación y calidad (ya sea cantidad de estrellas, reviews, lujo, etc.). Obviamente vamos a querer pagar lo menos posible pero eso implica que el alojamiento quede lejos de los lugares de reunión, lo cual tal vez no genera problemas (ej: si calculamos el tiempo suficiente para tomar un metro desde el alojamiento hasta el centro de la ciudad antes de fijar reuniones y lo mismo para el retorno).

Otro aspecto a tener en cuenta es que es usual que el potencial cliente nos pregunte dónde nos estamos quedando, pregunta que puede surgir simplemente para romper el hielo los primeros minutos o también para saber que tipo de inversión (en dinero) estamos haciendo en el viaje (la señal que estamos dando si nos quedamos en un motel no es la misma que si nos

quedamos en un hotel de lujo y tendremos que ver que esa señal sea consistente con la estrategia general con la cual nos presentamos a nuevos clientes).



En una oportunidad hace muchos años un potencial cliente me citó a una reunión (no recuerdo en qué ciudad de USA) y en la invitación en el calendario, en donde hay que poner el lugar de la reunión, decía “TBD”. Busqué en Google Maps lugares para comer que se llamarán TBD cerca de las oficinas del cliente pero no pude encontrar ninguno. Luego de un buen rato llegué a la conclusión (no recuerdo como) que significaba “To Be Determined” (es decir, “lugar a determinar”).

Durante el Viaje

Luego de agendar la mayor cantidad de reuniones posibles y comenzando el viaje, obviamente el objetivo es sacar el mayor provecho de cada reunión. Esto no quiere decir que vayamos a vender en las reuniones (especialmente si son los primeros contactos que tenemos con el potencial cliente y se trata de ventas de ciclo largo como en este caso).

Entonces si el objetivo no es necesariamente vender, cuál es? Eso dependerá de nuestro objetivo para el viaje y del grado de conocimiento y avance que tengamos con cada uno de los potenciales clientes que visitaremos. Por ejemplo, si es uno de los primeros viajes que realizamos y estamos teniendo primeras reuniones con potenciales clientes, el objetivo inmediato no es venderles (pues no es realista) sino que será introducir nuestra empresa, nuestros servicios, nuestra propuesta de valor, nuestro diferencial, experiencia, ventaja competitiva, etc. En otro caso de un potencial cliente que ya nos conoce tal vez el objetivo sea lograr que entreviste a uno de nuestros técnicos, que nos comente de los potenciales proyectos a futuro, que nos diga sus preocupaciones al momento de trabajar con una empresa como la nuestra, que podamos coordinar una Demo, que nos presente a alguien más, etc.

Es decir que cada reunión deberá ir acompañada de un trabajo previo de que queremos obtener de la reunión e investigar con quienes nos reuniremos (sus nombres, roles, background, intereses). Como regla general, cuanto más sepamos de los participantes de la reunión y de lo que queremos obtener de la misma, más chances tendremos de irnos conformes.

Una forma bastante útil de ordenar la conversación (y ordenar nuestra cabeza) es escribir de antemano un conjunto de preguntas (al estilo FAQ²⁰) para tener a nuestra disposición. El hecho de pensarlas y estudiarlas de antemano hará que sean preguntas más pensadas y mejor formuladas y que nos ayuden a obtener la mayor cantidad de información de la reunión. Podemos tener, por ejemplo, un conjunto genérico de preguntas aplicables a partners y otro aplicable a clientes finales, pero en ambos casos siempre agregar preguntas

²⁰ *Frequently Asked Questions.*

específicas de la empresa con la cual nos reunimos, que no quede únicamente en preguntas genéricas.

Un aspecto importante para irnos conformes es terminar la reunión con “deberes” para cada una de las partes, de forma de avanzar en la relación con el potencial cliente. Esos deberes pueden ser firmar un NDA²¹, un MSA²², coordinar una entrevista, enviar un material, etc. evitando irnos de la reunión con una sensación de “...*gracias, nos hablamos...*” sino de acciones concretas para madurar esa relación comercial.

En la medida que en un viaje comercial podemos tener muchas reuniones y que en nuestra cabeza tendremos siempre un conjunto infinito de temas y preocupaciones, es una muy buena idea tomar nota de las reuniones que tenemos, de ser posible el mismo día que las tuvimos (por ejemplo a la noche al volver al hotel). Esas notas serán subidas al CRM de la empresa de forma que tanto quien mantuvo la reunión como todos los demás interesados puedan ver esa información y volverla a consultar en el futuro para saber el estado de la comunicación con ese potencial cliente, así como para tener motivos (excusas) de hacer follow-up personalizado.



Sentarse a escribir un resumen de una reunión, en un contexto en que tenemos muchas reuniones en un día y que en la noche ojalá tengamos una cena (y tal vez hasta tomemos una copa) no es algo sencillo. Por eso, a modo de tip, puede usarse el tiempo entre reunión y reunión para tomar esos apuntes, o si no hay tiempo, al menos grabar un audio con un resumen de la misma que mañana podremos pasar en limpio.

Podría parecer innecesario hablar de la importancia de la puntualidad al momento de llegar a una reunión, pero considerando nuestra cultura (que tolera demasiado la impuntualidad) y la enorme importancia simbólica que tiene, preferimos aquí hablar sobre lo obvio: siempre siempre hay que llegar antes de tiempo a una reunión. Llegar justo en punto significa llegar tarde y más cuando no conocemos el entorno (ej: llegamos tres minutos antes solo para darnos cuenta que es un edificio corporativo de 80 pisos en el cual debemos abrir la mochila por motivos de seguridad, registrarnos en portería que incluye completar un formulario y sacarnos una foto con una webcam, que nos den una tarjeta magnética, que vayamos al área de ascensores, que lleguemos al piso, que encontremos la puerta de la oficina, que nos anunciemos con la secretaria... es decir que a la reunión, llegamos tarde).

Ni que decir si llegamos a las corridas y estamos sudando, o desalineados, o tenemos que ir al baño antes de la reunión. Y si llegamos temprano, nos arreglamos, nos preparamos, tomamos un respiro, repasamos los objetivos de la reunión, nos anunciamos diciendo que tenemos reunión a las XX horas pero que esperamos sin problemas, etc.

²¹ *Non Disclosure Agreement*, es decir un contrato de confidencialidad.

²² *Master Services Agreement*, es decir un contrato marco que luego se complementa con contratos específicos de trabajo llamados SOW (*Statement Of Work*).

Otro aspecto que no está de más comentar es el alcohol. Asumiendo que quien lee esto no es abstemio y sabiendo que muchos negocios se definen en una conversación informal y distendida la cual muchas veces incluye alcohol, no esta de mas tener en cuenta las propias limitaciones con respecto a la bebida. Si yo se que puedo tomar una o dos copas y estar distendido pero enfocado en la conversación, entonces no tomare mas de eso. Punto.

Relacionado a lo anterior, si nos toca almorzar con un cliente, no está de más plantearse qué tipo de comida voy a ordenar, así como quien va a pagar la cuenta. Sobre lo primero solo es necesario tener presente que el objetivo del almuerzo no es comer, sino que la comida es la excusa para la conversación, por lo tanto es aconsejable pedir algo que sea sencillo de comer (ej: no espaguetis con salsa que invariablemente nos van a ensuciar!) Sobre lo segundo, depende mucho de la circunstancia y del potencial cliente, pero es muy usual que seamos invitados (que no paguemos nosotros) en el entendido que ya estamos haciendo una inversión importante en ir hasta allí desde UY. Incluso en ese caso es de orden al menos sugerir que nosotros pagamos o dividir la cuenta.

En caso que no hayamos podido conseguir suficientes reuniones antes del viaje siempre es posible continuar buscándolas durante los primeros días en que estamos en la ciudad o bien buscar eventos que estén relacionados con las tecnologías con las que trabajamos. Estos eventos pueden ser *meetups* ya sea tecnológicos o por industrias (ej: *meetups* de agencias digitales) y son un buen lugar para hacer *networking* y en todo caso son sin dudas un mejor lugar para estar que en la habitación del hotel o paseando.

Finalmente, en caso que no hayamos podido coordinar una reunión por problemas de agenda del potencial cliente (ej: estaba de viaje justo la semana en que nosotros estábamos en la ciudad) entonces al menos podremos pedir una call, incluso durante nuestra estadía, o en el peor caso luego que regresemos. En esos casos, más allá del valor propio de la call, hay un valor simbólico y es que el potencial cliente ve que nosotros viajamos, que invertimos en lo comercial, que nos importa conocerlo cara a cara y ese es un muy buen mensaje a dar, incluso si no pudimos concretar la reunión.

Luego del Viaje

Al regreso del viaje comercial lo primero que debemos hacer es: descansar! E inmediatamente después: ponernos al día con todo lo que se nos atrasó por haber estado de viaje. Y luego de eso, dejando algunos días pero no más de una o dos semanas: follow-up de las reuniones que mantuvimos.

Y qué mejor forma de hacer seguimiento que trabajando sobre los “deberes” que ambas partes convenimos sobre el final de cada charla. Eso es lo que nos permitirá avanzar, aunque sea a paso lento, con las diferentes relaciones nuevas que queremos construir. Nos olvidamos de plantear “deberes” antes de terminar la reunión? Igual hacemos follow-up! Ya no tendremos la excusa perfecta como “*Hola XYZ! Tal como quedamos la semana pasada aquí envío nuestro Caso de Estudio sobre...*” sino que utilizaremos otras excusas como ser agradecer el tiempo de la reunión y aprovechar para plantear los deberes, aunque sea por mail durante el follow-up.

Lo importante aquí es, como se dijo, por un lado avanzar aunque sea un milímetro la relación con el potencial cliente, y por otro lado estar en su conversación, o como se dice habitualmente: “estar en su radar”.

Existen métricas sobre el porcentaje de negocios que se cierran luego del primer, segundo, tercer, etc. contacto y el resultado es bastante predecible: cuanto más seguimiento se hace más oportunidades de cerrar una venta. No obstante ello requiere perseverancia, orden y un sistema de manejo de información y alertas que ayude a que no se nos pase por alto ningún follow-up (ej: un CRM y alertas dentro del CRM o en el calendario).

La venta de software en general, la de servicios de IT en particular y más aún la de nicho en modalidad outsourcing requiere de una fuerza de venta consultiva compleja, cuyo ciclo de venta se mide en meses e incluso años, de una mezcla entre arte y ciencia, pero por sobre todas las cosas, de confianza, la cual se construye conociéndonos con el potencial cliente. Por tanto el seguimiento es algo vital en este negocio.

Visto incluso desde un modo más pragmático, un buen seguimiento nos permite recuperar la inversión de los viajes. Imaginemos que en un viaje gastamos USD 5.000 y visitamos 20 clientes (para dar números que suenan razonables). Esto quiere decir que la prospección nos costó en promedio USD 250 por reunión. Difícilmente un cliente nos haga follow-up a nosotros pidiéndonos por favor que le vendamos algo, por lo que incluso haciendo follow-up nosotros, no nos garantiza la futura venta, pero si ni siquiera lo hacemos, o lo hacemos una o dos veces mal hecho (ej: sin deberes, sin ver el hilo de la conversación en el CRM) entonces estaremos desperdiciando 250 dólares por cada follow-up mal hecho! (y ni que hablar de una posible oportunidad de negocios perdida a futuro!)

De lo anterior se desprende que quienes vayan al viaje comercial deben tener el tiempo necesario, a su regreso, de hacer este seguimiento. Esto incluye al Team Lead, a los Directores y a todo aquel que viaje con los vendedores.

Follow-up. Follow-up. Follow-up.

A continuación se presenta un esquema en forma de gráfica que muestra el esfuerzo que involucra un viaje comercial a lo largo del tiempo, desde la experiencia de Conexio. A modo de ejemplo, para un viaje de 2 semanas, nos lleva aproximadamente 3~4 semanas previas para contactar a las personas, ver los posibles destinos, etc. Luego el esfuerzo destinado al viaje es casi del 100% durante el mismo (lo único que impide que llegue al 100% es la dedicación a los temas que dejamos pendientes en la oficina!). A nuestro retorno viene una etapa de “follow-ups inmediatos” ya que las cosas siguen “calientes” y es donde aprovechamos para avanzar con los prospectos que mantuvimos reuniones y los “deberes” definidos. Por último viene una etapa de “follow-up eterno” (al menos a las cuentas que hayan pasado el filtro comercial).

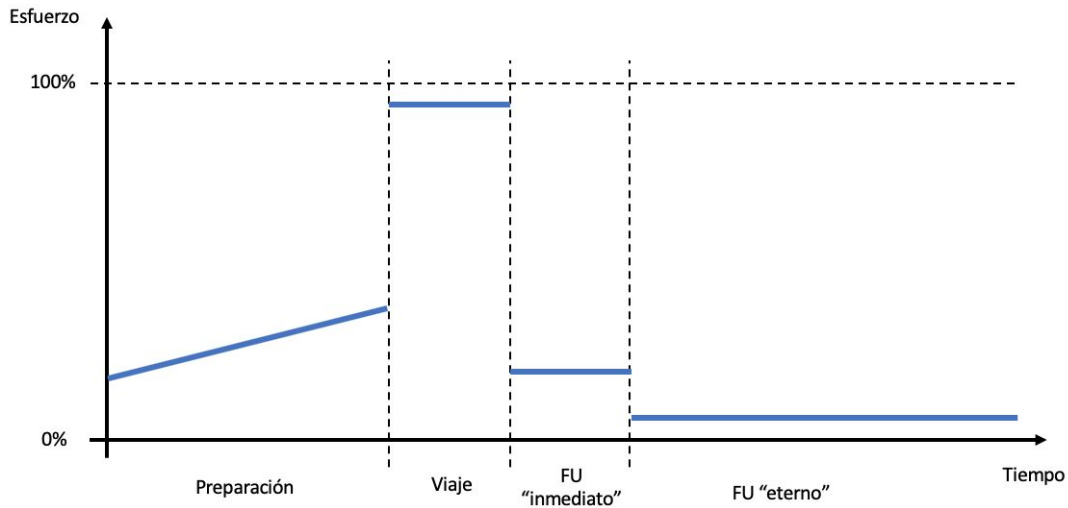


Figura 13: esquema de la distribución del esfuerzo que involucra un viaje comercial (elaboración propia)

Generando confianza

No resulta sencillo hablar sobre cómo generar confianza con los potenciales clientes. No obstante parece algo de tal importancia que merece el esfuerzo, por más que la obviedad aparezca recurrentemente.

El desafío aquí consiste en generar la confianza suficiente para comenzar una relación siendo lo más auténtico posible, sin necesidad de mentiras ni engaños, pero tampoco achicándonos o sintiéndonos intimidados, todo en un contexto en el que el idioma (inglés) no es nuestra lengua nativa. Esa relación que comenzamos obviamente esperamos que en algún momento incluya la venta de nuestros servicios, pero eso debiera ser la consecuencia natural y no algo forzado.

Solo a modo de contexto, recuerde que la venta consultiva compleja de servicios de IT se basa en la confianza. No estamos vendiendo productos de software que ya están desarrollados y se puede descargar un *trial*, sino que estamos vendiendo una promesa a futuro.

Pensemos cómo logramos nosotros mismos confiar en otros (poniéndonos en los zapatos de los potenciales clientes): buscamos creer en la persona (es decir que no miente), probablemente sentir que esa persona no nos está escondiendo algo (es decir que es transparente), que la sentimos cercana (que nos vemos/comunicamos cada tanto), que conocemos muchas cosas sobre él/ella, tal vez también que conocemos "su historia de vida". Esto apenas para abrirnos a confiar en la persona (en nuestro caso el vendedor de nuestra empresa que visita al potencial cliente). Luego debemos intentar que confíe en nuestra empresa, para lo cual le hablaremos sobre la historia de la empresa, qué proyectos hemos hecho, con quiénes, en dónde, cómo nos fue, quién nos conoce, etc.

Primero deben confiar en la persona que tienen enfrente para luego confiar en la empresa que representa para por último confiar en el proyecto/servicio que queremos ofrecerle. En nuestra experiencia, para lograr que confíen en nosotros, debemos de tomarnos el tiempo para reflexionar cuál será nuestra actitud cuando estemos frente a los potenciales clientes, como nos plantaremos en esas reuniones, con qué energía entraremos a esa sala de reuniones o nos sentaremos en esa mesa de café.

Por ejemplo, si nuestra actitud es la de creernos un vendedor estrella, un ejecutivo super exitoso, super confiados en nosotros mismos, con el ego en alto, debemos al menos tener la evidencia que apoye todo eso (ej: una carrera objetivamente exitosa, una empresa líder) lo cual seguramente no se condice con lo que el otro verá cuando entremos a la sala de reuniones: un profesional relativamente joven, con poca o nula experiencia en negocios con el exterior, con una empresa pequeña o mediana en consolidación o comenzando un proceso de internacionalización, desde un país apenas conocido; por lo que le resultará evidente la diferencia entre lo que somos y lo que decimos ser, y eso no es nada bueno en términos de generar confianza.

Estar muy seguros de lo que somos, de lo que ofrecemos, del potencial que tenemos, de nuestro Equipo (con mayúsculas) así como también estar seguros que nos falta mucho por recorrer, por aprender, que no tenemos todas las respuestas pero no inventaremos aquellas que no sabemos, todo esto ayudará a crear confianza y a mostrar nuestro valor actual o potencial de futuro (pues también es válido que nuestro interlocutor nos diga, directa o indirectamente: “vuelvan cuando sean más grandes”).

No puedo remarcar lo suficiente la importancia de la autenticidad. Es muy muy importante, desde nuestro punto de vista claro. Veamos dos motivos aunque seguro hay muchos más.

Primero, pensemos en qué tipo de empresa queremos, qué tipo de empresa estamos construyendo (o continuaremos construyendo si es que ya estaba en marcha). Una en la que la mentira se tolera e incluso se promueve en el área comercial al menos, una en la que la fantasía, el engaño por mostrar algo que no somos, es permitido y premiado (ej: mediante comisiones a los vendedores). Es este el tipo de empresa que queremos dirigir? Alguno podrá argumentar que estas son sólo tácticas de venta y que a la interna del Equipo se manejan con otros valores. Realmente cree posible que exista una coherencia mientras por un lado no se es auténtico pero por otro se pide a los colaboradores que sí lo sean? Cree Ud. que el Equipo no ve el actuar comercial y los valores con los que se maneja?

Segundo, recordemos que nunca jugamos solos, que mientras el comercial intenta (bajo la hipótesis que asumimos) agrandar la verdad, no ser auténtico, elevar su ego... el potencial cliente nos está escuchando, nos está observando, nos está juzgando. Y esa persona que nos recibe probablemente tenga más experiencia que nosotros, tanto de vida como profesional, que no llegó a su posición por mera coincidencia sino por su experiencia y habilidades. Entonces la pregunta en este caso es: Se cree Ud. tan hábil como para engañar a una persona así? Y aun

asumiendo que lo logre la primera vez (le vende algo bajo hipótesis que no son ciertas) cree Ud. que no se dará cuenta en el futuro? Cuánto durará esa relación?

Do you speak English?

El idioma no es un punto menor tampoco. No es necesario tener un inglés perfecto pero si es necesario que el idioma no sea una barrera. Cierta fluidez para hablar suele ser más importante que el acento, particularmente ya que en USA ven nuestro acento latino como bastante “neutral” y no “cargado” y eso les gusta y los ayuda a entendernos mejor.

Otro aspecto del idioma es que cuanto mayor dominio tengamos, mayor sutileza lograremos en el armado de las frases y por tanto más eficacia en el mensaje (hablado y corporal) y menos esfuerzo deberá hacer nuestra contraparte para interpretar lo que decimos.

Por ejemplo, imaginemos que queremos transmitir la siguiente idea: “*Dada nuestra experiencia en AEM nos parece que a Uds. les podría interesar trabajar con nosotros*” y que la traducimos de la siguiente manera: “*Because of our AEM expertise we think you must work with us*”. No es lo mismo, pues “*must*” en inglés significa que “deben” trabajar con nosotros, mientras que nuestra intención era decir que “les podría interesar” trabajar con nosotros; pero por la poca sutileza en el lenguaje terminamos diciendo algo que impone (“deben”) por lo que dejamos a la contraparte el trabajo de interpretarlo literalmente (les queremos imponer algo) o que haga el esfuerzo de recordar que el inglés no es nuestra lengua materna y que en seguramente no fue nuestra intención imponerles nada sino solo un mal uso del lenguaje²³.

Por último, por más dominio que tengamos del inglés, es muy difícil tener el mismo tipo de conversación en nuestro lenguaje nativo que en inglés, por lo que seguramente nos cansaremos más por el esfuerzo extra (imagínese luego de un día largo con 5 ó 6 reuniones en inglés). Otra posibilidad es que nos dificulta pensar en “meta-nivel” mientras hablamos en inglés; es decir la capacidad de por un lado mantener la conversación pero por otro pensar qué le vamos a preguntar después, por qué nos está diciendo esto, cómo es su lenguaje corporal, etc. Dicho de otra forma (más informática) se nos dificulta tener dos hilos (*threads*) en nuestra cabeza dado el esfuerzo que nos requiere apenas mantener una buena conversación en inglés, mucho menos que nos de el tiempo para mantener una meta-conversación con nosotros mismos acerca de la conversación que estamos teniendo.

Un ejemplo de esto puede ser terminar una charla contentos que se entendió lo que dijimos y nosotros entendimos lo que nos dijeron, solo para darnos cuenta que no hablamos sobre X tema, que no nos llevamos deberes, que no le preguntamos sobre tal tema, etc.

Lamentablemente tampoco hay aquí recetas mágicas, más que tener presente que el nivel de inglés de quien tenga la responsabilidad comercial debe ser bastante bueno, particularmente hablado (en el contexto de venta consultiva compleja B2B) de forma de tener conversaciones fluidas, lo cual es la base para generar confianza.

²³ Podríamos haber usado la palabra “*should*” que es más sutil aún, pues no es tan impositiva como “*must*” pero de todas formas presiona mucho al potencial cliente, por lo que sería mejor usar palabras como “*could*” o “*might*”.

Primeros clientes en USA & Canadá

Como se mencionara antes, Conexio logró su primer cliente en Uruguay (filial de una multinacional) aunque todo el trabajo realizado fuera para la sede central en USA; y además lo logró pues una de las empresas fundadoras ya tenía una relación comercial con esa filial. Por lo tanto no parece del todo “justo” pensar que ese fue el primer cliente “genuinamente ganado” por Conexio en sí, o dicho de otra forma, sentíamos el desafío de ir nosotros solos como Conexio tras nuestros primeros clientes en USA que nadie conociera antes²⁴.

Ya hablamos sobre cómo llegamos a esos potenciales clientes (LinkedIn, eventos, etc.) así de cómo pensamos nuestro *pitch* y los materiales de marketing asociados (sitio web, tarjetas, *brochure*, etc.) y hasta a qué roles dentro de las empresas apuntábamos (CTO, COO, etc.) por lo que nos parece interesante ahora comentar más específicamente cómo fue el proceso por el cual logramos nuestros dos primeros clientes en norteamérica (uno de ellos en Canadá).

Lo primero es tener presente que el ciclo de venta resultó ser mucho más largo del que esperábamos, siendo de al menos seis meses entre el primer contacto y la primera venta concretada y típicamente de alrededor de un año para un potencial cliente en promedio, por lo que estos primeros clientes del norte los logramos a partir del 2015.

En el caso del cliente en Canadá se dio una casualidad: lo contactamos a través de LinkedIn (con uno de los mensajes breves como los que ya se mostraron) y resultó que esa persona había estado en Uruguay de paseo hacía menos de un mes, por lo que cuando notó que Conexio estaba en Uruguay evidentemente lo llevó a ese recuerdo de vacaciones en familia y eso lo llevó a responder nuestro mensaje para coordinar una *call*.

Casualidad? Suerte? Si... pero eso no hubiera ocurrido si no contactábamos a decenas y decenas de personas y en toda esa cantidad tal vez uno conozca Uruguay y por eso responde, tal vez otro nos encuentra un parecido con otra persona u otra empresa que le genera un buen recuerdo, tal vez otro recién leyó sobre el Plan Ceibal, otro lo llamamos justo un día que se encuentra de muy buen humor y con paciencia para recibir contactos nuevos, otro pudimos generar confianza con una desarrolladora porque es argentina... en fin... la suerte también precisa ayuda.

En el caso del cliente en USA no se dio de casualidad ni hubo un factor suerte (lamentablemente!) por lo que requirió su buena cuota de trabajo comercial y de relacionamiento. Esta era una empresa con una trayectoria en el nicho de Adobe pero que hasta el momento nunca había tercerizado y era algo que les interesaba para satisfacer la creciente demanda de talento calificado surgida por el crecimiento comercial (es decir que en la

²⁴ Puede parecer que caemos en la casuística al decir cómo llegamos apenas a dos clientes, o tres si incluimos la explicación del primer cliente de Conexio, y es un argumento válido! No pretendemos aquí dar una regla universal de cómo conseguir clientes en cualquier segmento de mercado y cualquier nicho tecnológico. Además, creemos que mostrar tres casos diferentes realmente puede revelar varios puntos interesantes de los cuales aprender algo que luego cada uno deberá analizar cuanto es extrapolable a su situación particular.

medida que sus comerciales vendían proyectos de AEM, su gente operativa precisaba acompañar ese crecimiento con más desarrolladores especializados que les costaba mucho encontrar y mantener).

Asimismo, dado que eran reconocidos por su calidad, tenían que al tercerizar eso cambiara, por lo que fueron muy cautos a la hora de elegir un nuevo socio para trabajar. Por tanto para lograr el primer proyecto con ellos, el cual fue de apenas dos personas durante tres meses en un proyecto no crítico (por si fallábamos), debimos mantener al menos dos reuniones cara a cara (en USA por supuesto), varias *calls*, un pedido de referencia de nuestro cliente en Uruguay, una negociación de rates, firma de los papeles usuales (NDA, MSA) y un *screening* (entrevistas técnicas a través de videollamadas) de nuestro Equipo por parte de su líder técnico más exigente.



Aún recuerdo las cuatro o cinco entrevistas técnicas (es decir de TODO Conexio salvo yo) que por la diferencia horaria terminaron aprox. a las 21hs de UY y que incluían preguntas capciosas!

Estructura del área Comercial

Veamos ahora qué estructura comercial permitió llevar adelante las actividades que hemos mencionado, desde el lead generation (contactos en frío via LinkedIn, mail, etc.) hasta los viajes comerciales (ya sea en el contexto de eventos o no) durante el 2014~2015 y que dieron lugar a la consolidación de la empresa.

Primero vale notar que una empresa no existe si no vende (Comercial). Tampoco si no ejecuta (Operaciones). Por tanto es tan importante el esfuerzo, inversión y tiempo que se dedica a lo comercial como el esfuerzo que se dedica a lo operativo, sino más aún, ya que para ejecutar primero hay que vender!

Esto puede no ser intuitivo para quienes estén comenzando un emprendimiento, especialmente si vienen de la informática. Nos puede suceder que enfrentados a un gasto de 5.000 dólares en un viaje comercial, pensemos que es mucho más útil invertir ese dinero en un desarrollador Senior, o en dos nuevas computadoras, o en casi cualquier otra cosa relacionada a lo operativo y no para “viajar por ahí”.

Algo similar puede ocurrir con la necesidad misma de contar con un rol comercial en la empresa, de contratar (y pagar acorde) a un vendedor, o al menos de reservar una parte del tiempo para actividades comerciales.

Claro que luego, cuando no tengamos suficientes proyectos, nos preguntaremos porque no estamos vendiendo... porque los clientes no vienen desesperados a golpear nuestra puerta... y saldremos rápido (y mal) a intentar vender nuestros servicios, sin tomarnos el tiempo

suficiente para hacer los deberes, armarnos de argumentos, materiales, actitud, contactos, práctica, etc. como para salir a vender con tiempo y profesionalmente.

En lo que respecta a Conexio, siempre hubo al menos una persona dedicada full time a lo comercial. Durante la segunda mitad de su primer año (2014) recibimos la ayuda temporal (3 meses) de un pasante en tareas de marketing y *lead generation*, con un *background* informático pero ya sensibilizado en temas comerciales gracias a un posgrado en gestión de tecnologías.

Luego durante 2015 además de mi rol como comercial, ese pasante del 2014 fue contratado y estuvo en San Francisco durante buena parte del 2015 representando a Conexio en USA (ver más abajo sección sobre Presencia en USA).

Por tanto durante parte del 2014 y casi todo el 2015 existían tres roles comerciales diferentes: el Directorio que proveía ideas, estrategia y visión de alto nivel de todas las tareas y enfoque comercial; mi rol como responsable comercial y gestión general de la empresa y el rol comercial junior de la persona en San Francisco.

Estructura del área Operaciones

Por más importante que sea lo Comercial, los clientes no nos compran por eso, sino que nos compran nuestra capacidad y calidad de ejecutar, es decir, de Operaciones. Otra forma de ver esto es que Comercial tiene la responsabilidad de traer clientes mientras que Operaciones tienen la responsabilidad de mantenerlos como clientes, y ambos la de venderle más (*cross-selling* y *up-selling*).

Para ese entonces (2015) Conexio contaba con entre 8 y 12 desarrolladores a lo largo del año, uno de los cuales era el Responsable Técnico, quien lideraba la mayoría de los proyectos en una estructura sumamente horizontal, repartiendo su tiempo entre varios proyectos que podían llegar a ejecutarse en paralelo.

Es importante destacar que esta estructura es funcional con el tipo de proyectos que vendía Conexio, es decir, un Equipo (ya sea autogestionado o *staff augmentation*) durante X meses en modalidad T&M (*Time & Materials*) lo que brinda cierta estabilidad. Probablemente esta estructura no hubiera sido adecuada si vendíamos muchos proyectos cerrados chicos, por ejemplo.

Para revisar la salud de los proyectos, el consumo y reporte de horas, las comunicaciones con el cliente, la *performance* de los miembros del Equipo, etc. manteníamos reuniones periódicas con el Responsable Técnico de forma de darle una segunda opinión, una visión más desde la perspectiva comercial y un apoyo en las tareas mas puras de gestion que no requerían su *expertise* técnico (ej: revisión de horas, validación de horas con el cliente, solicitud de facturación al Estudio Contable, envío de las facturas, seguimiento de cobranzas, etc.)

Algo que desde el inicio procuramos hacer fue mantener dos niveles de comunicación con cada cliente: el nivel Operativo (a través del Responsable Técnico) y el nivel Comercial (a

través de mi rol). Esto nos permitía tener dos tipos de contactos y visiones dentro de la empresa cliente, así como jugar “policía bueno y policía malo” cuando era pertinente, y poder detectar tempranamente cualquier inquietud del cliente así como su percepción sobre Conexio (no suele ser lo mismo lo que piensan de nosotros los que trabajan día a día en lo operativo que el nivel de *leadership*²⁵ del cliente que solo recibe información filtrada por sus operativos).

No obstante, quedaba claro que no era escalable esta estructura de Operaciones si continuábamos creciendo, y esa era la idea! Por tanto sobre fines del 2015 (ya con 12 desarrolladores) comenzamos la búsqueda de un rol que se encargara exclusivamente de gestionar Operaciones, quien comenzó a principios del 2016 como Delivery Manager.

Presencia en USA

Comentamos brevemente en secciones anteriores sobre la presencia que Conexio tuvo en USA durante el año 2015 la cual fue circunstancial, dado los estudios de posgrado en el exterior de quien fuera primero pasante y luego comercial junior.

Esta “circunstancialidad” es importante de notar, pues de lo contrario hubiera sido imposible contratar una persona local en USA (por un tema de costos) y sumamente difícil mandar una persona de UY a USA a residir (básicamente por el estatus migratorio, la dificultad de encontrar la persona adecuada y finalmente por costos).

Sin dudas que contar con una persona en USA, aunque fuere junior, presenta ventajas ya que podemos decir esa famosa frase “tenemos presencia en USA” lo cual cambia (y mucho) la perspectiva con la cual los potenciales clientes nos ven.

Sin embargo no fue un antes y un después para Conexio, no hubo un cambio importante en la actividad comercial. Por que creemos que pasó esto? Por el tipo de clientes al cual apuntaba Conexio: integradores y agencias digitales, no clientes finales. Esto por supuesto lo aprendimos con el diario del Lunes... y tampoco quiere decir que la experiencia fue mala, todo lo contrario, se obtuvieron contactos muy interesantes y se aprendió, pero no se logró un cambio significativo, que es lo que esperábamos al “tener presencia en USA”.

Esto quiere decir que, al menos en aquellas circunstancias, los clientes y potenciales clientes de Conexio no veían un valor importante en que tuviésemos una presencia local, y que la frecuencia con la cual nos comunicábamos (viajes, *calls*, *follow-ups*, etc.) parecía ser suficiente.

Algo que sí aprendimos (y aprovechamos mientras duró esa presencia local) es la importancia de estar cerca de los eventos, reuniones, celebraciones, lanzamientos, meetups, etc. a las que tiene sentido ir solo si se tiene una presencia local, y el networking asociado a estos eventos.

El desafío en estos casos de presencia local es, por un lado, ser capaces de financiar esa presencia, y por otro poder medir su retorno. Lo primero es más sencillo y se reduce a responder la siguiente pregunta: Podemos pagar los XX miles de dólares por mes? Lo segundo

²⁵ Se suele denominar “*leadership*” al nivel más alto de jerarquía en una empresa.

es algo mucho más complejo, sobre todo si no se logran ventas concretas que claramente surjan de la presencia local. Cuanto más venderemos en el futuro gracias al networking que estamos logrando hacer? Es sumamente difícil responder.

Otro aspecto sumamente importante es elegir la persona adecuada a las circunstancias y al presupuesto que se tiene y poder mantenerla. Cuanto más conocimientos y experiencia tenga esa persona, mejor funcionara, pero más inversión requerirá. Y más allá de un tema económico, es muy importante la fidelidad de esa persona para con la empresa, ya que estará teniendo contacto directo (y relaciones personales) con nuestros potenciales clientes, estará representando nuestra empresa en otro país, por lo que deberá estar motivada y alineada con nuestros objetivos y valores, más allá de cuanto gane por mes.

Sobre la identidad

Volvamos ahora a la interna del Equipo de trabajo y a algo tan difícil de explicar (al menos para un ingeniero!) como importante para una empresa: su identidad. No intentaremos definir este concepto más allá de decir que lo entendemos como la forma de vivir el trabajo en la empresa, los valores que se viven, la imagen que los colaboradores tienen en su imaginario acerca de la empresa.

Partamos entonces de algunas premisas para intentar rescatar el valor de este concepto de “identidad” (que al menos aquí lo confundiremos con otros como “cultura” y “ADN”):

- **Una empresa la hace su gente.** Y más aún en el caso de servicios de IT en donde literalmente lo que ofrece y vende esa empresa son las horas de sus colaboradores.
- **La confianza la genera la gente** (el comercial que visita el cliente como vimos antes, el líder técnico que participa en la *call*, los desarrolladores que trabajan día a día) y los destinatarios de esa confianza es también otra gente (el CTO del potencial cliente y su PM por ejemplo).
- **La dificultad de encontrar y retener talento** en IT es cada vez más evidente. Y este es un fenómeno mundial en la medida que las TICs se incorporan cada vez más en forma transversal en literalmente todos los aspectos y negocios aumentando la demanda de talento; pero por otro lado existe una enorme dificultad de los Estados en fomentar a los jóvenes para que estudien este tipo de carreras, generando así una brecha entre oferta y demanda de empleo.
- **Las personas no solo trabajamos por dinero.** Queremos sentirnos parte, sentirnos valorados, escuchados, respetados y tener voz y voto en la mayor cantidad de temas posibles dentro del Equipo de trabajo en el cual estemos. Y en un contexto en el que el colaborador puede elegir entre múltiples ofertas de empleo, las personas se pueden dar el lujo de elegir aquellas organizaciones en las que vean reflejados sus propios valores.

En este contexto se vuelve absolutamente crítico como tratamos a nuestros colaboradores, que contexto establecemos para que se desarrollen, y la identidad de la empresa se vuelve un factor determinante.

Toda empresa posee una identidad, ya sea que la hayamos explicitado o no, pero en la medida que no lo hagamos no estamos viendo esas cualidades, valores, anti-valores, comportamientos y percepciones que nos hacen bien y queremos promover, ni aquellos que no aportan y por tanto queremos dejar a un lado.

En el caso de Conexio siempre le dimos mucha importancia al proceso de selección e incluso no tanto en los aspectos técnicos sino en los aspectos “blandos” mediante múltiples entrevistas cara a cara (incluyendo entrevistas psico-técnicas realizadas por expertos en la materia) ya que sabíamos es un eslabón fundamental que impacta en la identidad.

Los aspectos técnicos-informáticos pueden ser aprendidos (más lento o más rápido) siempre que exista por debajo un conjunto de esas cualidades “blandas” que así lo permitan (ej: humildad para aprender) y a sabiendas que lo técnico se aprenderá mucho más rápido que aprender nuevas habilidades “blandas”.

Realizamos también reflexiones sobre cómo nos veíamos, así como una dinámica de Open Space²⁶ para explicitar entre todos los Valores y la Historia de Conexio y que existiera coherencia entre lo que los colaboradores sienten respecto de la empresa con lo que la Dirección siente.

Otro desafío a la identidad se presenta en la medida que la empresa cambia, ya sea porque se incorporan nuevos colaboradores o porque debemos mudarnos frecuentemente dentro de las sedes de las tres empresas fundadoras.

Sobre lo primero ya comentamos de la importancia del proceso de reclutamiento, y sobre lo segundo debimos hacer esfuerzos conscientes así como concesiones en la medida que se compartía el lugar físico con colaboradores de alguna de las tres empresas fundadoras. Esto generaba el desafío de sentirnos parte y que ellos nos vieran como parte del ecosistema, pero a su vez de mantener nuestra identidad como Conexio, diferenciada de las tres empresas.

En la medida que Conexio seguía creciendo, se iba mudando a lugares cada vez más grandes y cada vez con más cosas propias (ej: *banners*, carteles, equipamiento, cafetera, asados, rituales, etc.) hasta que en 2015 se estableció con un lugar aparte y específico dentro de una de las tres empresas, y en 2016 por el crecimiento de ambas fue necesario buscar un lugar totalmente independiente.

²⁶ Un *Open Space* es una técnica para llevar adelante una reunión, típicamente de al menos media jornada, en la cual un grupo numeroso de personas aportan ideas sobre uno o varios temas.



Figura 14: Primer Open Space Conexio (Identidad, Valores e Historia) 2016

Capítulo 4 – Crecimiento y Futuro

En este capítulo hablaremos de la etapa de crecimiento de la empresa, luego de haber logrado la consolidación (capítulo anterior) y concluimos con algunas posibilidades de futuro para Conexio. Intentaremos responder las siguientes preguntas: Qué se hizo para lograr más ventas en USA? Cómo se logró la independencia de las tres empresas fundadoras? Cómo creció el Equipo manteniendo nuestra identidad? Cuál fue la importancia de los procesos de certificaciones? Cómo maduraron los procesos internos de la empresa? Qué posibilidades a futuro le deparan a una empresa como Conexio?

Aumento de ventas en USA

Sobre fines del 2015 y comienzos del 2016 (es decir luego de dos años) la empresa logró un crecimiento importante en las ventas a partners de Adobe en USA. Es difícil entender a ciencia cierta por qué ocurrió esto, sobre todo si evitamos la tentación de la vanidad que nos dice que somos los mejores y que el crecimiento es solo gracias a nosotros.

Frecuentemente el “éxito” (sea lo que sea que eso signifique) está en el cruce entre hacer las cosas bien, no darse por vencido y seguir saliendo a buscar clientes, que el contexto del mercado sea favorable, y suerte. Quiero pensar que esto se cumplió en esta etapa de crecimiento de Conexio, ya que:

- Hicimos las cosas bien, es decir que nos preocupamos mucho de hacer un buen trabajo para los clientes, de darles un buen socio tecnológico, de tener una buena actitud, de cuidar cada una de las interacciones con los clientes;
- Seguimos buscando nuevos clientes, apalancándonos en los que íbamos consiguiendo en el camino (ya sea para darnos ánimo a nosotros mismos como para usarlos de base para conseguir otros);
- El contexto en el mercado de Adobe seguía siendo favorable, apareciendo nuevos partners en todo el mundo (ver recuadro en la página siguiente) con lo que si bien había más cucharas para la misma torta, ésta era más grande;
- Y también tuvimos suerte, pero como dijimos antes, esa suerte a la que hay que ayudar haciendo.

Elaborando un poco más en la interfaz entre “hacer las cosas bien” y “seguir buscando clientes” es interesante mencionar un fenómeno que seguramente ayudó a aumentar las ventas en un segmento de mercado de nicho como este y que es el posicionamiento, o dicho de otra forma: “lograr entrar al nicho”, vencer las barreras de ingreso que todo nicho tiene.

Clarificando un poco este concepto, es típico que un nicho de mercado posea barreras de ingreso, ya sea en inversiones (dinero) y/o en conocimiento específico (aquel que define al nicho, en este caso la plataforma de Adobe). En el caso de Conexio aplicaban ambas

(inversión y expertise) aunque la dificultad mayor era el lograr el expertise y nivel de exposición suficiente dentro del nicho de forma de lograr posicionarnos en este.



Recuerdo la reunión de partners en 2014 en Salt Lake City en el contexto del Adobe Marketing Summit y éramos menos de 500 personas que representamos a la gran mayoría de partners de Adobe de todo el mundo; en la reunión del 2018 éramos casi 2.000!

Imaginemos cómo se vería Conexio en sus comienzos desde los zapatos de nuestros potenciales clientes. Seguramente se preguntaban cuánto iba a durar esta nueva empresa y si realmente entendíamos este nicho y teníamos el expertise que ellos buscaban. No obstante, en la segunda interacción con ese potencial cliente imaginario (ej: a los 3 meses) le decíamos que teníamos dos desarrolladores más, o que estábamos trabajando con un nuevo cliente en la costa oeste, o que habíamos logrado certificar²⁷ a nuestro primer desarrollador, o que estábamos planificando otro viaje comercial, o participar de X evento.

Son pocos los que quieren ser los primeros en probar algo nuevo, incluso si eso parece de buena calidad y a un buen precio. Porque? Sencillo: por el riesgo que implica darle a un nuevo proveedor un proyecto (o parte de proyecto) para una marca de primer nivel (como suelen ser los clientes de esta plataforma). Sin embargo, en la medida que somos capaces de mostrar avances, que seguimos invirtiendo, que seguimos viajando, que tenemos nuevos clientes, más desarrolladores, participamos en más eventos... ese riesgo percibido comienza a bajar, y comenzamos así a posicionarnos en el segmento de mercado, y fundamentalmente, a estar “en el radar” de nuestros potenciales clientes.

A modo de resumen, la respuesta a la pregunta “Qué se hizo para lograr más ventas en USA?” es “Más de lo mismo.” aunque ésta no siempre será la estrategia más adecuada.

Crecimiento del Equipo

En una empresa de servicios de IT el crecimiento de ventas debe corresponderse con el crecimiento del Equipo²⁸. Sumar colaboradores no viene sin desafíos: antes que entren, el proceso de selección; luego que entran, entrenarlos en la plataforma, integrarlos al Equipo y cuidar nuestra identidad.

Se podría decir mucho sobre el proceso de selección (desde la difusión de las oportunidades hasta el proceso de entrevistas y evaluaciones) y lo mismo con cómo integrar

²⁷ En este caso nos referimos a las certificaciones oficiales de Adobe para los desarrolladores, quienes deben rendir una prueba on-line con mínimos de suficiencia del orden de entre 60 y 70% de respuestas correctas.

²⁸ Tal vez el lector notó el uso de mayúsculas cuando me refiero al Equipo de colaboradores. Esto se debe a un reconocimiento aunque sea simbólico de la importancia que tiene la gente en una empresa de IT.

una nueva persona a un grupo humano, pero centrémonos en cómo lograr mantener la identidad de la empresa frente a muchos ingresos nuevos.

La identidad de la empresa, como vimos antes, tiene mucho que ver con las personas que allí trabajan (más allá de la visión y valores transmitidos desde el Directorio y los cargos de responsabilidad). Por lo tanto al ingresar varias personas nuevas no necesariamente es deseable mantener a rajatabla la identidad que tenía la empresa, pues cada uno de los nuevos colaboradores tiene el poder de modificar esa identidad. Entonces el desafío se centra en mantener el núcleo de esa identidad, mantener los valores fundamentales, sumar personas que cumplan con esos valores, y confiar que la identidad podrá sufrir algunas modificaciones, pero que en su esencia, seguirá siendo la misma.

Para eso, al menos en Conexio, damos mucha importancia a las entrevistas personales, tanto hechas por nuestro staff como por quienes nos ayudan en los procesos de reclutamiento (profesionales semi-externos a la empresa pero con quienes trabajamos hace muchos años y conocen nuestra cultura). Una vez que alguien entra, es muy difícil la decisión de desvincularlo, y en el interim muchas cosas negativas pueden suceder, por lo que vale la pena tomarse el tiempo antes que entren.

Otro elemento que ayudó a mantener nuestros valores fue la frecuencia de ingreso de nuevos colaboradores. Nunca entraron más de 2 ó 3 personas a la vez, por lo que existía el tiempo de adaptación e integración suficiente antes de que entraran más personas nuevas. Creemos que si esa frecuencia hubiese sido más alta (ej: que entran 4 ó 5 personas en un mes) hubiera sido sumamente difícil integrarlos, evitar que se aislen entre ellos ("los nuevos") y que se adapten a nuestra cultura.

Por último y más cercano en el tiempo, se realizaron contrataciones de colaboradores que trabajan en una modalidad 100% remota desde otros países de América Latina (ej: Guatemala y Brasil). Por más que la gran mayoría de los desarrolladores trabajan juntos desde Montevideo, en la medida que la empresa crece y requiere de diferentes perfiles, es natural recurrir a profesionales altamente calificados que se encuentren fuera de nuestro país y trabajen en modalidad remota (la cual por sí mismo también introduce desafíos como la comunicación interna y el sentirse parte, sentirse cercano al resto del Equipo aun cuando físicamente no lo están).



Figura 15: parte del Equipo Conexio (mediados 2016)

Nuevos roles

Otra consecuencia del aumento del Equipo es que se requieren nuevos roles (que no sean desarrolladores) y no resulta sencillo saber cuándo es momento de sumar esos nuevos roles, particularmente porque no son billable (no facturamos sus horas).

Entonces el equilibrio que hay que buscar (trade-off) es entre agregar roles que no podemos facturar (y por tanto sus sueldos se suman al costo de estructura de la empresa) y la necesidad de dar apoyo al Equipo y mejorar así la calidad del trabajo que entregamos, como se sienten los colaboradores y evitar potenciales problemas.

Los dos roles que incorpora Conexio por fuera del desarrollo fue el de Talento y el de Delivery Manager, el primero enfocado 100% en el Equipo (cultura, ambiente de trabajo, recruiting, apoyo a nivel más personal a los colaboradores) y el segundo enfocado tanto a la interna del Equipo (coordinando equipos de trabajo, mejorando la comunicación, mejorando procesos de delivery) como con los clientes (en un rol similar a un Account Manager procurando entender las necesidades del cliente y ayudar al Equipo asignado a entenderlas y traducirlas a entregables).

Vale comentar que en ambos casos Conexio los incorpora “antes de necesitarlos”, es decir que al momento de sus contrataciones, se podría haber seguido trabajando de buena forma sin ellos. Sin embargo, ya se comenzaba a notar la importancia de esos roles y justamente no se quería esperar a que hubiesen problemas (ej: que colaboradores comenzaran a renunciar o que la calidad de la entrega decayera) para confirmar sus puestos. En ese sentido se hizo un trabajo proactivo intentando adelantarse a los problemas, a sabiendas que

repercutía en el flujo financiero y en la rentabilidad, pero que era una apuesta al crecimiento, a la calidad y a la tranquilidad con la cual trabajamos.

Sobre los procesos

Muy relacionado a los nuevos roles contratados y al crecimiento del Equipo se encuentran los procesos internos de la empresa, particularmente los que se relacionan a cómo trabajamos (Operaciones) y a cómo mantenemos el Equipo (Talento).

Por tanto es natural que al haber personas con dedicación full-time y con una responsabilidad específica (como en dos casos) los procesos relacionados a sus áreas comiencen a ser especificados, discutidos, documentados, compartidos y mejorados. Es muy difícil lograr esta maduración de procesos sin tener personas dedicadas.

Asimismo, comienzan a haber presiones tanto internas como externas para dicha maduración. Las internas vienen ya sea por el lado del leadership de la empresa (notando los procesos inmaduros) como por el lado de los propios colaboradores cuando la ausencia de procesos maduros comienzan a tener efectos no deseados (ej: si un colaborador no sabe cuando se realizan instancias de feedback o promociones). Las externas vienen de los clientes, ya que explícitamente (o implícitamente) comienzan a solicitar (o apreciar) mayor madurez en los procesos.

Por otro lado, en la medida que la empresa crece, se deben realizar esfuerzos conscientes por independizar a la empresa de personas puntuales, intentando que nadie sea “imprescindible” para el funcionamiento básico de la misma. Es decir, en vez de depender de Juan Pérez se depende del rol de Responsable Comercial, que hoy es desempeñado por Juan pero mañana, gracias a la ayuda de procesos maduros, se puede realizar una transferencia ordenada hacia María, la nueva Responsable Comercial (sin siquiera mencionar la importancia de las herramientas de back-office, como en este caso el CRM para el área comercial).

Otras ventajas de tener procesos escritos y maduros es que son replicables por otras personas mas allá de las que los sistematizaron, sirven de inducción para nuevos colaboradores para saber cómo hacemos las cosas y permiten la comparación con otros procesos de otras empresas.

Importancia de las certificaciones

Cuando hablamos de certificaciones nos referimos en general a aquellas evaluaciones que terceras partes realizan sobre la empresa o las personas que componen la empresa. Esas terceras partes pueden ser las propias empresas dueñas de las tecnologías (en este caso Adobe) pero también otras como reconocimientos de Great Place To Work, ISO o la que aplique al tipo de industria y mercado que aplique.

Diferenciamos aquí dos tipos de certificaciones relacionadas al nicho de Conexio: certificaciones oficiales de Adobe para los desarrolladores y para la empresa en su conjunto.

Las primeras son exámenes internacionales que los desarrolladores rinden en forma on-line y que contienen preguntas (generalmente técnicas, pero no solo) de forma que Adobe certifica oficialmente que el desarrollador domina la tecnología (en caso de aprobar el examen claro). Este tipo de certificaciones tienen el objetivo de demostrar objetivamente (y de ahí la importancia que sean otros organismos los que evalúen) los conocimientos de los programadores y dar así mayor tranquilidad a los clientes sobre quienes están a cargo de llevar adelante sus proyectos.

El segundo tipo de certificación se otorga sobre la empresa en sí y no sobre personas. En el caso de Conexio cuenta con una certificación de partner especializado de Adobe en la tecnología en la cual se especializa (AEM). Para lograrlo, Adobe solicita una cantidad de personas certificadas más proyectos ejecutados exitosamente y referencias de clientes. Estas certificaciones a nivel empresa son muy importantes a la hora de ofrecer nuestros servicios a nuevos clientes de forma de generar mayor confianza de inmediato, pues no es Conexio quien dice que tiene mucha experiencia en la plataforma, sino que es Adobe quien lo dice.

Casi todas las tecnologías tienen sus tipos de certificaciones, las cuales demuestran madurez en la práctica de la empresa y es otro factor que facilita su crecimiento.



Figura 16: logo que acredita la certificación de Conexio como partner especializado en Adobe Experience Manager

Prospección en tiempos de crecimiento

En momentos de crecimiento suele suceder algo curioso: nos olvidamos de vender. Tenemos a todo el Equipo asignado, estamos buscando nuevos colaboradores para sumar, tenemos varios proyectos ejecutando en paralelo que necesitan constante atención. Básicamente el “problema” (si somos tan atrevidos de llamarle así) es ejecutar, no vender. Y nuestra mente se enfoca en lo más inmediato, en lo urgente, no necesariamente en lo importante.

Así es que llegamos a una situación en la que el área comercial empieza a “tomar pedidos”, a mover las oportunidades que ya estaban maduras, a apoyar en account management sobre los clientes actuales, y tal vez a aprovechar para mejorar los materiales de venta.

Y qué pasó con salir a vender más? Con prospectar a nuevos potenciales clientes? A salir “a la calle”? A viajar? Simplemente no es una prioridad...

Está mal esto? Si! Por qué? Porque hay que generar pipeline de oportunidades para los próximos 6 meses, y si el ciclo de ventas es de por ejemplo 6 meses, tenemos que empezar ya! Como dice el dicho popular, no podemos “dormirnos en los laureles”.

Gastos en tiempos de crecimiento

En línea con el punto anterior, otro aspecto que debe cuidarse son los gastos (e inversiones) en tiempos de bonanza. Particularmente los gastos fijos y estructurales que hacen crecer el presupuesto con poco margen para deshacerlos (volver atrás).

Un ejemplo de esto pueden ser beneficios que la empresa decide brindar a sus colaboradores de forma indefinida, que representen un gasto mensual fijo, por lo que quitarlo en el futuro sin dudas tendrá un impacto muy negativo en el Equipo.

La idea es no dejarse llevar por una bonanza que pueda resultar temporal y que lleve a compromisos de gastos indefinidos, pues en 6 meses no sabemos si podremos mantener esos compromisos.

Existen varias formas de intentar minimizar esos efectos, como es la herramienta de budget anual, generando un presupuesto por áreas para todo el año fiscal siguiente y que permite ver el nivel de gasto (y por tanto de ventas) que la empresa podrá incurrir.

Otra forma es tener en cuenta no solo el monto actual de ese gasto fijo sino también su evolución en el tiempo, ya que los precios seguramente vayan subiendo o el consumo vaya subiendo.



Un ejemplo de Conexio sobre este punto fue el beneficio de la maquina de cafe (no de filtro sino de cápsulas o máquina automática). Se comenzó en 2015 con una máquina pequeña con capsulas de cafe, capuchino, latte, etc. cuando eramos 6, 7, 8 personas por lo que el gasto mensual era ínfimo. No obstante, el amor por esas capsulas fue creciendo... el consumo fue creciendo... el Equipo fue creciendo... hasta que se cambió por una máquina automática que dispensa al menos 8 variedades diferentes para 30 personas... lo que en un mes normal representa más de 1.000 servidas!

Otro ejemplo, aunque muy distinto por su naturaleza pero con el mismo efecto, son los aumentos de sueldo. Debe considerarse el propio aumento pero a su vez su efecto con los aumentos legales por consejos de salarios (ej: si a alguien le otorgamos un 10% de aumento y en dos meses por consejo de salarios debe recibir un 4.5% extra, eso será sobre el nuevo sueldo incluyendo el 10%). Y a nadie se le va a ocurrir bajarle el sueldo al colaborador dentro de 1 año porque no hicimos bien los cálculos...

Manteniendo valores e identidad

Si bien ya hablamos sobre la importancia de “mantener” los valores e identidad de la empresa en un contexto de crecimiento (las comillas se deben a que cada ingreso afectará de alguna forma esa identidad por lo que estrictamente hablando no necesariamente queremos mantenerla a rajatabla).

La reflexión aquí es que en un contexto de franco crecimiento, es natural y deseable que los colaboradores con más experiencia dentro de la empresa comienzan a tener mayor responsabilidad e incluso de supervisión de otros colaboradores más recientes. Esto va generando una pequeña (o no tan pequeña dependiendo de la empresa) estructura organizacional cuyo desafío consiste en que los que ocupen un rol de mayor responsabilidad, sigan manteniendo esos valores e identidad, ahora más que nunca, ya que no solo deben mantener la horizontalidad y la humildad (al menos en Conexio) sino también transmitir a los nuevos estos valores de la mejor forma posible: haciendo!

Por supuesto que esto también aplica al leadership, a quienes tienen la responsabilidad general sobre el día a día de la empresa. Si ellos no dan el ejemplo, nada de lo anterior será posible y todo terminará en una gran inconsistencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Los norteamericanos tienen una expresión muy gráfica para cuando alguien logra una posición de responsabilidad y los beneficios de status que eso conlleva: “*corner office*” y representa la oficina en la esquina, con luz natural, ventanas a ambos lados de la calle, más amplia que la del resto y exclusiva para “el jefe”. Por suerte estos paradigmas han ido cambiando (incluyendo la ya famosa transición de jefe a líder) pero es importante reflexionar en lo profundo de nuestro ser qué tipo de jefe/líder queremos ser y por qué, y seguramente veremos que a primera vista es tentadora la oferta de la “*corner office*”, pero sin embargo nos condenara a estar más aislados del resto del Equipo y a alimentar nuestro ego.



Mi escritorio es exactamente igual al de los demás en una oficina igual a las demás. Varias personas me han preguntado porque no tengo una oficina para mi solo, que la necesito para pensar, para hablar en privado, para mantener conversaciones que no todos puedan escuchar, etc. Y suena razonable a primera vista... pues el ego siempre está atento... pero debemos reflexionar POR QUE nos parece atractivo, si NECESITAMOS una oficina privada y QUE SENTIRÁ EL EQUIPO al respecto. Sin dudas que en ocasiones tendremos conversaciones privadas, pero podemos hacerlas en una sala de reuniones sin necesidad de utilizar toda una oficina para una persona sola.

Futuro

Pasemos ahora, aunque sea brevemente, a comentar algunas posibilidades de futuro de una empresa como Conexio y a reflexionar también sobre las posibilidades de empresas uruguayas que exportan sus servicios (seguramente aplicable a muchos otros países dentro de la realidad latinoamericana).

No se pretende insinuar que Conexio seguirá estos pasos, simplemente que son posibilidades a considerar (algunas de las cuales ya han sido consideradas y discutidas) tanto para Conexio como para empresas similares.

Posibilidades a futuro

Se le acredita a Peter Drucker la frase “*La mejor manera de predecir el futuro es creándolo*”. Es decir que podemos tantear a ciegas apostando en alternativas que están en definitiva fuera de nuestro control y rezar para que tengan un futuro favorable y por tanto nos permitan un futuro a nosotros, o podemos promover nosotros caminos en los cuales creamos y esperar un poco de suerte también! La propia creación de Conexio creo es un ejemplo de esa forma de pensar, de construir nuestro propio futuro.

No obstante, es útil diferenciar entre el futuro inmediato y el de más largo plazo. Crear nuestro futuro típicamente se refiere al futuro de largo plazo, como apostar a una plataforma que nadie conoce, crear un Equipo técnico capaz de implementar soluciones sobre ella y un área comercial capaz de salir a buscar clientes, aprendiendo mucho en el camino, con un horizonte de largo plazo. Pero también es importante pensar en alternativas de futuro de corto plazo, más inmediatas.

En el caso de Conexio y seguramente de muchas empresas, las alternativas a futuro de corto/mediano plazo giran en torno a:

- **Consolidar la práctica:** una vez más honrando lo obvio, madurar la práctica que nos permitió llegar a donde estamos hoy es algo que no puede olvidarse. Sumar nuevos roles que permitan una mejor ejecución y agregando cada vez más valor al cliente, como pueden ser roles de QA (Quality Assurance), BA (Business Analyst), PM (Project Manager), PO (Product Owner), etc. Seguir haciendo exactamente lo mismo que hace cinco años no parece un síntoma de madurez sino más bien de estancamiento, de quedarnos en la zona de confort. Intentemos ir más allá de lo puramente técnico e ingenieril, procuremos ser un socio de negocios, no solo un socio tecnológico, pero para eso debemos conocer el negocio de nuestros clientes.
- **Complementar el offering:** esto significa poder ofrecer el servicio *core* que nos identifica pero también otros servicios anexos y altamente relacionados. En el caso de Conexio puede implicar ofrecer soluciones sobre los demás productos de la Adobe Marketing Cloud (más allá del CMS que es AEM). Está relacionado con la idea de “*one stop shop*” es decir que nuestro cliente no precisa buscar

otros proveedores para complementar lo que nosotros hacemos, sino que nosotros le ofrecemos todo el servicio completo. Esto puede ser ya sea que lo ejecutemos internamente (ej: capacitando nuestra gente) o bien generando alianzas con otros proveedores que consideremos amigos (y que no nos compitan en nuestro *core*).

- **Extender mercados:** es decir ofrecer nuestros servicios a otras geografías que hoy no abarcamos, siempre que nuestra propuesta de valor se mantenga o bien pueda ser modificada para abordar esos mercados. Un ejemplo puede ser prospectar en el Reino Unido, ya que presenta características similares a las de USA (ej: diferencia horaria, idioma, poder de compra, madurez, precios).

Sobre algunas alternativas de más largo plazo podríamos mencionar las siguientes:

- **Posicionamiento:** luego de consolidar una trayectoria y comenzar a ser reconocidos en lo que hacemos, surge como una clara alternativa la de posicionarse como referentes al menos a nivel local y posiblemente en la región. Esto implica, en pocas palabras, que si alguien busca un socio tecnológico en esa región, nosotros seamos la primer opción que surja. El posicionamiento es el resultado de un proceso y de muchos años de trabajo y generación de trayectoria, y es externo, en el sentido que son los demás los que nos consideran líderes en la región, no basta con que nosotros solos lo creamos.
- **Nuevos segmentos de clientes:** a partir que generamos una práctica exitosa y reconocida en un segmento de clientes, es razonable pensar en abarcar otros segmentos que sean similares. Esto puede implicar generar nuevas propuestas de valor para los nuevos segmentos (seguramente así sea) lo cual dispara una infinidad de acciones (sales pitch, sales collaterals, lead generation, skills del Equipo, contrataciones, etc.) lo cual puede terminar en un nuevo offering.
- **Presencia global:** es decir la apertura de oficinas en otros países, ya sea para desarrollo (oficina de delivery) o para vender (oficina comercial). Particularmente el segundo tipo (oficina comercial) son las más interesantes ya que implican poner un pie en el país (o región) en donde están nuestros clientes, en el caso de Conexio sería USA. Es indudable que los clientes preferirán tener alguien más cerca suyo, pero los costos que esto implica para una empresa pequeña/mediana desde América Latina pueden ser prohibitivos. Por tanto, en caso de hacerse, debe ser parte de un plan a largo plazo, con una fuerte inversión, lo cual solo se sustentara si se genera un volumen de negocios suficiente como para cubrir esa inversión.

Más allá de los caminos a futuro que una empresa desde latinoamérica pueda tomar, es importante no permanecer *in eternum* en la zona de confort, es decir, hacer siempre lo mismo, aun cuando eso resulte rentable, ya que lo que hoy es rentable puede no serlo en el futuro y es obligación del *leadership* de una empresa construir su futuro.

Algunas conclusiones

Intentaré aquí plasmar algunas conclusiones y reflexiones generales, a modo de resumen y cierre, de la experiencia que fue la creación de Conexio, sin un orden en particular.

La primera es que SI SE PUEDE! Se puede crear una empresa de cero desde latinoamérica que venda servicios de calidad en un mercado de nicho y muy exigente como el norteamericano. Por supuesto que existen obstáculos, como en cualquier cosa que encaremos en nuestra vida, pero la recompensa es ver hoy una empresa consolidada, por la que han pasado unas 50 personas²⁹ a lo largo de estos primeros 5 años y cada una deja o ha dejado su marca, manteniendo los mismos valores de siempre, y que es reconocida como un referente en su sector en América Latina, habiendo desarrollado todo o parte de algunos de los portales web más grandes del mundo para marcas de primer nivel³⁰.

La segunda es que tenemos talento totalmente comparable con el de los países del llamado “primer mundo” y que, puestos en contextos de alta productividad y en contacto con clientes de primer nivel, son capaces de performar excelentemente. Y debemos cuidar ese talento!

La tercera es la importancia de la autenticidad, de actuar en consecuencia a lo que somos³¹. Esto surge no sólo de una convicción personal y un compromiso con la autenticidad, sino también de una forma de hacer negocios que permite obtener resultados, por lo que no es meramente un llamado a los buenos valores *per se*, sino admitir que ellos también nos permiten hacer buenos negocios.

La cuarta es la importancia de mantener el rumbo, de hacer todo lo que esté a nuestro alcance para seguir el camino que trazamos en la ideación de la empresa. Particularmente en empresas de servicios de IT es muy común dejarse tentar por proyectos en otras tecnologías o en otros nichos por fuera de nuestro *core*, y resulta difícil decir que no, y cada empresa sabrá cuando le aprieta el zapato lo suficiente como para tener que (ocasionalmente) decir que sí, pero sin abandonar el plan³².

La quinta es tomarse el tiempo para pensar bien las cosas, para analizar alternativas, para discutir, para compartir, sin que esto tampoco genere un congelamiento o una procrastinación. Esto incluye la propia ideación, de pensar con mucho cuidado qué hacer, e intentar apostar a algo que vaya a crecer y ser de los primeros en subirse a esa ola balanceando los riesgos que eso implica.

²⁹ Si incluimos al Directorio.

³⁰ Ojalá pudiéramos nombrarlas! Pero le aseguro que conocería a más de una marca con presencia mundial a la que, directa o indirectamente, le hemos desarrollado todo o parte de su presencia web.

³¹ Hay una frase excepcional de Lao Tse que dice “*La manera de hacer es ser*” es decir que lo que hacemos determina lo que somos y viceversa, por lo que la mejor manera de hacer algo es realmente sintiéndolo, siéndolo.

³² Sin querer abusar de las frases, es sabido que la mejor forma de mantenerse firme es siendo flexible.

Por último, la importancia de trabajar en equipo, en todos los sentidos en nuestro caso de Conexio: un Equipo de Dirección conformado por diferentes empresas, un Equipo de Gestión conformado por los mandos medios, un Equipo de Colaboradores que son los que realmente hacen que las cosas pasen. Trabajar en equipo requiere primero de una predisposición personal, de una aceptación que no sólo no podemos hacer todo nosotros solos sino también que el resultado final será mejor si colaboramos. Requiere también de mucha comunicación, de ser franco y auténtico con nuestros colegas y en última instancia de confiar en ellos y en el colectivo. Requiere saber compartir, no sólo las tareas sino también las alegrías y los éxitos, ya que es el colectivo el que se merece las felicitaciones, pero asumiendo nuestra responsabilidad individual en el proceso sin diluirla en el equipo.

Espero que estas páginas logren transmitir la esencia de un esfuerzo colectivo y que logren animar a quienes se encuentren identificados en ellas. Como se dijo al comienzo, no pretende ser una receta, cada caso es diferente, cada situación amerita sus alternativas y cada colectivo es diferente al resto, por lo que debe tomarse con cuidado todo lo vertido en estas páginas.

Muchas, muchísimas cosas quedaron por fuera de este documento, por lo que pido disculpas si por momentos faltó mayor contexto o información, y espero sinceramente que lo que sí quedó escrito, al menos en parte, haya sido de utilidad para el lector, y me pongo a disposición para aclarar algún punto o intentar brindar más información en la medida de las posibilidades para aquellos que vayan a emprender, particularmente en el área de servicios.

En un momento en donde los Servicios de IT claramente no logran la misma atención que los Productos de IT (al menos a criterio de quien escribe), que no son “sexy”, que son “más de lo mismo”, que “no logran escalar” y un largo etcétera³³, estas páginas son un reconocimiento a esas empresas de servicios, y por qué no, un humilde intento de re-valorizarlas.

³³ Que curiosamente no se corresponde con la realidad de nuestro sector, al menos en Uruguay, en donde la mayoría de los empleos y las empresas se dedican a servicios.

GRACIAS !