

Capítulo 20

EVERIS

Everis tiene oficina permanente en Colombia desde enero de 2007. Con más de 1.400 profesionales, ofrece en Colombia todo un paquete de servicios: consultoría estratégica, consultoría tecnológica, implantación de soluciones paquetizada y desarrollos a medida, mantenimiento de aplicaciones y outsourcing de TI y BPO.

Colombia, mucho pasado y todo futuro

Por **Javier Rodríguez Molowny**

Socio director general de Everis Colombia

Everis, cuyo nombre fue DMR Consulting hasta el año 2006, es una consultora que nace en el año 1996 en España y que enseguida inicia su expansión internacional. Primero fue Chile en 1998, después Argentina en 2000 y los dos grandes mercados de la región, México y Brasil, en 2001. A partir de ahí nos focalizamos en crecer y asentar el negocio en estos cuatro países. Aun así seguíamos con la visión de ser una empresa global y creamos la oficina internacional, que se encargaba del negocio en aquellos países en los que no teníamos presencia pero sí interesantes oportunidades de negocio para hacer proyectos de consultoría. Y fue así como en el año 2006 llegamos a Colombia, donde abrimos oficina permanente en enero de 2007. Desde la mencionada oficina internacional ganamos un concurso para la implantación de un CRM¹ en la principal empresa petrolera del país. Desplazamos un equipo multinacional para ejecutar este proyecto y descubrimos Colombia.

Fueron fundamentalmente dos los ingredientes encontrados que nos hicieron tomar la decisión de abrir oficina permanente en Colombia: su mercado y las personas.

Cuando llegamos a Colombia eran años en los que se vivía una transformación positiva del país. Se dejaban atrás décadas de grave inseguridad y profundo conflicto nacional, iniciándose una senda hacia la normalización de la convivencia social. Se

¹ CRM son las siglas de *Customer Relationship Management*, un sistema de apoyo integral a empresas mediante servicios informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing.

disparaban las inversiones extranjeras, con la llegada de empresas multinacionales a un mercado desconocido para casi todos. El mundo había estado de espaldas a Colombia durante mucho tiempo, y se descubría un país en el que se habían desarrollado potentes organizaciones nacionales en los sectores del petróleo, la minería, la industria, la banca, los seguros, los medios, las telecomunicaciones... Un mercado con una mezcla muy interesante de empresas extranjeras con prácticas globales pero sin conocimiento del mercado local, y empresas nacionales sin experiencias internacionales para poder mejorar sus procesos y su negocio. Caldo de cultivo perfecto para el negocio de la consultoría. Además se produce un deseo de salida de las empresas colombianas a competir en mercados internacionales.

Pero lo anterior no tiene valor sin el activo fundamental de Everis, que son las personas. De nada sirven esas oportunidades de negocio sin el talento local necesario para aportar con el objetivo de desarrollar el país. Descubrimos un país con muy buenas Universidades, gente talentosa y bien formada, con ganas reales de mejorar las cosas y de participar en el proceso de transformación del país. Gente que sabía, por la dura experiencia de sus padres, que para progresar es muy importante formarse y darlo todo, que la empresa privada es el motor que proporciona bienestar y que la Administración Pública ha de garantizar el escenario de juego mediante seguridad jurídica a las inversiones, sin caer en populismos cortoplacistas que hipotecan la riqueza de un país.

En Colombia iniciamos la contratación de profesionales y el contacto con el mercado para abrir el negocio a nuevos clientes. Fuimos consiguiendo clientes en los sectores de gas y petróleo, banca, telecomunicaciones, seguros, Administraciones Públicas, industria... A medida que el negocio crecía, aumentaba proporcionalmente el equipo de trabajo. Hoy trabajamos para más de 30 clientes, somos ya 1.400 profesionales y hemos implantado todas las áreas de negocio de Everis: consultoría estratégica, consultoría tecnológica, implantación de soluciones paquetizadas y desarrollos a medida, mantenimiento de aplicaciones, *outsourcing* de TI y BPO.

Por destacar una diferencia fundamental de cómo fue la implantación de Everis en Colombia comparada con las demás oficinas de la región, en Colombia al inicio crecimos de la mano de clientes locales. En los demás países de Latinoamérica al inicio siempre estuvieron presentes empresas como Telefónica, Santander o BBVA. Pero en Colombia los inicios fueron trabajando para empresas locales y la Administración Pública. Esto tiene ventajas e inconvenientes. El negocio basado en clientes locales permite lograr un grado de implantación en el país mucho más sólido, un arraigo mucho más profundo, con la libertad que da la diversificación del negocio entre muchos clientes, pero el proceso es muy largo y costoso. Han sido muchos años de inversión para lograr llegar al tamaño que permite la masa crítica necesaria para que el negocio muestre un crecimiento rentable y sostenible. Por su parte, el negocio basado en una gran cuenta multinacional permite una apertura mucho más rápida y financiada de la mano de un gran proyecto en un gran cliente y se logran resultados positivos mucho antes, y un crecimiento inicial rápido, pero los grandes proyectos de implantación absorben todos los recursos de una oficina pequeña en crecimiento y tienen un periodo de duración de pocos años. Tras la «borrachera» del gran proyecto llega la «resaca» de no haber diver-

sificado el negocio, haber crecido mucho de forma rentable, pero no sostenible, y hay que hacer una «segunda apertura» de la oficina, esta vez sí, basada en negocio local.

Lo primero a lo que se enfrenta un español que llega a Colombia es a los aspectos culturales. El colombiano es extremadamente correcto y cortés, de trato siempre amable. Esto es muy agradable, pero para los negocios no siempre es positivo y hay que aprender a descifrar los signos en una escala de intensidades que es muy diferente. Dos de los valores más importantes en Everis son la transparencia y la exigencia. Y estos dos valores tan internacionales han de ser adaptados en su aplicación.

Así, es difícil lograr una negativa rotunda a una propuesta. La tendencia del español que llega a hacer negocios es pasarse unos meses pensando lo fácil que va a ser hacer negocios en el país. Pasea sus productos y servicios por los clientes, que los reciben con una actitud muy positiva y mucho interés. Además es relativamente sencillo para una empresa multinacional ser recibido por el primer nivel de decisión de un cliente. La cortesía con la que te reciben y el interés genuino que ponen en lo que les cuentas hacen que te generes una expectativa demasiado grande. Aquí el apoyo de profesionales y ejecutivos locales es muy importante, pues ellos sí saben leer signos que a nosotros nos pasan desapercibidos, la transparencia es más sutil y menos directa.

Por otra parte, las decisiones requieren su tiempo: hay un dicho colombiano que dice que en Colombia se tarda meses en morir de repente. La verdad es que las decisiones requieren cierto tiempo, o al menos parecen lentas cuando te has generado una expectativa tan grande como la comentada en el punto anterior. Es normal tras el primer año desesperarse un poco tras una expectativa desorbitada y viendo que pasan los meses pero no ocurre nada. Hay que ganarse la confianza, lo cortés no quita lo valiente, y la amabilidad no reemplaza a la exigencia a un aporte diferencial al negocio del cliente. Al final el cliente colombiano exige como el que más, eso sí, con unas formas exquisitas.

También hay que tener cuidado con las formas: así como el carácter colombiano nos parece muy amable, los españoles podemos tener tendencia a que se nos vea como bruscos en exceso. Y esto plantea un problema con las relaciones. En Everis el *feedback* es la herramienta principal de guía en la carrera y por tanto de ayuda al desarrollo profesional. Como siempre decimos, el *feedback* de calidad es el que nace de la crítica constructiva. Pero el *feedback* hay que saberlo dar y hay que saberlo recibir. Y esto depende de la cultura. Un *feedback* asertivo en un país puede parecer agresivo o pasivo en otra cultura. Dar *feedback*, incluso con un interés genuino en ayudar, puede ser entendido como un ataque personal en una cultura poco acostumbrada a la forma directa y sin rodeos. Pero la solución no está en no darlo, está en ofrecerlo con las formas oportunas, y recibirlo como un regalo de alguien que no te critica sino para ayudarte a crecer. Hay que cuidar mucho la relación, el saludo, el interés por los asuntos personales, nunca ir directamente al grano. La educación social llevada al límite.

Quedando esto claro, Colombia es un país espectacular para hacer negocios. Si vendes algo que realmente aporte valor a una organización, esta te lo va a comprar; es un mercado muy abierto y poco proteccionista, muy atento a lo que viene de fuera, a las nuevas ideas y a reutilizar fórmulas de éxito ya probadas en otras geografías.

Además, el Gobierno tiene una apuesta decidida por la estabilidad macroeconómica del país, considerando la seguridad jurídica uno de los pilares para la atracción de las inversiones extranjeras necesarias para la modernización del país.

Colombia ya es referente en negocios de explotación de recursos como petróleo, minería y agricultura. Parte con un reto enorme de desarrollo de infraestructuras, y es una de las grandes oportunidades de futuro que el Gobierno quiere potenciar. También hay programas gubernamentales importantes para potenciar la divulgación y el uso de las nuevas tecnologías tanto en la función pública como en los ámbitos de la empresa privada y el uso doméstico.

Para el futuro encontramos un conjunto de retos que es importante tener en cuenta, fundamentalmente, el mercado laboral, el tipo de cambio, el contexto social y las oportunidades en competitividad.

En el mercado laboral hay escasez de profesionales de primer nivel y la previsión es que esta situación empeore más en el futuro. Las necesidades del país son enormes y en ciertos sectores la existencia de profesionales cualificados técnicamente es insuficiente en volumen. Esto hace que haya una competencia feroz entre las empresas por atraer a los mejores profesionales, y el mercado laboral se resiente, con variaciones de los salarios muy notables incluso en una situación de estabilidad de precios.

El tipo de cambio de la divisa es otro aspecto a tener en cuenta. Tras varios años de crecimiento del valor del peso colombiano frente al euro (en 2012, Bogotá era considerada una de las ciudades más caras para vivir en esta región), en 2013 se produjo un repunte del euro de un valor entorno al 15-20 %.

El contexto social es otro aspecto fundamental en Colombia en función de cómo evolucionen las negociaciones del proceso de paz.

Por último, las oportunidades en competitividad. Los tratados de libre comercio que Colombia está firmando con las principales economías del mundo debieran ayudar a posicionar a Colombia como país de servicios *offshore*. Tener talento a costes competitivos internacionalmente es una ventaja para convertirte en centro *offshore* de servicios para economías más maduras pero con costes de producción más elevados.

Colombia es un país apasionante que demuestra que haciendo las cosas bien se puede salir de la crisis más profunda, y adelantar a otros países que sobre el papel pueden estar más desarrollados o ser más ricos en recursos. La clave es un pueblo que trabaja con ganas por el progreso en un escenario de correcta gestión del país, que nace de la propia gestión pública y de políticas económicas respetuosas con la inversión. Colombia es mucho pasado y todo futuro.