



Alianza Sinertic:

Un ejemplo exitoso de asociatividad en empresas de base tecnológica

RESUMEN

Este artículo presenta la experiencia de la Alianza Sinertic, exitoso esquema asociativo que surgió como conjunción de algunas empresas desarrolladoras de software y empresas de servicios y consultoría en TIC's. Este ejemplo ilustra acerca de los pormenores del proceso asociativo y en particular cuando encontramos de por medio como factor crucial el conocimiento y los aportes de valor agregado.

PALABRAS CLAVE

Alianza, asociatividad, mercadeo, confianza.

*Por:
Mauricio Nieto Potes¹*

La tarea de promover el desarrollo industrial y productivo del país es de tal complejidad y magnitud que la concertación entre agentes económicos – empresarios–academia–gobierno– resulta hoy fundamental para acometer proyectos empresariales realmente ambiciosos. En este contexto, la identificación de proyectos específicos y la necesaria cooperación entre los empresarios para buscar en conjunto la distribución de tareas con la academia y el gobierno es hoy el camino que se debe recorrer para aumentar las probabilidades de éxito de los proyectos en forma significativa.

Dentro de este enfoque es necesario destacar la experiencia de la Alianza Sinertic, exitoso esquema asociativo que surgió como conjunción de algunas empresas desarrolladoras de software y empresas de servicios y consultoría en TIC's, que conformaron una asociación que hoy cuenta con 30 afiliados.

¹ Mauricio Nieto Potes, Vicerrector de Investigación EAN. Ejecutiva entrevistada: Dra. Brigitt Mayorga, Directora Ejecutiva de la Asociación.

Este artículo fue entregado el 17 de enero de 2006 y su publicación aprobada por el Comité Editorial el 15 de febrero de 2006.

Esta asociación surgió a partir de lo que parecen ser dos factores críticos para generar asociatividad:

- ♦ La existencia de un grupo de emprendedores dispuestos a *liderar* el diseño y a promover la creación y puesta en marcha de la Asociación en beneficio de todos los potenciales asociados.
- ♦ La identificación de las necesidades empresariales comunes que se pueden traducir en proyectos concretos que luego serán objeto del trabajo de la Alianza.

La experiencia de la Alianza Sinertic indica sin embargo, que aunque se encuentren los proyectos concretos y los empresarios se mantengan asociados, es necesario hacer énfasis desde el inicio en que los resultados de la asociatividad no pueden obtenerse a corto plazo y evitar así que algunas de las empresas lleguen a la asociación bajo el supuesto de que éste tipo de organización puede ser la solución a problemas coyunturales de ventas o financieros.

El caso

En el caso de la Alianza Sinertic la gestión de su gerente –empresadora de tiempo completo– y de algunos empresarios líderes, visionarios que realizaron una labor fundamental para superar los problemas que todo emprendimiento enfrenta en sus inicios resultó imprescindible para la consolidación de la asociación.

En primer lugar, era necesario recopilar opiniones e impulsar a los empresarios a observar y entender los problemas que podrían encontrar solución en una figura asociativa. Observar, por ejemplo, que algunas compañías colombianas excelentes desarrolladoras eran subcontratadas por firmas multinacionales que por su diferenciación de productos, posicionamiento de marca y por su tamaño podían realizar ofertas y obtener los contratos de mayor valor, desplazando las empresas colombianas.

ABSTRACT

This paper describes a successful experienced of cluster association. Alianza Sinertic has its origin in the agreement between several small business enterprises of software development, technology and information services and consulting firms. This is a sample of the very details of an association process, specifically of cases in which the knowledge of the people (the organizational know how) becomes a key factor of value.

KEY WORDS

Clusters, marketing, consulting, added value

Otros factores que a primera vista aparecieron en este caso como favorables para la asociatividad fueron las necesidades de comercialización, la posibilidad de realizar compras conjuntas y la posible disminución de gastos y costos al comprar insumos o al contratar servicios en forma asociada –por ejemplo– para la transferencia de tecnología, formación o asesorías jurídicas.

Así, el encontrar *proyectos concretos* que agruparan a los empresarios alrededor de un interés específico constituyó en este caso un punto fundamental para el arranque. Hoy la Alianza desarrolla proyectos de I&D en las líneas de calidad informática, calidad de datos, software factory, soluciones de negocio y *testing* entre otros.

Bajo el supuesto de la disminución de costos, al inicio la Alianza Sinertic propuso como una de sus primeras acciones la creación de un *Centro de servicios compartidos*, pero cuando se comenzaron a regularizar las reuniones con los empresarios y se inició el trabajo en grupo aparecieron necesidades que, en opinión de los fundadores, eran de mayor urgencia y prioridad que la obtención de ciertos servicios compartidos como la comercialización. De esta forma, aparecieron temas menos evidentes pero de mayor alcance tales como el mercadeo y la investigación y desarrollo –I&D–.

En esta rama específica la rápida evolución de los productos y la necesaria anticipación de las empresas al cambio técnico facilita las tareas conjuntas relacionadas con la investigación y el desarrollo. En este tipo de industrias de base tecnológica, la agregación de valor en conocimiento para los clientes es mucho más evidente y necesaria que en otros sectores productivos como la agricultura, por ejemplo, donde la calidad natural del producto es todavía determinante. Por lo tanto, en la lista

de intereses y prioridades de los empresarios que iniciaban la asociación, la identificación de las tendencias tecnológicas del mercado y la posibilidad de desarrollar I&D de productos y servicios conjuntos, que en forma independiente es muy difícil pero que uniendo esfuerzos aparecían como factibles, se convirtieron en un proyecto de gran interés.

En los primeros meses a la naciente asociación se le recomendó realizar un ejercicio de *planeación y direccionamiento estratégico*, lo cual generó -ante la multitud de ejercicios de este corte y el desprestigio de los conceptos relacionados con el tema- un fuerte escepticismo. A pesar de ello, la Alianza decidió realizar un ejercicio de planeación y prospectiva, contactando para los talleres de orientación estratégica a uno de los miembros del Grupo de Investigación GPYMES–EAN, Juan Gonzalo Castellanos.

En opinión de los asociados, este ejercicio de orientación estratégica terminó siendo un adecuado enfoque pues gracias a la experiencia del grupo al cual pertenecía el consultor y su perfil –además de conocer los elementos de prospectiva del mercado conocía las características del sector de tecnologías de la información y comunicación (TIC)–, permitió elaborar un adecuado portafolio de las necesidades presentes y futuras del mercado. Este ejercicio condujo así al diseño de un banco de proyectos de I&D dirigidos todos ellos a cerrar las brechas (*gaps*) de conocimientos y tecnológicas que el ejercicio identificó.

Más allá de la perspectiva técnica del ejercicio de planeación y prospectiva de mercado, éste terminó siendo también un ejercicio de *generación de confianza*. Temas delicados como los protocolos de interacción fueron perdiendo trascendencia ante la identificación de temas como el *mercadeo y la I&D* de clara importancia para los empresarios. Así, se dio

inicio a la Alianza Sinertic como una asociación sin ánimo de lucro para que apoyara a las empresas en aspectos de I&D, comercialización, mercadeo y formación¹.

Para adelantar el ejercicio de prospectiva, se realizaron reuniones de asistencia obligatoria e indelegables por parte del gerente o propietario, todos los miércoles de 4 p.m. a 7 p.m. y los sábados 8 a.m. a 1 p.m. En estas reuniones se obtuvieron definiciones sobre los mercados objetivos.

Para la conformación de los grupos de I&D que asumirían las tareas de diseño y cierre de brechas era necesario realizar actividades de formación de los ingenieros y empresarios de la Alianza. Para ello se analizaron diferentes universidades y alternativas de formación y se seleccionó a la Universidad Politécnica de Valencia en España. Se firmó un convenio garantizando que la formación fuese «diseñada a la medida» exigiendo las respuestas necesarias para el cierre de los *gaps* identificados. Se realizaron tele conferencias previas al curso en Valencia con los profesores que serían responsables de la formación de los 18 empresarios que viajaron.

Con posterioridad a este primer proceso de formación se conformaron los grupos de I&D, se fijaron los proyectos del primer año y se definieron los aportes que debía realizar cada empresa participante. Se empezó a

entender que en los grupos de I&D, independientemente del tamaño de la empresa y de las características de los ingenieros participantes, todo el grupo termina recibiendo y aprendiendo. La interdisciplina y el simple contacto con colegas que tienen enfoques diferentes sobre un mismo problema enriquecen a la totalidad del grupo y generan nuevo conocimiento.

La creciente dinámica de los grupos de I&D liderados por los empresarios, empezó a exigir la realización de una serie de tareas operativas de elaboración de los documentos, búsqueda de información, resúmenes, etc., que debería ser asignada a investigadores *junior*. La Alianza Sinertic contrató ingenieros con este perfil y conformó un grupo de soporte. Aquí, la Alianza Sinertic encuentra un punto de acercamiento a la academia en la que los ingenieros que se están formando y que tienen referentes internacionales por la lectura del «estado del arte» internacional pueden apoyar estos grupos de I&D que tienen

En el caso de la Alianza Sinertic la gestión de su gerente –emprendedora de tiempo completo– y de algunos empresarios líderes, visionarios que realizaron una labor fundamental para superar los problemas que todo emprendimiento enfrenta en sus inicios resultó imprescindible para la consolidación de la asociación.

por su parte el referente de la realidad del *mercado* nacional e internacional. Un claro aporte de la academia que la Alianza Sinertic identifica es el análisis del mercado y de las cadenas productivas ayudando a precisar la magnitud de los eslabones y los agentes. De otro lado, los empresarios que recorrieron un camino difícil lleno de obstáculos, pueden orientar los proyectos de jóvenes emprendedores.

La Alianza Sinertic actualmente está en proceso de ser reconocida como el Centro de Desarrollo Tecnológico de TIC's en el sistema Nacional de

¹ La experiencia de Alianza Sinertic indica entre muchas otras cosas que los Centros de Desarrollo Tecnológico que adelantan algunas actividades parecidas pueden ser la semilla de formas asociativas y cadenas productivas.

Ciencia y tecnología de COLCIENCIAS; ha establecido alianzas con otros centros relacionados como CINTEL, con la idea de generar impacto nacional.

Cuando la Alianza Sinertic identifica negocios en los que puede participar más de un afiliado, la asociación lo presenta a las empresas que pueden atender la solicitud y estas deciden competir o atender la demanda en forma conjunta. La equidad en cuotas y aportes y la transparencia en todas las actividades es fundamental y se constituye en una garantía para el éxito de la Asociación.

Otra arista del trabajo en tecnología de la Asociación es la de convertirse en una entidad certificadora de mejores prácticas en desarrollo de SW bajo los parámetros del estándar internacional CMMI; en este campo, desarrolla actividades de certificación y consultoría sobre prevaloración de mejores prácticas. En este momento 13 de las empresas asociadas se están certificando a nivel internacional en desarrollo de SW y el resto en Gerencia de Proyectos. Después de un proyecto de I&D, la Alianza cuenta hoy con un modelo CMMI generado por PyMES para PyMES que acorta y facilita el tiempo de implementación en las empresas que deseen iniciar los procesos de certificación CMMI.

La asociación conformó un *Comité de integración* encargado de analizar el diseño de soluciones integrales para cadenas productivas y que constituye un esfuerzo innovador muy interesante. Una capacidad importante que ofrece la asociatividad es la de utilizar las experiencias en gerencia de proyectos complejos que poseen

Así, el encontrar proyectos concretos que agruparan a los empresarios alrededor de un interés específico constituyó en este caso un punto fundamental para el arranque. Hoy la Alianza desarrolla proyectos de I&D en las líneas de calidad informática, calidad de datos, software factory, soluciones de negocio y testing entre otros.

varios de sus asociados. Las alianzas con gremios de los sectores productivos y con sus centros de investigación permitirían encontrar soluciones integrales, innovadoras y reales a los problemas de la producción de las cadenas.

Dentro de estos campos de trabajo conjunto se le encargó a Alianza Sinertic la tarea de ofrecer productos desarrollados por grupos de empresas bajo la marca Alianza Sinertic. El posicionamiento de la marca Alianza Sinertic en productos y soluciones integrales que le permite a las empresas asociadas ofrecer productos conjuntos con desarrollos a la medida e integración de productos individuales. Allí se ha incrementado la oferta de soluciones integrales. La experiencia de cada una de las empresas permite ofrecer soluciones que no se podrían ofrecer en forma aislada ya que en Alianza Sinertic participan empresas de consultoría, servicios, desarrollo, infraestructura, telecomunicaciones y otros eslabones.

Obstáculos a la asociatividad identificados

Un problema que aparece en las asociaciones nacientes es el tema de los diferentes tamaños de las empresas que esperan participar.

Las empresas de mayor tamaño consideran que sus aportes pueden ser de mayor valor que los de empresas pequeñas. Sin embargo, al ser una industria en la que el conocimiento es un elemento competitivo evidente, se entendió rápidamente que los aportes de las pequeñas compañías pueden llegar a ser igual o de mayor

valor agregado para la asociación que la de las grandes. De esta forma, a diferencia de la práctica común en algunas entidades, las cuotas de afiliación y sostenimiento no dependen del tamaño de las empresas ni de su antigüedad.

Otro problema identificado y que puede repetirse en otras asociaciones es el que se presenta con aquellos socios de las empresas que en el inicio no participan de las actividades de la Asociación. El socio que asiste a las reuniones y que empieza a ver la potencialidad de la asociación puede no lograr transmitir a sus socios más escépticos- estas posibilidades y este puede ser un problema importante para la consolidación del esquema asociativo. Involucrar a los socios escépticos en tareas concretas y que los relacionen con otros asociados es una posible solución. Igualmente,

producir algunos resultados concretos al inicio es fundamental, si bien pueden ser en las áreas evidentes de cursos cortos u otros proyectos de formación. Los *líderes naturales*, esos empresarios a los que casi todo el mundo respeta y considera *ganadores*, deben ser identificados para comprometerlos en el liderazgo y la consolidación de la asociación.

La *representatividad* de la asociación es otro problema que puede aparecer y sobre el cual debe tenerse cuidado, sobretudo al inicio de la asociación. Deben invitarse y lograr la asociación de empresas que terminen siendo representativas de toda la cadena desde la perspectiva del tamaño, el volumen de ventas, el eslabón en que se participa, etc. de forma que queden representados los pequeños, medianos y grandes. La Alianza Sinertic considera esta amplia representatividad como un buen elemento hacia la consolidación de la asociación.