



Libro Tigre de Bangalore

Wipro, la prometedora empresa tecnológica de la India, escribe de nuevo las reglas de la competitividad global

Steve Hamm
McGraw-Hill, 2006
También disponible en: Inglés

Reseña

Desde su humilde comienzo como fabricante de aceite vegetal en la India, Wipro se reinventó, con sorprendente velocidad, como uno de los principales proveedores de servicios de contratación externa de procesos de negocios y alta tecnología (BPO, por sus siglas en inglés) a clientes en todo el mundo. A principios de esta década, los ingresos anuales de Wipro eran US\$500 millones. Para fines del primer trimestre del 2007, habían aumentado a US\$3.47 mil millones – un incremento del 41% en el mismo periodo del 2006. Es una aclamada e innovadora empresa de alta tecnología. Recibió el honor máspreciado por los verdaderos expertos de negocios: ser estudio de caso en la Escuela de Negocios de Harvard. La escuela examinó cómo aplicó Wipro los principios del sistema de producción “Lean” de Toyota a sus operaciones. Así que, ¿quién es Wipro, qué hace y cómo se volvió tan exitosa con tanta rapidez? *BooksInShort* recomienda que tanto ejecutivos como gerentes lean este libro para saber las respuestas. Aprenda cómo puede su compañía adoptar el Estilo Wipro para “turbocomprimir” sus operaciones.

Ideas fundamentales

- Internet ha convertido la corporación virtual en una realidad práctica.
- Durante muchos años, las naciones occidentales y Japón tuvieron la mayor parte de los activos financieros del mundo. La India, mientras tanto, se ocupó de desarrollar sus activos intelectuales.
- Más de 700 empresas hindúes de alta tecnología ofrecen ahora fuerza intelectual a compañías de cualquier tamaño en todo el mundo.
- Estas empresas están cambiando las reglas del comercio global.
- Sus costos son bajos, y sus trabajadores son esmerados y dedicados a la excelencia.
- Wipro es líder de todas las otras firmas hindúes en la contratación externa de procesos de negocios y alta tecnología.
- La filosofía central de Wipro, el “Estilo Wipro”, consiste en “énfoque en el cliente, excelencia de procesos, manejo de personal y desarrollo profesional”.
- Wipro capacita nuevos empleados en su ética y estándares y, si los violan, no hay una segunda oportunidad. Pierden el empleo.
- Mantenga motivados a los buenos empleados mediante premios y recompensas por su buen trabajo. Puede parecer trillado, pero funciona.
- Wipro está obsesivamente dedicada al servicio al cliente.

Resumen

Los tigres de alta tecnología en la India

Con su enorme población, larga tradición de educación superior, empleados muy trabajadores y bien capacitados, y costos laborales altamente competitivos, la India se convierte rápidamente en una fuerza motriz de la economía. Hoy en día, más de 800.000 ingenieros hindúes trabajan en todo el mundo y otros 400.000 hindúes trabajan en actividades de contratación externa de procesos de negocios de todo tipo. Internet ha permitido que las empresas hindúes se hagan cargo, muy eficazmente, de gran parte de la contabilidad mundial, toma de pedidos, verificación de crédito y otros servicios.

Wipro – Un ícono hindú

En 1966, Western India Vegetable Products se dedicaba a la fabricación de aceites y pasteles de cacahuete. Azim Premji, ingeniero educado en Stanford, heredó la compañía cuando de súbito murió su padre, e inmediatamente empezó a transformarla. Lo primero que vio fue el modo de evaluar los cacahuets que compraba a los agricultores. Los compradores habían estado calculando la calidad del cacahuete al morderlo. Premji introdujo un método científico para probarlo – y las ganancias aumentaron inmediatamente. Siguiendo el ejemplo de las compañías occidentales de ese momento, empezó a diversificarse, y entró al mercado de jabones y compuestos industriales. En 1977, la India aprobó una ley que requería que todas las compañías operaran mediante afiliados locales, e IBM se salió del país. Al ver el espacio vacante, Premji empezó a fabricar computadoras. Sin embargo, cuando la ley cambió de nuevo en los años 90, se dio cuenta de que sus computadoras no podrían competir con las occidentales que inundaban el país, y transformó de nuevo su compañía para ofrecer su talento ingenieril a otras compañías. Wipro iba camino a su especialidad actual en BPO.

“Somos pioneros en el establecimiento del modelo mundial de resultados, que todo el mundo de servicios adopta actualmente”. (Azim Premji, Presidente & Director Ejecutivo de Wipro)

Wipro no es la mayor empresa hindú de alta tecnología, pero ofrece la gama más amplia de servicios, incluyendo “programación de software, integración de sistemas tecnológicos, administración de sistemas, contratación externa de procesos de negocios, consultoría, e ingeniería de productos de hardware”. Las empresas hindúes son, por lo general, excelentes en su manejo de personal y de procesos de negocios, pero Wipro ha llevado todas estas disciplinas a un nivel más alto. Por ejemplo, cuando un banco británico contrató a Wipro para crear nuevo software, Wipro también proporcionó el soporte técnico para el software, manejó las computadoras corporativas y las cuentas por cobrar. En el 2006, la Asociación Internacional de Profesionales de Contratación Externa reconoció a Wipro como la séptima mejor empresa proveedora de contratación externa en el mundo, y la colocó delante de sus competidoras hindúes. Wipro es el líder de todas las empresas del mundo en cuanto al número de ingenieros disponibles para proyectos de contratos. Tiene contratos con más de 100 compañías al año a nivel internacional.

Uno de los principios de Wipro es hacer todo lo necesario para satisfacer a sus clientes. Los gerentes cultivan relaciones personales con ellos y se enorgullecen de poder manejar cualquier crisis, por extrema que sea. Cuando una inconcebible tormenta inundó Mumbai, la capital financiera de la India, en julio del 2005, Wipro ayudó a que su cliente CRISIL, una agencia de tasación crediticia, no se fuera a la quiebra, e incluso trasladó manualmente el equipo de oficina a otro sitio de la ciudad cuando se prohibió la circulación en las calles. Wipro encuesta a sus clientes constantemente, utilizando los métodos disponibles más sofisticados, para asegurarse de satisfacer sus necesidades. Una de las quejas más comunes que la empresa solía recibir era que sus empleados realmente se esforzaban demasiado por hacer lo que los clientes pedían. En vez de decir ‘no’, se rehusaban a rendirse ante un problema.

Colaboración a nivel mundial

Los ingenieros, programadores y ejecutivos de Wipro, aunque a menudo a miles de kilómetros de distancia, trabajan juntos sin gran esfuerzo mediante el uso de herramientas como Internet, videoconferencias y correo electrónico. Más importante aún, las técnicas y procedimientos de la compañía están completamente estandarizados. Los empleados, procesos de negocios, recursos internos y externos, y servicios funcionan sin complicaciones. Esta atención al detalle de los procesos es característica de la filosofía básica de la empresa, el “Estilo Wipro”, que consiste en: “énfoco en el cliente, excelencia de procesos, manejo de personal y desarrollo profesional”. El Estilo Wipro brinda a los gerentes y empleados estándares y metas de desempeño claros y realizables – y la compañía tiene grandes expectativas. Quienes violan los estándares éticos de la compañía no tienen una segunda oportunidad. Pierden su empleo de inmediato, como el individuo que viajó en segunda clase a una reunión de negocios, pero trató de ganar un poco de dinero extra incluyendo un boleto de primera clase en su lista de gastos.

Cómo adoptar el Estilo Wipro

A pesar de ser relativamente joven en el escenario de negocios internacionales, Wipro se ha establecido como empresa pionera debido a sus prácticas de negocios. Aprenda de este “Tigre de Bangalore” cómo alcanzar la verdadera excelencia en cada fase de sus operaciones diarias:

- **“Viva de acuerdo con sus valores fundamentales”** – Nunca deje la planeación de operaciones en manos del director ejecutivo de operaciones ni de sus subordinados. Wipro se asegura de que todo el equipo directivo se involucre en todas las fases de planeación operacional.
- **“Planee como si su futuro dependiera de ello”** – ¿Cuáles son las metas de su compañía? Una vez que su equipo gerencial ha identificado lo que quiere alcanzar, ¿cómo llegará ahí? Imagine cómo quiere que se vea su compañía en cinco años.
- **“Reduzca riesgos sin descartar oportunidades”** – Wipro tiene un creciente interés en la expansión. Demuestre su instinto emprendedor, pero de manera sensata. No apueste todo, pero haga una serie de pequeñas apuestas.
- **“Adopte una administración de cero política”** – Nada envenena más rápidamente una compañía y el ánimo de los empleados que la destructiva dinámica de políticas internas. Cree estructuras que alienten a los ejecutivos a unirse en vez de pelear. Compense a los empleados equitativamente para que trabajen como equipo, no como rivales.
- **“Tome decisiones rápidamente, pero no tema cambiar de opinión”** – En un mundo de negocios que funciona las 24 horas del día, los 365 días el año, las compañías deben actuar con rapidez para conservar el negocio. En juntas semanales, identifique problemas y oportunidades. En juntas mensuales, haga planeación táctica y ajustes. En juntas trimestrales, enfóquese en la estrategia.
- **“Describa detalladamente las reglas, luego obedézcalas religiosamente”** – Wipro constantemente mejora e implementa las reglas, procedimientos y procesos del negocio, y todos sus empleados deben seguirlos.
- **“Mida todo”** – Determine cuáles son sus principales criterios de desempeño, luego médalos y analícelos constantemente. Integre sus conclusiones en sus operaciones.
- **“Exija beneficios por costos”** – Actúe como contador. Supervise de cerca todos sus gastos. Reduzca costos cuando sea posible. Gaste dinero sólo en lo que necesita. No desperdicie uno de los activos más vitales de su compañía.
- **“Asigne las habilidades correctas en el lugar correcto”** – Wipro asigna a sus empleados donde sus habilidades corresponden a las necesidades de la compañía y de los clientes. Supervisa todos los proyectos y hace predicciones realistas del final del trabajo. Luego analiza todos los proyectos para determinar qué empleados deberá asignar a qué oficinas para mantener la máxima eficiencia.
- **“Haga trabajos de rutina rutinariamente”** – Mientras más pueda su compañía reducir sus múltiples pasos hacia operaciones mecánicas, más eficiente y rentable será. Utilice automatización y tecnología para que las operaciones sean rutinarias.
- **“Convierta a sus clientes en socios”** – La mejor manera de atender a sus clientes es con encuestas, encuestas y más encuestas. Sepa lo que quiere el cliente

en cada paso del proceso. Luego ofrézcaselo.

- **“Aprenda de los demás”** – Observe lo que hacen otras compañías y aprenda de ellas. Esté al pendiente de técnicas, ideas y metodologías valiosas que su compañía puede utilizar para mejorar sus operaciones.
- **“Construya su propio camino”** – Asegúrese de que la autodefinición de su compañía – incluyendo su misión, competencias básicas, y mercados – sea precisa y honesta. Transmítala a los empleados, accionistas, clientes y a todo el mundo.

Motive a sus empleados

Para beneficiarse de los planes y procedimientos de Wipro, ocúpese no sólo de las operaciones. Por ejemplo, como Wipro, debe mantener motivados a sus empleados. Siga estos principios:

- **“Haga de las políticas de la gente una competencia básica”** – Hoy en día, todas las compañías se dedican a brindar servicios – lo que significa que se dedican a la gente. Por tanto, apodere a sus empleados. Deben ser consejeros de confianza para los clientes.
- **“Actúe de acuerdo con sus valores”** – Los nuevos empleados no pueden entender sus valores intuitivamente. Ofrezca capacitación de valores para todos los empleados. Haga que cada uno de ellos sea un embajador para la empresa.
- **“Capacite, y luego capacite más”** – Wipro constantemente mejora las habilidades de sus empleados. Los nuevos empleados pasan por muchas semanas de capacitación, y luego de actualización periódica durante su trayectoria en la compañía. De hecho, en Wipro, la capacitación es más que una oportunidad – es una condición de empleo. Los empleados son su capital intelectual; invierta en ellos.
- **“Cree una verdadera meritocracia”** – Los empleados avanzan en Wipro a través de sus logros, capacitación adicional y buenas evaluaciones de desempeño. Sea justo con todos.
- **“Hágalo por el trabajo, no sólo por dinero”** – ¿Brinda usted un entorno laboral enriquecedor para sus empleados? ¿Trata su compañía a los empleados con respeto y les ofrece oportunidades de crecimiento? Si no es así, ¿por qué no?
- **“Celebre los éxitos de los empleados”** – Wipro otorga premios a los buenos empleados, como certificados especiales y vales de tiendas. Lo pequeño tiene mucho significado.
- **“Pida su opinión al personal”** – En Wipro, la información se mueve de los ejecutivos a los empleados y viceversa. Aprenda de sus empleados.
- **“Aspire a la excelencia”** – La cultura de Wipro se caracteriza por la aspiración. Intenta ser excelente en cada cosa que hace y constantemente lo refuerza en todos sus empleados. Fíjeles altos estándares y cumplirán con las expectativas que tiene de ellos.

Innovación

La innovación es el sello distintivo de Wipro. En el mundo de negocios actual, no puede ser competitivo si no genera constantemente nuevas ideas mediante lo siguiente:

- **“Haga de la innovación una parte esencial de su estrategia”** – Wipro practica la innovación a nivel de las bases, ya que incluye a todos los empleados. Cualquiera puede tener una buena idea.
- **“Elija el tipo de innovación correcto para su compañía”** – Las compañías innovadoras saben precisamente quiénes son y planean sus innovaciones de forma correspondiente.
- **“Esmérese por lograr avances”** – Wipro se beneficia de un flujo constante de innovaciones con incrementos periódicos, pero no ignora ideas para innovaciones importantes. Agregue sesiones de reflexión y asegúrese de considerar todas las ideas.
- **“Invierta como empresario capitalista”** – Wipro usa su “Consejo de Innovación” y otras iniciativas internas como empresas de capital de riesgo dentro del propio negocio.
- **“Dé a los innovadores espacio para pensar”** – Aísle a los mejores pensadores de su compañía para que puedan enfocarse exclusivamente en la innovación. Haga que la separación sea física para evitar distracciones.
- **“Reparta las riquezas (de innovación)”** – Organice las cosas para que la innovación resulte ser la aplicación práctica más amplia posible. Permita que todos se beneficien.
- **“Incremente la I&D con ‘A&D’”** – Hoy en día, la investigación y el desarrollo son esenciales. Únalos, como Wipro, con “alianzas y desarrollo”. Las innovaciones que genere su compañía pueden abrir la puerta a nuevas y valiosas asociaciones con clientes.
- **“Transforme su compañía y sus clientes”** – La innovación es más que inventar cosas o procesos. También es crear valor en formas novedosas y disponibles a los clientes.

Sobre el autor

El periodista de negocios **Steve Hamm** trabaja en *Business Week*, donde es un premiado redactor sénior y el editor en cuestiones de software.
