



Universidad  
Católica del  
Uruguay

## Facultad de Ciencias Empresariales

# Estudio de caso



“Las empresas en Uruguay surgen al impulso emprendedor de los líderes”<sup>2</sup>

**Arcano** (def.): “misterio, cosa oculta y difícil de conocer”

---

<sup>1</sup> Caso elaborado por la Prof. Mag. Maria Etchamendi para Nexo - Centro de Desarrollo Emprendedor de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay, en el marco del Convenio Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), Corporación Nacional para el Desarrollo (CND) y la Universidad Católica del Uruguay, en el marco del Programa Emprender (ATN/ME-10148-UR), con BID/FOMIN. La información recopilada ha sido proporcionada por los socios de Arkano y ha sido revisada por los emprendedores. El caso fue redactado para fines académicos.

<sup>2</sup> Alejandro Morales Hermin – Director de Arkano – entrevista realizada 21.07.2011

---

## ¿Qué es Arkano?

ARKANO es una empresa fundada en 2006 que ha tenido, desde ese momento, un desarrollo sostenido.

Liderada actualmente por Juan Suárez, Alejandro Morales y Adrián Stagno -tres jóvenes emprendedores, cada uno con su perfil propio-, esta organización se ha ganado un lugar en el sector del software de Uruguay.



En julio de 2011 Arkano recibió de Microsoft, el premio Country Partner of the Year para Uruguay. Esto fue un reconocimiento para la empresa, pero también es un desafío para seguir alcanzando nuevos logros.

Arkano se especializa en:

- Portales y Colaboración
- Cloud Computing y Desarrollo sobre Azure
- Equipos de desarrollo dedicados
- Mantenimiento de aplicaciones
- Inteligencia de Negocios con SQL Server (Power Pivot, Performant Point)

### Las misteriosas razones para emprender

En el año 2006 Juan Suárez, socio fundador de Arkano, recibe la noticia de que va a ser padre. Un hecho tan importante en su vida, lo lleva a tomar la decisión de comenzar con su propio emprendimiento. En ese año, funda la empresa

Hasta ese momento, Juan se había desempeñado como empleado dependiente en Microsoft y luego en Magma.

Cuando integró el equipo de Microsoft, conoció a los grandes clientes de esta empresa en Uruguay y se vinculó con las trescientas empresas de software en las cuales Microsoft desarrolla pilotos.

Desde su etapa de trabajo en Microsoft, comenzó a pensar en una oportunidad que le permitiera asumir un nuevo desafío en el cual pudiera canalizar su capacidad emprendedora.

En su pasaje por Magma, la idea sigue madurando y llega a definir la oportunidad de negocio: “ofrecer tecnología nueva a empresas de software”.

Tras esa idea, se desvincula de Magma y decide impulsar junto a otros dos socios, la creación de ARKANO.

“Trabajando en Microsoft me di cuenta que la empresa de tecnología está enfocada en un vertical; es decir en un tipo de negocio. Si bien son las empresas de gran porte son buenas en el negocio de esa temática, descuidan la actualización tecnológica de su propia empresa”

Juan Suárez, entrevista 11 /08/2011

## Los primeros pasos

La empresa desde sus inicios se focaliza en la aplicación de nuevas tecnologías de la información. Como Microsoft Certified Partner, comienza especializándose en el uso de sus herramientas para crear soluciones a medida para sus clientes. Estos son, en general, empresas con procesos de negocio complejos. Ofrece tutoría, mentoring y capacitación para que el cliente actualice su base tecnológica. Luego, estas empresas sin disponibilidad de tiempo tercerizan el desarrollo y en ese momento ARKANO se transforma en una “fábrica de software” en las que sus clientes son empresas de tecnología.

En mayo 2007, conjuntamente con MVD y QUANAM, consiguen su primer cliente de gran porte: “PayTrue” de Brasil. Este proyecto les supuso un volumen importante de trabajo hasta diciembre de 2007. Es en ese momento cuando los socios Alejandro Morales y Adrián Stagno deben tomar la decisión de dejar sus otras actividades y sumarse a este proyecto en calidad full time.

A partir de ahí, los socios, han puesto al servicio de ARKANO su iniciativa emprendedora, energía, conocimiento y perseverancia para transformar a la empresa en una compañía rentable y exitosa en el mercado.

Los valores compartidos que han trasmitido a la organización son: pasión, compromiso, confianza y excelencia, definiendo su Misión, Visión y su Modelo de negocios.

“¿Cuándo emprender?  
No es una cuestión de tiempo ni de edad,  
es reunir ciertas características.  
Me llevaron a emprender las ganas de  
construir mi propio futuro y construir con un  
grupo de personas que luchen por un  
conjunto de valores comunes; eso es lo que  
me motiva... y también lo que me desmotiva  
cuando veo que eso no se da”

Alejandro Morales, expositor invitado en NEXO,  
Club de emprendedores de UCU, 15/10/2011

El camino hacia una compañía de “alto impacto”

### Misión

“ARKANO es una empresa orientada a facilitar a nuestros clientes la mejora de sus procesos de negocio, poniendo a su disposición conocimiento especializado en tecnologías de la información y creando soluciones a medida basadas en tecnologías”.

### Visión

“Ser identificada como una empresa consolidada en el mercado nacional y regional con capacidad de expandirse a otros mercados, que crea soluciones innovadoras de excelencia y cuenta con un equipo integrado por profesionales orgullosos de pertenecer a ARKANO, que aportan creatividad a la generación de conocimiento”.

Sobre la compañía, Eduardo Mangarelli, gerente de nuevas tecnologías de Microsoft LATAM señaló: “ARKANO es una joven empresa líder en desarrollos con tecnologías Microsoft; todas

las referencias de los proyectos que han realizado son excelentes, tanto en Uruguay como en la región. Es un placer contar con ARKANO como Partner".<sup>3</sup>

#### "Tips" al momento de emprender<sup>4</sup>

- Divulgar la idea, validarla ... cuanto más, mejor.
- Identificar socios y colaboradores clave.
- "Armar" un plan de negocios. No buscar la perfección del mismo; "delinear" la idea, saber qué quiero "más o menos hacer", qué recursos necesito en forma aproximada.
- Avanzar "en grises", avanzar en grises.... No aspirar a tener todo definido para avanzar.
- Al inicio, preocuparse más por generar actividad que por controlar y medir.
- Trabajar muchas horas, pensar cómo ir dando forma al negocio.
- Al inicio, siempre estás pensando. Es un trabajo de 24 horas.
- Buscar permanentemente la alineación de los líderes.

#### El modelo de negocios

#### Evolución del negocio

Las ventas de la empresa de acuerdo a los datos proporcionados, han evolucionado en forma creciente, llegando a un crecimiento de casi 100% en el último ejercicio.

Las mismas tienen su origen en el mercado interno y en la exportación, con un fuerte componente de servicio al cliente y la compenetración con la entrega de un producto final que se ajuste a las especificaciones preestablecidas: "Conocemos muy bien la tecnología de Microsoft y somos muy buenos gestionando proyectos; somos exigentes con la fecha y con lo que nos comprometemos".<sup>5</sup>

Año	Facturación en US\$	Variación
2007	229.000	
2008	319.610	aumento 40%
2009	389.580	aumento 22%
2010	716.585	aumento 84%
2011	1.400.000	aumento 95%

Cuadro 1. Facturación expresada en USD<sup>6</sup>

Rentabilidad Sobre Ventas	2008	2009	2010
Margen Bruto	0.34	0.31	0.45
Margen Operativo	0.03	-0.08	0.11
Margen Neto	0.03	-0.09	0.09

Cuadro 2. Rentabilidad sobre ventas<sup>7</sup>

<sup>3</sup> [www.arkano.com.uy/alianzas](http://www.arkano.com.uy/alianzas) (consultada 04.12.11)

<sup>4</sup> Alejandro Morales, expositor invitado en NEXO, Club de emprendedores de UCU, 15/10/2011

<sup>5</sup> Juan Suarez, entrevista 11 de agosto de 2011

<sup>6</sup> Universidad Ort, Caso de estudio, ARKANO, elaborado por Juncal, J, Guidobono, D, 2011

<sup>7</sup> Idem 7

## Objetivo: posicionarse en la implementación de tecnología de punta

Hoy, ARKANO crea soluciones tecnológicas sobre la plataforma de desarrollo de software de Microsoft. Viabilizan los nuevos productos de Microsoft en el mercado; así, el valor agregado es contar con el equipo disponible para aprender y especializarse en ese producto nuevo, que es muy poco amigable, para que las empresas comiencen a utilizarlo.

“Nos importa generar confianza en el potencial cliente; transmitirle que vamos a priorizar la relación a la utilidad en el corto plazo; y para nosotros es así: somos flexibles. Hemos perdido proyectos, apostando a relaciones de mediano y largo plazo. Los que salen bien, han rendido mucho. El grado de flexibilidad y receptividad para con el cliente siempre ha sido importante”<sup>8</sup>.

Un buen ejemplo de esta política es Pronto en Uruguay, cliente con el que Arkano ha cultivado una relación y con el que ha crecido en forma importante.

En el caso de ARKANO, Microsoft premió la fidelidad con sus productos, la intención de apostar siempre por lo último y ser proveedores de nuevas tecnologías. “Tratamos de generar la confianza que convenga al cliente a implementar nuevas tecnologías”, señala Alejandro Morales.

### El crecimiento de la empresa

La estrategia de expansión de Arkano se ha basado en la colaboración de empresas, generando nuevos canales comerciales a través de acuerdos con el ecosistema de partners de Microsoft en diversos países y ejecutando proyectos en conjunto que permitan extender capacidades y tomar iniciativas de inversión. Es así, que han concretado alianzas con diferentes socios de negocios a lo largo de toda Latinoamérica.



La empresa ha ejecutado más de doscientos proyectos utilizando las nuevas tecnologías de Microsoft en más de 70 clientes en Uruguay, Chile, Brasil, Argentina, Paraguay, Ecuador, Panamá y USA.

De su experiencia en Uruguay Alejandro comenta: “Uruguay es perfecto, para crear “prototipos” de cosas. Como es chico te permite experimentar, ser un laboratorio... la dimensión te permite hacer cosas más innovadoras y esto genera una imagen de Uruguay en América Latina ya que en Europa no competimos”.

---

<sup>8</sup> Alejandro Martinez, entrevista 22 de julio 2011

Con relación a sus clientes en el exterior menciona: “generamos reputación afuera y no queremos descuidar eso. Chile te recibe muy bien, ya que hay empresas uruguayas que han ganado buena reputación”.

En 2010 el mercado interno es revalorizado como una fuente importante de ingresos, que además, permite consolidar el prestigio de la empresa.

## Las alianzas, aliadas del crecimiento Relaciones para el crecimiento

La posibilidad de crecimiento estuvo asociada al desarrollo de oportunidades en el exterior, ya que en Uruguay eran una empresa chica y era difícil poder calificar en algunos proyectos.

El modo de entrada seleccionado para ingresar a un nuevo mercado ha sido mediante la generación de alianzas con empresas locales, preferentemente “partners” de Microsoft. Una vez identificados estos potenciales socios se realizan viajes exploratorios en los cuales se coordinan reuniones donde se toma contacto personal con posibles socios y potenciales clientes.

En 2008, ingresan a Paraguay estableciendo una alianza con OLAM, luego de finalizar un proyecto para la telefónica TIGO, se retiran del mercado por desavenencias con el socio.

Con respecto al mercado chileno, desde 2008, mantiene una estrecha relación con [Imagen](#), una empresa de servicios profesionales de IT y consultoría. Junto con ARKANO se han enfocado en la creación de productos y servicios especializados en la automatización, conocimiento, colaboración, gestión de información e integración. Ambas compañías, firmaron recientemente un acuerdo mediante el cual Imagen se encargará de la generación de negocios y ARKANO asumirá la gestión y el desarrollo de los proyectos. El foco estará en Chile principalmente, sobre todo en compañías del sector industrial y financiero.

En 2009 se expanden a Brasil y Argentina.

En los comienzos de 2011, la compañía está en negociaciones con dos empresas en Brasil y una tercera en Ecuador, mientras que en Chile es dónde más avanzado está el plan de expansión.

Juan Huircalaf, consultor senior y Gerente General de Imagen SA, Chile, comenta: “Con ARKANO creamos una alianza estratégica en el año 2008, alianza que nos ha permitido incrementar nuestras capacidades de gestión y entregar más y mejores productos y servicios, esta alianza se sustenta en la confianza, la colaboración y el respeto que para nosotros son valores fundamentales en cualquier relación que establecemos. Con ARKANO hemos desarrollado exitosos proyectos para clientes en Chile, hemos creado productos y servicios para algunos nichos de mercado y adicionalmente hemos aportado para el desarrollo y mejoramiento continuo de ambas compañías. Creemos que Arkano es una

excelente partner y estamos seguros que nuestra relación perdurará por mucho tiempo más”.<sup>9</sup>

2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	Total	%
Uy	90	Uy	71	Uy	61	Uy	61	Uy	74
Ar	3	Ch	16	Ch	33	Ch	32	Ch	20
Py	3	Br	1	Br	2	Br	6	Br	2
		Ar	11	Ec	3	USA	2	Ar	3
		USA	1					Py	1
								Ec	1
								USA	0

Cuadro 3. Facturación por países expresada en porcentajes<sup>10</sup>

## Ventas y equipo de trabajo

### Las relaciones con los clientes y los RR. HH.

La Dirección ha realizado una apuesta fuerte al relacionamiento con el cliente, y esto requiere un equipo sólido y comprometido, que permita transmitir y viabilizar el compromiso que tiene la empresa.

“La combinación de esfuerzos de todos, es lo que hace que la empresa prospere”  
Alejandro Morales, expositor invitado en NEXO,  
Club de emprendedores de UCU, 15/10/2011

Su mayor fortaleza está sustentada en priorizar las necesidades de los clientes y en la flexibilidad y creatividad que ARKANO aporta a la hora de planificar sus proyectos y diseñar sus soluciones.

En ese proceso, los tres socios juegan un rol importante.

Una buena combinación: el “loco”, el “malo” y el “bueno”.

En este grupo de jóvenes socios, cada uno tiene su aporte para lograr llevar adelante ARKANO.

En la entrevista mantenida con Alejandro Morales, nos cuenta el rol y las principales características de cada uno:

A Juan, lo define como “el loco”, pues lidera temas comerciales, piensa en forma no estructurada. Lo motiva sorprender. Se genera una lista de pendientes en el día y las ejecuta en el día. No habla de planificación.

<sup>9</sup> [www.arkano.com.uy/alianzas](http://www.arkano.com.uy/alianzas) consultada 04.12.11

<sup>10</sup> Idem 7

Adrián, es “el bueno”. Es quien lidera la ejecución de los proyectos, tiene una fuerte veta de sensibilidad y trabaja muy bien con la gente para que esté alineada con la empresa.

La convergencia de espíritu emprendedor, conocimiento técnico y conocimientos empresariales, unido a una buena sinergia en sus características personales y un equipo comprometido, son los factores que permiten modelar un producto que ha logrado su permanencia y crecimiento en el mercado.

Alejandro, se autodefine como “el malo”. Es estructurado y piensa, ejecuta menos; a veces siente que se paraliza un poco en la reflexión. Lideraba el área contable y financiera y ahora está comenzando a incursionar en el área comercial, consciente de la importancia que la misma tiene para la empresa.

Con relación al rol de los emprendedores en la organización, Juan menciona: “nunca quisimos estar en la ejecución; siempre nos pareció importante mantener el rol de Directores para no perder la visión del negocio”.

## El equipo

En 2007, comenzó un proceso de selección de los RR HH necesarios para llevar adelante el proyecto Pay True. Era necesario contratar a siete personas en cargos full time, y para los mismos se fijó una remuneración de un 30% por encima de lo que se paga como valor promedio en el mercado. El proyecto se realizó con siete personas contratadas, más tres socios. Se había estimado para el mismo un plazo de entre seis y nueve meses, y se concluye el trabajo a los seis meses y medio, con un éxito total.



Los RR HH son parte fundamental del desarrollo de la empresa. Desde sus inicios, se ha seguido la evolución que se detalla a continuación y se han realizado una serie de acciones concretas para el fortalecimiento del área.

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Fábrica SW</b>	9	13	17	26	34
<b>Otros</b>	2	4	6	8	10
<b>Total</b>	11	17	23	34	44

Cuadro 4 Evolución de puestos de trabajo<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Idem 7



Para consolidar el equipo, se trabajan diversos aspectos que ayudan a mejorar el clima laboral:

- Actividades de integración
- Presupuesto destinado a cursos y capacitaciones
- Reuniones de información bimensual
- Newsletter interno, para quienes no pueden participar en las reuniones

En diciembre de 2011, Arkano clasificó en 7mo. lugar en el ranking de clima laboral que elabora GPTW (Great Place to Work). En la metodología aplicada para elaborar este ranking, la encuesta que se realiza a los empleados de la compañía tiene un peso del 70%, por lo que el resultado obtenido es una evidencia del éxito logrado en materia de clima laboral.



## El financiamiento

Para financiarse han utilizado la asistencia de fondos de financiamiento para pequeñas empresas, como los que ofrecen Pacpymes y Uruguay XXI y cuentan con líneas de créditos bancarias. Estos recursos le han permitido a la empresa contrarrestar las fluctuaciones de ingresos y sobrellevar la angustia financiera que eventualmente puede generar el crecimiento.

Esto integra los beneficios que se pueden obtener en distintas Instituciones gubernamentales que fomentan el emprendedurismo, pero también la proactividad de vincularse con el sistema financiero.

El aporte de Alejandro en esta área, dados sus antecedentes en el sector financiero, hace que tenga cabal conciencia de la importancia que la autonomía financiera le proporciona a un proyecto.

## Las buenas prácticas de gestión

Los Directores de ARKANO, muestran preocupación por la necesidad de lograr la consolidación de las “buenas prácticas de gestión” en la organización.

Alejandro comenta: “Al principio tienes que vender y crecer en forma desorganizada. Si yo no tenía a Juan que cuenta con ese empuje, yo me quedaba organizando la tienda, sin que entraran clientes”.

Las evidencias muestran que la disciplina y los deseos de que la empresa crezca, los ha llevado a liderar las siguientes acciones:

- ✓ Consultoría de clima laboral
- ✓ Documento con “lecciones aprendidas”, al cierre de cada proyecto
- ✓ Consultorías de mejora de gestión
- ✓ Incorporación de un ERP para mejorar la gestión interna de la compañía y poder acompañar el crecimiento.
- ✓ Órganos formales de funcionamiento: Directorio con dos integrantes externos
- ✓ Creación del área de RR HH
- ✓ Realización de auditorías de gestión, que le permiten acotar el riesgo al que está expuesta la compañía desde el punto de vista fiscal y tributario.
- ✓ Planificación anual y reuniones de seguimiento

Arkano ha tenido una gestión activa de búsqueda de apoyo en diversas Instituciones tales como: ANII (Agencia Nacional de Investigación e Innovación), Pacpymes, CUTI (Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información), BROU (Banco de la República Oriental del Uruguay) y Uruguay XXI entre otras.

Las mismas han colaborado en fortalecer la red de contactos, apoyar con consultorías o financiamiento. Cada una en su especialidad ha jugado un papel relevante en este proceso de consolidación de la empresa.

## El futuro

Hoy ARKANO es una joven empresa que muestra claras evidencias de desarrollo sostenible y deseos de avanzar en el concierto del software en Uruguay que se plantea grandes y emocionantes desafíos a superar.

Alejandro visualiza que Juan está un poco cansado; él mismo comenta: “Mi hija tiene cuatro años, quiero dedicarle más tiempo y llega un momento en que me aburro, cuando está todo hecho...”

Algunas interrogantes:

- ¿Cómo puede ARKANO incorporar un nuevo socio?
- ¿Cómo puede prever la salida de alguno de sus socios?
- ¿Cómo debería trabajar ARKANO el área de I&D?
- ¿Qué pasos debería dar ARKANO para desarrollar su política de alianzas en el exterior?

