

## **INFOSYS, EL BUQUE INSIGNIA DE LA TECNOLOGÍA EN LA INFORMACIÓN DE INDIA <sup>1</sup>**

### **Introducción**

INFOSYS nació en 1981 cuando el Sr. Narayana Murthy se asoció con otros seis jóvenes ingenieros que trabajaban en la misma empresa de TI<sup>2</sup>. Fue fundada con 250 USD como capital inicial a partes iguales. Desde entonces, con breves excepciones, ha experimentado un crecimiento explosivo. A ello contribuyeron muchos factores, como el espíritu emprendedor de sus fundadores y una forma de liderazgo responsable y con unos valores según los cuales, en caso de conflicto, siempre se primaba el interés de la empresa; también fue de ayuda la liberalización económica de la India en 1991 y la gran cantidad de talento disponible en el país.

Lo cambiante de la economía mundial y los efectos de la globalización del comercio de bienes y, especialmente, de servicios, también desempeñaron un papel importante. Exponente de ello son algunas prácticas empresariales ampliamente adoptadas por las empresas occidentales como parte de su estrategia para reducir costes, como la externalización de los servicios de back-office, por ejemplo. Infosys parecía centrada en aprovechar todas las oportunidades, recogiendo gran parte del negocio derivado. A partir de ahí, continuó dando un buen servicio a sus clientes, labrándose muy pronto una sólida reputación.

---

<sup>1</sup> Case de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el ingeniero Carlos Filipe Miranda Collaço, supervisado por el profesor Eugénio Viassa Monteiro para su uso en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación. Copyright © agosto de 2018, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor, póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

<sup>2</sup> Tecnología de la Información.

Si bien comenzó como empresa de tecnología, más adelante evolucionó y maduró hasta convertirse en un gran proveedor de soluciones empresariales integradas. El aumento de la demanda de los servicios que ofrecía y la experiencia que había ido adquiriendo hicieron que creciera significativamente su nómina de empleados<sup>3</sup>. Al mismo tiempo, la facturación creció de forma constante, multiplicándose a lo largo de casi cuatro décadas<sup>4</sup>.

## **Antecedentes**

En los años ochenta, India seguía siendo un país en el que era muy difícil hacer negocios. La regulación excesiva, las restricciones a la importación, los elevados aranceles, el control cambiario, la compleja burocracia y la corrupción generalizada hacían extremadamente difícil que la iniciativa privada sobreviviera y mucho menos prosperase. Desde que se independizó de Gran Bretaña en 1947, el país había estado bajo un régimen económico estatal con connotaciones socialistas anacrónicas.

A pesar de las enormes dificultades a las que estos jóvenes fundadores se enfrentaron, su voluntad de triunfar prevaleció una y otra vez. En cada paso, mantuvieron la esperanza de que el futuro sería necesariamente más brillante, ya que nada podía ir a peor.

De hecho, se podría decir que las propias dificultades del contexto y los problemas inherentes a todo comienzo impulsaron en último término el fuerte crecimiento de la empresa. La historia de Infosys se puede resumir en cuatro períodos definidos:

- 1981 - 1990: primeros años de dificultades, crecimiento lento y contratiempos
- 1991 - 2000: década de afirmación mediante la expansión y el crecimiento
- 2001 - 2010: momento de crecimiento explosivo, consolidación y expansión a nivel mundial
- 2011 - 2017: primeros tropiezos y nuevos desafíos a los que se enfrenta un gran negocio
- 2018 - \_\_\_\_: ¿el amanecer de una nueva era?

En efecto, cabe argumentar que la fortuna de Infosys estaba estrechamente entrelazada con el sector de la TI indio. La aparición de un gran número de empresas de TI hizo que la competencia alcanzara nuevos niveles. Todas competían no solo por una cuota del mercado interno, sino principalmente por el lucrativo mercado internacional. La industria de la TI en conjunto alcanzaba la mayoría de edad e Infosys jugó un papel importante en el proceso.

A diferencia de muchos jóvenes graduados que emigraron en busca de pastos más verdes – trabajar para firmas ya consolidadas – los fundadores de Infosys querían tener éxito en su propio país.

---

<sup>3</sup> De 3.000 en 1999 a más de 204.000 hoy.

<sup>4</sup> 10.900 millones de USD en 2017.

## **Una empresa fundada en valores**

Infosys bien podía enorgullecerse de haber sido una empresa india que rompió todos los estereotipos existentes sobre las empresas de esa nacionalidad para convertirse en una respetada multinacional de primer orden. El camino que eligieron los fundadores estaba lleno de obstáculos. Y aún así, esas mismas dificultades a las que se enfrentaron desde el principio acabaron por convertirla en compañía resiliente. La voluntad de triunfar estuvo presente en las mentes de los fundadores desde el primer día. Su objetivo principal, sin embargo, era construir una empresa merecedora de respeto, no solo generadora de ingresos y beneficios rápidos. Respeto dentro del país y en todo el mundo. Eso explica en parte su lento crecimiento inicial.

Para hacer posible que esto sucediera, había valores como el respeto, la lealtad, la apertura, la meritocracia y la excelencia, que el equipo apreciaba y que los mantuvo activos, ayudándoles a superar muchas dificultades.

A propósito de esto, se dio un incidente que aumentó la confianza mutua. El salario del CEO (responsable de Estrategia y Finanzas) era considerablemente más alto que el de otros miembros del Consejo<sup>5</sup> por lo que este decidió recortarlo en un 90% y aumentar el salario del resto en un 20%. Esta era su forma de dirigir. Un liderazgo desde el frente para garantizar que todos los miembros de la alta dirección estuvieran en sintonía.

Según las palabras del propio fundador: "*Un líder tiene que crear esperanza, una historia plausible sobre un futuro mejor para la organización. Todos los implicados deberían poder ver el arcoíris y hacerse con parte de él. Esto significa inculcar la confianza que requiere adherirse a un sistema de valores que refuerce la convicción, el compromiso y el entusiasmo en las personas*".

## **Unir el pasado con el futuro**

1987 fue un año muy especial para la evolución de Infosys. La compañía desarrolló un modelo que bautizó GDM, Global Delivery Model. Aprovechando al máximo la diferencia horaria entre India y EE.UU., los responsables de estrategia idearon este concepto, según el cual los servicios podían funcionar 24 horas al día, 7 días a la semana, en todo el mundo. Mientras los empleados estadounidenses se iban a casa dejando vacías sus mesas, a miles de kilómetros de distancia, los trabajadores indios empezaban a llenar sus oficinas, listos para comenzar un nuevo día. Esta hipótesis podía convertirse en una propuesta de valor lo suficientemente potente como para atraer a posibles clientes; ¡si pudieran convencerles de los beneficios de tener una jornada laboral de 24 horas! Era posible que al regresar al trabajo cada mañana, los clientes de EE.UU. encontrasen en sus equipos una solución lista para empezar a funcionar.

Así fue como nació GDM, un modelo que pronto replicarían muchos competidores de Infosys. En esencia, se trata de un modelo de red en estrella (*hub and spoke*). Los centros de desarrollo de Infosys en India serían el foco en el que se realizaría hasta el 70% de las

---

<sup>5</sup> A principios de los 80; para ver el ajuste salarial, consúltese Leadership@Infosys, pág. 19