

## Capítulo 12

### ANYHELP INTERNATIONAL

*Anyhelp es una empresa de consultoría y servicios en TIC que está orientada a grandes empresas con entornos informáticos complejos.  
Anyhelp Brasil fue constituida en julio de 2008, coincidiendo con la entrada en Brasil de empresas multinacionales españolas.*

#### *“La aventura de la búsqueda de un socio local en Brasil”*

Por José Luis Sánchez  
CEO de AnyHelp

AnyHelp Brasil ha sido una iniciativa llevada a cabo por el Grupo AnyHelp, el cual está presente en el mercado desde enero de 1998. AnyHelp es una empresa de consultoría y servicios en TIC, de capital totalmente español, que está orientada a grandes empresas con entornos informáticos complejos. A lo largo de los años se ha completado un portfolio que ha ido reforzando poco a poco la oferta de la empresa: consultoría informática, servicios gestionados facility management, IT compliance & security, formación y oficina técnica

La estrategia de *AnyHelp* pasa por adoptar la estrategia de sus clientes, con un servicio totalmente personalizado y directo.

AnyHelp Brasil es una empresa 100% brasileña, si bien con participación española y británica, que fue constituida en julio de 2008 con un capital social de 100.000 millones de reales brasileños y con una estructura mínima, la cual ha ido creciendo a lo largo de los años.

El inicio de la actividad de AnyHelp coincidió con la etapa en que distintas multinacionales españolas iniciaban o consolidaban sus operaciones en Latinoamérica. En enero de 2008, aprovechando el cierre de un proyecto en Venezuela, se viajó a Sao Paulo coincidiendo con el establecimiento de una empresa tecnológica española en Brasil con la que se mantuvieron algunos contactos.

Aunque AnyHelp tenía bastantes empresas conocidas y contactos en Brasil, en este viaje ocurrió lo que motivó la decisión de constituir AnyHelp Brasil: apareció una persona de confianza a la que poner al frente de la empresa. Si bien no existía

ninguna estrategia específica para el establecimiento en Brasil y se había descartado la opción de utilizar un socio local, sí existía la ilusión y la voluntad de que AnyHelp estuviera presente en el mercado brasileño. Sólo hacía falta una persona que creyera en el proyecto, que compartiera los principios y valores de AnyHelp así como la cultura y el estilo de gestión de la empresa. Y esa persona apareció dentro del círculo de amistades que habían ido surgiendo de una manera natural y espontánea en Sao Paulo.

Dentro del citado círculo de amistades había un grupo que seguía de cerca las actividades de AnyHelp y cuya decisión fue invertir y participar en un 33% en el capital de AnyHelp Brasil, adquiriendo además el compromiso de apoyar en todo lo necesario a la única persona que en esos momentos estaba, la cual era una persona muy joven y sin experiencia empresarial y que necesitaba el apoyo de todos, especialmente de los amigos inversores locales que, en la cercanía, pudieran aportar todo el soporte que fuera requerido.

Por la propia filosofía de AnyHelp, la decisión consensuada fue empezar desde una apuesta de mínimos, dotando de los recursos económicos necesarios para cubrir un año, tiempo que consideramos prudente para conseguir clientes.

Con toda la ilusión se acometieron las primeras actividades: presupuesto, búsqueda de oficina, inicio de los procedimientos legales para la constitución, primeras acciones comerciales... Pero cuando ya habíamos dado unos cuantos pasos y estábamos más ilusionados, los inversores locales decidieron retirarse. El problema no era tanto por la inversión comprometida como por el apoyo *in situ* a la persona que habíamos puesto al frente que lo necesitaba para lanzar una empresa. No obstante, aún sin dicho apoyo, decidimos seguir adelante con más decisión si cabe.

En el primer año de operaciones AnyHelp Brasil llegó al "break even" gracias a un primer contrato relevante. Todo parecía encaminarse y que el futuro era nuestro. Apareció alguien con un perfil completamente comercial que se comprometió a conseguir contratos para la empresa, con la contrapartida de un porcentaje de AnyHelp Brasil. Cambiamos a una oficina mayor, contratamos más recursos de soporte, hubo muchas visitas a posibles clientes y muchas algunas presentadas, pero también se incrementaron los costes altamente, especialmente los gastos de representación, y no había contratos que compensaran los costes incurridos.

Dicha persona no tenía dedicación exclusiva, aparecía y desaparecía y el estilo de gestión que tenía no estaba en línea con la empresa. Finalmente y cuando ya era demasiado tarde la situación que nos encontramos fue que la persona por la que apostamos inicialmente estaba desmotivada y *ya no era de los nuestros* teniendo un enfrentamiento brutal con la persona encargada del área comercial; se estaba utilizando la empresa para fines personales, haciéndose contactos para otros negocios que no tenían que ver con AnyHelp; algunas prácticas realizadas podían ser discutibles legalmente y los fondos de la empresa se estaban agotando.

En esta situación todo indicaba que lo mejor era cerrar AnyHelp Brasil.

La situación era muy complicada de nuevo pero apareció una nueva persona, directivo de un partner local especializado en la Formación de TI, con quien se firmó un

acuerdo de colaboración para apoyar a AnyHelp Brasil y a quien se cedió el 10% del capital de la empresa. Partíamos de cero pero con ánimos renovados. Teníamos toda la ilusión en el proyecto y en el Director de Operaciones que habíamos contratado... pero de nuevo nos equivocamos.

Teníamos la tranquilidad de la figura de un Administrador Único, serio y responsable, que controlaba los números y la actividad de la empresa y que seguía semanalmente las operaciones. Se invirtió en viajes soportados por AnyHelp International para dar apoyo en Brasil a todas las operaciones. Cada vez que esto ocurría las expectativas crecían altamente... pero no se materializaban nuevos contratos.

Y de nuevo otra bofetada: el Director de Operaciones, a los pocos meses, nos comunica que se marcha como Gerente de Desarrollo al único cliente que tiene AnyHelp Brasil. Sólo 15 días para seleccionar y realizar el transvase a un nuevo Director de Operaciones, que se incorpora de inmediato con el objetivo aceptado de traer resultados a corto plazo: dura dos meses y se sustituye por otro, el cual a su vez dura otros dos meses y es sustituido por otro.

Finalmente se decide cambiar de estrategia y se incorpora un profesional con mayor seniority y con un *background* exclusivamente comercial que supuestamente aporta su cartera de clientes.

Junto a esta aventura en la búsqueda de un socio local, las mayores dificultades que nos hemos encontrado en Brasil en la primera etapa están relacionadas con la lentitud en los trámites para constituir la empresa. A la cantidad de formularios a rellenar para cubrir los distintos temas hay que añadir la lentitud de los procesos.

Una de las cosas que más ha llamado la atención fue la dificultad para abrir la cuenta corriente de la empresa. Queríamos que fuera en una entidad española, además cliente y proveedor de AnyHelp en España y en el Reino Unido. Hubo que hacer múltiples visitas y gestiones hasta que por fin conseguimos la cuenta corriente en donde poder aportar los 100.000 reales brasileños de capital. Conseguir las tarjetas de crédito asociadas a la cuenta corriente fue realmente otra aventura.

Pero lo más complejo de todo ha sido llegar a dominar dos aspectos de lo más importante para cualquier empresa: la contratación de profesionales y el sistema impositivo.

Cuando se tiene que contratar a un profesional con contrato indefinido el coste de empresa es prácticamente el salario multiplicado por dos, pues al coste de la seguridad social, que es entorno al 80%, hay que añadir la ayuda al transporte y comida y otras. Pero lo más singular es que un gran porcentaje de los profesionales denunciaban a la empresa cuando se cambian de trabajo con el fin de obtener una indemnización, para lo cual van acumulando evidencias desde el primer día de trabajo en la empresa, como por ejemplo que reciben emails fuera de horas de trabajo.

Respecto a la fiscalidad, Brasil es un país muy complejo con impuestos locales, estatales, nacionales... Si bien no existe IVA, existen múltiples retenciones e impuestos que son sobre la facturación, no sobre los beneficios. CSLL, PIS, COFINS, IRPJ, ISS, impuesto de transferencia tecnológica y otros hacen que en cada operación haya

que hacer todo tipo de cálculos para que exista una rentabilidad adecuada. En el caso del primer contrato de AnyHelp Brasil, para el que se asignó al servicio a un profesional desde España, la operación apenas cubrió los costes, pero había que empezar y seguir aprendiendo. Entre España y Brasil existe el sistema para evitar la doble imposición, pero a veces es difícil evitar pagar en ambos países.

Por otra parte, una de las características más atractivas de Brasil es la simpatía y educación de sus gentes: nunca hay una mala palabra y siempre expresan los mejores deseos. Sin embargo, hay que tener presente que en Brasil no se sabe decir no... De esta forma las múltiples visitas a clientes en los primeros meses nos llenaron de ilusión y esperanza... Luego con el tiempo se fueron enfriando ilusión y esperanza, pero afortunadamente siempre han surgido nuevos contactos y posibilidades que hace que la llama sigue encendida.

Así mismo, en Brasil hay proveedores que se asocian de forma natural a los responsables de la contratación, lo cual es aceptado con toda naturalidad. No obstante hay que resaltar el profesionalismo de algunas personas que ayudaron para conseguir determinados objetivos. En concreto ha sido muy fácil el entendimiento con la empresa que nos ha gestionados permisos de trabajo en Brasil así como con otras empresas con las que se ha trabajado para conseguir proyectos conjuntos.

A pesar de todas las vicisitudes, el proyecto de AnyHelp Brasil sigue vivo. Desde AnyHelp se considera que el mundo es único, y que tiene que estar allá donde están sus clientes, y estos están en Brasil. Lejos de rendirnos tenemos que perseverar y hacer lo que no hicimos en su día, ahora que sí se puede, poner más recursos y enviar a alguna persona desde España con la cultura y ritmo de AnyHelp.

Se ha sembrado mucho y ya hay parte de la cosecha que tiene que ser recogida pronto. No vamos a dejar de sembrar y vamos a seguir haciendo todos los esfuerzos para llegar a ser también en Brasil una empresa de referencia aportando valor y confianza a sus clientes.