



AÑO 12 NÚMERO 7 PRIMAVERA 2025

**REVISTA
DE ECONOMÍA
Y GESTIÓN**

**DOSSIER:
DESARROLLO**

céfiro



**UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE MORENO**

Entrevista con Pablo Iacub

Empresario y pionero tecnológico argentino



Entrevista con Pablo IACUB, realizada por Carlos Meilan, docente investigador UNM, en el marco del Proyecto de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico (PICyDT 2021): “Análisis de las estrategias en la creación de valor de organizaciones insertas en la red de servicios informáticos. Una perspectiva desde los estudios organizacionales”, radicado en el Departamento de Ciencias Económicas y Jurídicas. Realizada en 2024.

Pablo Iacub es un empresario y pionero tecnológico argentino. Co-fundador en 1993 del Grupo Calipso, compañía líder en el desarrollo e implementación de software ERP & CRM estándar para el mercado hispanohablante. Junto a sus socios, Iacub identificó la necesidad de soluciones integrales y escalables para la gestión empresarial, posicionando a Calipso como una de las primeras firmas en ofrecer este tipo de herramientas en la región. Bajo su dirección, la empresa ha crecido sostenidamente, superando los 100 empleados y atendiendo a clientes de sectores diversos como agroindustria, telecomunicaciones, construcción, educación y entretenimiento. Su visión estratégica y adaptabilidad a las

demandas del mercado han consolidado a Calipso como un referente en transformación digital para pymes y grandes empresas en América Latina.

C. M.: Pablo, ¿me podrías contar como comenzó todo en Argentina?

P. I.: Escribí un libro sobre los ERP, cómo se trabajaba en la década de los '80. Cualquier pequeña empresa informal invertía unos cinco mil dólares en una computadora personal, y era mucha plata. Esto implicaba que los dueños de las empresas que invertían esa plata, quisieran aprovechar al máximo la inversión. De todas formas, el software se vendía en los kioscos. Recuerdo que uno compraba el software en un soporte que, para la época era muy robusto, pero observado desde la actualidad resulta algo prehistórico: era un disquete. Pero bueno, de vender los sistemas en el kiosco, pasamos a ser una empresa multilatina.

C. M.: ¿Qué fue lo que trajo consigo la computación en la nube?

P. I.: La nube ha viabilizado mucho, es decir, bajó los costos, simplificó mucho el mercado, facilitó la movilización. El tema de la nube es una bendición para las empresas. Para todo tipo de software, pero para software de aplicación particularmente. Antes había muchos problemas. Por ejemplo, nosotros fuimos a instalar un software a uno de los clientes más importantes que teníamos, dónde debía tener el hardware y el software de infraestructura. En aquella época, los sistemas eran instalados en los servidores locales del cliente. Pero empezó a tener problemas. Nosotros decíamos que era el hardware, pero él me decía que no podía ser, que tenía "HP", que era algo imposible. Finalmente, logramos que un especialista en hardware de la empresa Microsoft hiciera un relevamiento, a partir del cual se confirmó que era un problema de la placa del HP. Mientras tanto, estuvimos un mes con idas y vueltas. El cliente nos presionaba todos los días y en realidad nosotros no teníamos nada que ver. Y cuando eso pasa y vos tenés de golpe cien usuarios, eso se multiplica. Quedás mal y debes realizar un gran esfuerzo. Con la nube esto cambia completamente. Los clientes son responsables de la infraestructura. Aunque, se puede hacer bien o se puede hacer mal la nube, lógicamente, pero esto ya no es problema del desarrollador de software. Ayer justamente estaba con un amigo que es el presidente de lo que fuera Calipso, es la principal empresa nacional de juegos que había en nuestro segmento y crecieron un montón con la nube, andan muy bien con la nube. O sea, la nube potenció a las empresas, potenció mucho. De hecho, yo creo que a nosotros nos ayudó a desarrollarnos. Y eso nos ayudó a vender y nos ayudó a poner en valor a la empresa. Así que, jugamos con eso.

C. M.: Hace un tiempo que, en el desarrollo de software, existe una tendencia a la modularización. Es decir, a crear módulos, que no afecten al código principal y, de esa manera proporcionar agilidad, ¿Calipso desarrolla un software modularizado?

P. I.: Calipso no tiene exactamente un paradigma modularizado o bien de microservicios. A mi juicio, la modularización es un concepto viejo. Antes los clientes decían: "me compro el sistema de sueldos y jornales, o de contabilidad". En realidad, el software es una integralidad. El desarrollo modular requiere de desarrolladores muy especializados, que no es sencillo de conseguir. Se requiere de especialistas en lo que se denomina 'desarrollos verticales', es decir, informáticos que se encuentren dedicados a una tarea específica.

C. M.: ¿Cómo se implementa el software en Calipso?

P. I.: Tenemos la fuerza propia para la implementación y, además trabajamos con partners, que son como consultores que instalan el sistema, capacitan al cliente en su utilización y, también, parametrizan los valores de las variables. Por ejemplo, son los que cargan, o ayudan a cargar, las cuentas contables, el número de empleados, etc. Si por mí fuera, yo me hubiera quedado sin fuerza propia de implementación y le hubiera dejado todos los partners. De todas formas, los partners juegan con su lógica de empresa chica de 4, 5, 6 personas, máximo de 30 personas.

Muchas veces no quieren tomar clientes nuevos porque un cliente nuevo es un negocio mucho menos rentable que un cliente “atrapado” o fidelizado. Pero es un error, es la sangre del futuro. Si no vendés cuentas, más tarde o más temprano te vas a quedar sin clientes. Cada año se van más o menos el 10% de los clientes por diferentes motivos. Si vos no vendés, vos no operás. Estás obligado a reponer a los que se van yendo. Este es el problema. Los partners a veces se quedan con lo que tienen. Uno de los errores que cometimos fue no presionarlos, fuimos bondadosos con ellos, pero bueno... Después es difícil cambiar.

C. M.: ¿Cuál es la forma en que reclutan personas para trabajar en la empresa?

P. I.: A nosotros nos costaba el reclutamiento. Fue allí donde nos dimos cuenta de que debíamos investigar cómo se creaba valor en la cadena de partners y, hemos encontrado que, por ejemplo, todo lo que tiene que ver con el aprendizaje tecnológico, la capacitación, es todo un capítulo importante que los partners desarrollan muy bien. La idea del agregado de valor de los partners, involucra muchas cosas. A medida que pasaba el tiempo, nos dábamos cuenta que era mejor que los partners implementaran, y nosotros desarrolláramos. Pero nunca llegamos a manejar bien el tema. Nos costaba manejar el tiempo de las horas de implementación, pero sobre todo antes que la nube adquiriera centralidad. A mí me ponía muy nervioso todo eso. Pero es difícil controlar, máxime antes de la nube. En el post-nube se volvió un poco más sencillo. De todas maneras, hay mucho debate con los clientes que requieren un gerenciamiento de alto nivel, que en general no se puede lograr. Cuando comenzamos a crecer, el problema se presentaba cuando debíamos introducir más personal en la empresa, que va a durar muchos años. Claro, nosotros detectamos el problema y desarrollamos un ecosistema, en el cual, tal vez, no todo el mundo pueda desarrollar un ERP, pero sí puede ofrecer servicios relacionados, y de ahí crear pequeñas empresas, más flexibles. Fue así que aparecieron los partners, ofreciendo estos servicios ecosistémicos. Claro que esto generaba problemas con los gerentes de Calipso, que veían que los partners ganaban más que ellos, pero se lo merecían, porque agregan valor.

C. M.: Existe un concepto que se denomina ‘experiencia de usuario’, donde se establece una ‘usabilidad’ ¿De qué manera generan ‘usabilidad’ dentro de un sistema informático?

P. I.: Hay que hablar con el cliente. Esta idea es el diálogo con el cliente, y ahí encontrar las formas. La otra cosa que es muy importante son las estadísticas que emergen del soporte. Hay diferentes tipos de soporte que pueden ofrecer estos servicios. Por otra parte, trabajamos con tickets, en donde el cliente deja sus problemas. De estos tickets se saca la información. Esta comunicación es un poco más estructurada.

C. M.: ¿Aceptan un video del ticket o algo así?

P. I.: Claro, hay que escuchar mucho al usuario en ese sentido. Pero escucharlo no es exactamente hacer lo que él quiere, sino entender cuál es la naturaleza del problema. Hay gente que es muy obtusa con la informática. Por eso se debe encontrar una solución de modo abstracto. Recuerdo una cliente que pedía un botón para descargar las órdenes de compra, pero nos empezamos a dar cuenta los clientes comenzaban a pedir diferentes botones para descargar informes. Entonces, establecimos por defecto, botones en todos los informes.

C. M.: ¿Puede ser que el usuario con frecuencia desea tener muchas funcionalidades, pero a la vez se queja de que el sistema es muy complejo?

P. I.: En un ERP esto es típico, el usuario tarda más que antes. Me tardaba dos datos y ahora tengo que tomar 25 datos. ¿Y por qué tengo que tomar 25? Porque el ERP te lo demanda, porque es información, no sólo para vos, sino

para otros integrantes de la empresa. Y esa es la magia del sistema, trabajar de manera integrada. Por esa razón preferimos tratar con el dueño, presidente o gerente de la empresa. Porque se genera un diálogo entre la persona que lo va a usar, el implementador y los que toman las decisiones. Terminás en el medio. Pero no siempre se logra.

C. M.: ¿Implementaron sistemas de encuestas a modo de retroalimentación del cliente?

P. I.: Usábamos, pero la relación con el cliente genera un entendimiento más profundo. Es difícil que en una encuesta aparezca exactamente lo que necesitan. A través del sistema de soporte, a través de los tickets, por ejemplo, obtenés las estadísticas.

C. M.: Desde los diferentes sistemas de comunicación, se ofrece a los ERP, como sistemas de eficiencia o calidad, pero se oculta el objetivo de control que estos persiguen. Entre las funcionalidades de un ERP, ¿Qué papel juega el control?

P. I.: El control es fundamental. Es todo control. En una organización internacional como Coca-Cola, por ejemplo, un gerente, con mucho poder dentro de la corporación, quiere vender una Coca-Cola con descuento y no puede, porque el sistema no se lo permite. Esto hace que muchos ejecutivos, o puestos jerárquicos, se conviertan en 'embajadores', porque no es mucho lo que pueden hacer. El sistema los limita. Una persona que antes debía cargar dos datos para hacer un pago, ahora el ERP le pide que cargue 20. Entonces te preguntan, ¿por qué tantos datos? 'Bueno, es lo que pidió la empresa'. Obviamente con un objetivo de mayor control.

C. M.: ¿Cómo se implementaron las nuevas tecnologías en los sistemas de pago?

P. I.: Eso es algo de los sistemas actuales que nos favoreció mucho. Porque ahora, por ejemplo, aparecen en otras partes del mundo, la implementación en los celulares de tecnologías sin contacto.