

# Estrategias & Mercado

*El Negocio del Software*

*Edición 2024*

# Estrategias de Empresas de IT

# Estrategias de Empresas de IT

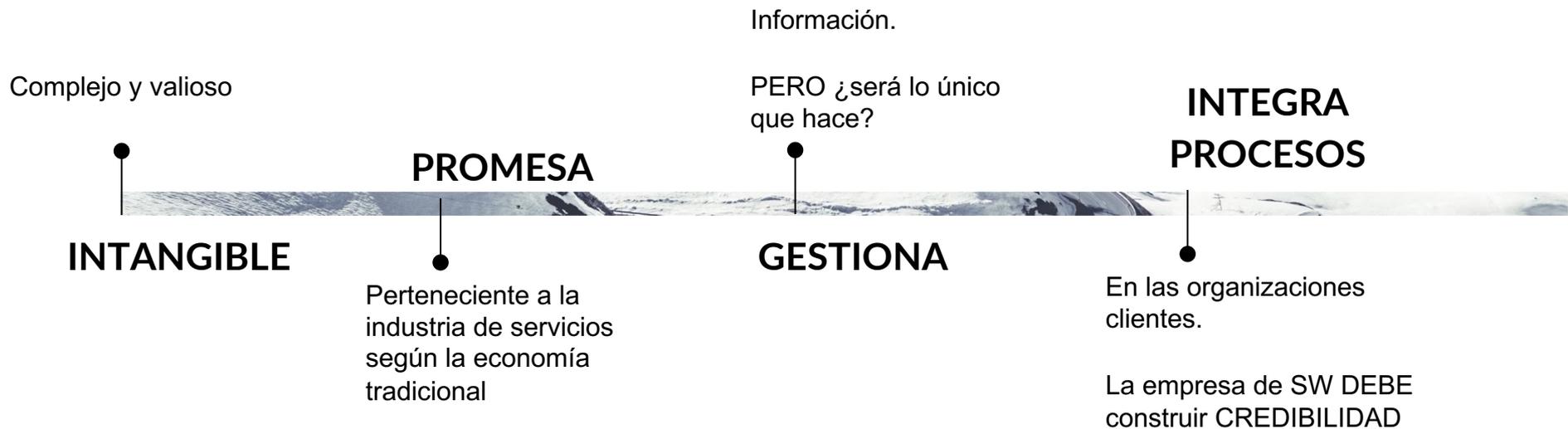
En este módulo se mostrarán las diferentes estrategias que las empresas de SW (*software*) pueden adoptar, en términos de:

- Productos y Servicios
- Mercados y Posicionamiento

...lo cual impactará **profundamente** en qué hace, cómo lo hace y para quién lo hace.



# ¿Qué es el Software desde un Punto de Vista de Negocios?



## Productos vs Servicios

Requieren skills y estrategias muy diferentes, por eso es que suelen verse como excluyentes, aunque no lo sean.

**Producto:** es un software que ya existe al momento de su compra; lo podemos probar (ej: *free trial*) antes de comprarlo; podemos compararlo *feature por feature* con sus competidores; etc.

**Servicio:** se compra antes de poder experimentarlo; puede ser tanto la construcción de un nuevo software a medida como el soporte y mantenimiento de un software ya existente o una consultoría de adopción; entre las múltiples formas que un servicio puede tomar.

## Empresas de Producto

1 La **idea** surge de los fundadores de la empresa.

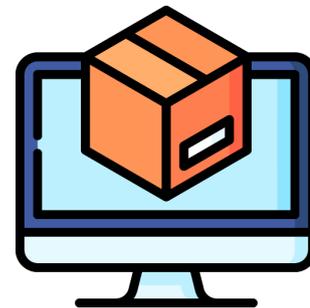
Desea vender su producto “*as is*” a infinidad de clientes logrando economías de escala.

2 **REALIDAD:** se ofrecen customizaciones, versiones enterprise, mantenimientos, nuevas versiones, ...

**IDEAL:** venta a gran escala de paquetes de SW genéricos, ya desarrollados.

3 **Riesgos/dificultades:** inversión inicial; marketing; canales de distribución; recurrencia de ingresos; I+D+i (*Investigación, Desarrollo e Innovación*).

4 Foco: **EFICACIA**



## Empresas de Servicios

1

La **idea** surge de los clientes.

Se venden proyectos únicos a una cantidad reducida de clientes.

2

**REALIDAD:** consultorías, desarrollo a medida, soporte & mantenimiento, en forma específica (para alguien en especial).

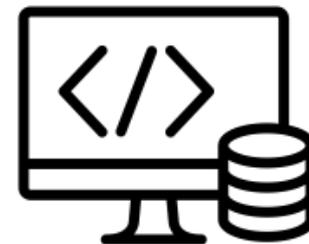
**IDEAL:** “productivizar” una solución a medida.

3

**Riesgos/dificultades:** ejecución de los proyectos; cobro de los proyectos; gestión de gran cantidad de personas; recurrencia de ingresos; *cashflow*.

4

Foco: **EFICIENCIA**



## Empresas Híbridas

Intentan juntar “lo mejor de los dos mundos”,  
**pero** también trae los peores problemas de  
ambos mundos.

La fórmula suele ser:

**Consultoría + Solución + Soporte**

Venden productos/soluciones y  
servicios/soporte sobre éstos.

Como consecuencia, suelen ser más resilientes  
a shocks en mercados y a su vez pueden dar  
saltos en su facturación.



## Preguntas & Intercambio

Si tuvieran la posibilidad de fundar una nueva empresa de IT:

- ¿De qué tipo sería?
- ¿De qué factores depende esta elección?
- ¿Qué rol juega la financiación y su origen?



# Ingresos Recurrentes

# Ingresos Recurrentes

Involucra la capacidad del negocio para vender el acceso continuo a un producto/servicio prestado a lo largo de un determinado período.

Esencial para estudiar las proyecciones de la empresa y planificar su crecimiento, aportando seguridad en futuras inversiones.

Se ha visto un cambio de *one-time payments* hacia *subscription fees* para consumir software, siendo el paquete de Microsoft Office un buen ejemplo.



## Ingresos Recurrentes (cont.)

Algunos **elementos** que han posibilitado este cambio:

- La aparición de la nube (*cloud computing*).
- La aparición de los *stores* como canal de distribución.
- La necesidad de actualizaciones constantes al software (y la dificultad que representaba alcanzar a todos los clientes).
- La conveniencia de los clientes de bajar la inversión inicial y convertirla en costo operativo.
- La conveniencia de los proveedores de captar clientes a largo plazo.



## Ingresos Recurrentes (cont.)

### Características:

- Control financiero.
- Generación previsible de *leads*.
- Fidelización de cliente (mayor LTV).
- Gestión de inventario y de demanda más simple.

### Ejemplos:

- Productos con cuota mensual, como un *plugin* (WordPress).
- Servicios con cuota, como los de streaming (Netflix).
- Cualquier SaaS (*Software as a Service*) con *fee* mensual.
- Contratos de largo plazo en empresas de Servicios.



# Mercados

# Mercados

Para conseguir que un producto o servicio funcione, es crucial definir el público objetivo.

Diferentes públicos y segmentos tendrán problemas diferentes y sus mercados tendrán características diferentes que deben ser tomadas en cuenta si queremos entrar en ellos.



## Mercados (cont.)

Veremos varias dimensiones:

- **¿A quién?** A otras empresas (**B2B**) o a clientes finales (**B2C**).
- **¿En dónde?** En un mercado **masivo** o en un **nicho**, en forma **horizontal** o **vertical**, y la **posición** dentro de ese mercado.

Se debe tener presente que la venta de SW a pequeñas empresas es muy similar a la venta de SW a individuos, y que ambos casos distan mucho de vender SW a empresas medianas o grandes.



# B2B vs B2C

B2B	VS	B2C
Lower volume, higher price		Higher volume, lower price
Education, efficiency		Entertainment, convenience
Interpersonal relationships		Transactional relationships
Logic and features		Desires and benefits
Long term goals		Short-term goals
Long sales cycle		Short sales cycle

## B2B vs B2C (cont.)

Las compañías de productos **B2B** suelen tener **WHOLE PRODUCT SOLUTION** y ofrecer contratos de soporte/mantenimiento:

- Venta más cara por unidad.
- El cliente sabe que deberá gastar más en soporte/mantenimiento que en su inversión inicial.

Las compañías de productos **B2C** por lo general venden paquetes estándar:

- Es más simple cerrar el acuerdo (incluso ventas compulsivas).
- Venta de menor precio.

## Otra Posibilidad

**P2P (*Partner-to-Partner*)** cuanto comercializan entre partners similares, siendo un caso particular de B2B.

Ocurre especialmente en escenarios donde una empresa de TI establecida (USA) terceriza en otra más chica (UY).

Características:

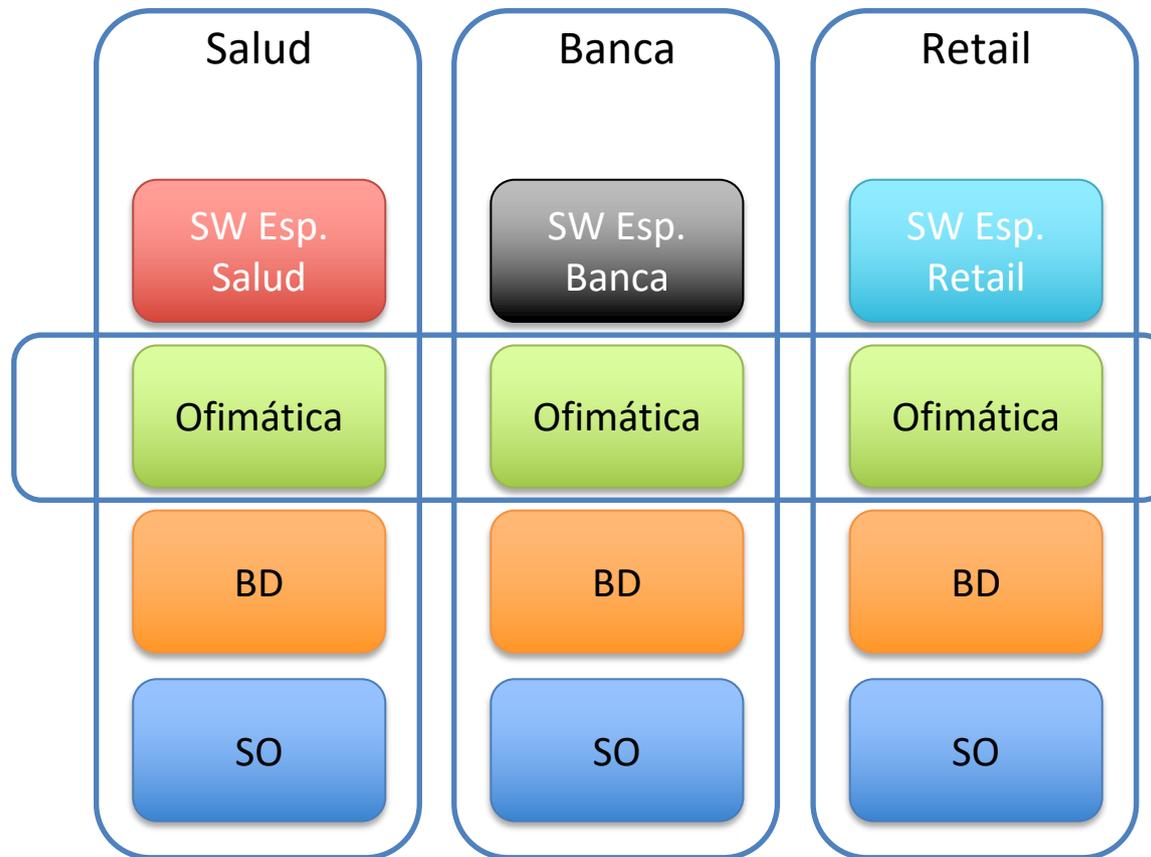
- Oportunista (por picos de trabajo).
- Rates bajos (margen para ambas partes).
- Típicamente *white label*.
- Ciclo de venta corto.
- ¿"dog-eat-dog"?

# Mercado Masivo vs Mercado de Nicho

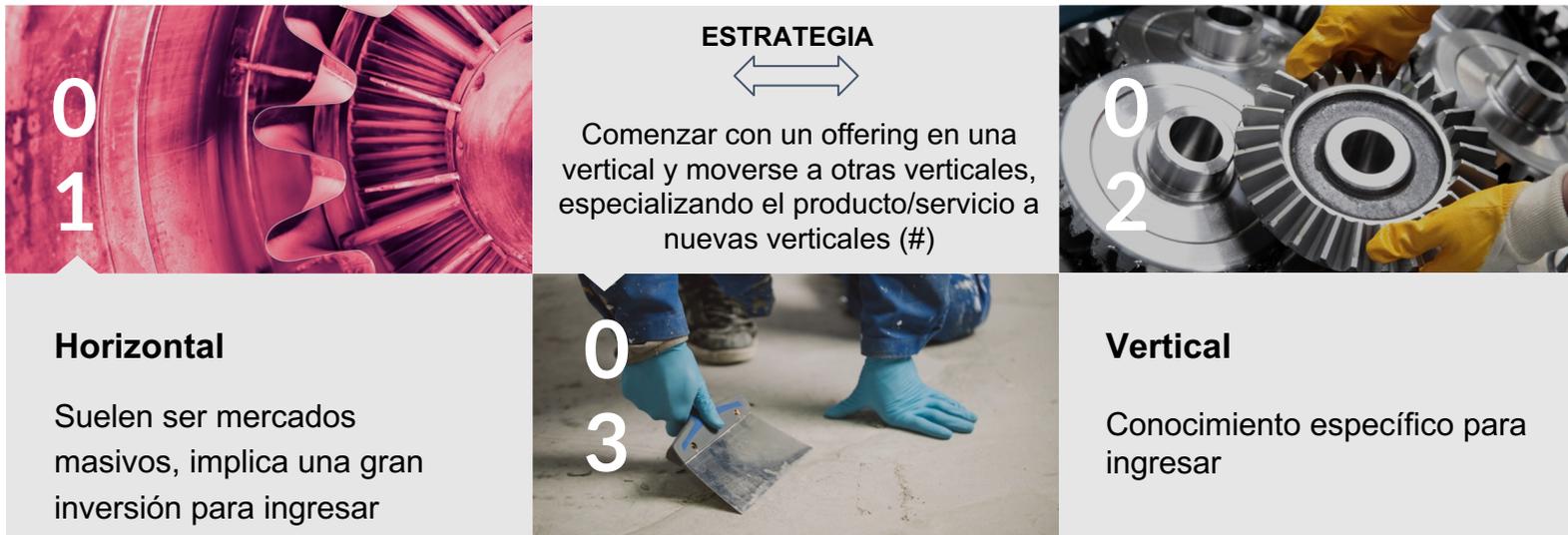


	Masivo	Nicho
<b>Tamaño del Mercado</b>	Grande	Más chico
<b>Competidores</b>	Muchos	Pocos
<b>Barreras de Ingreso</b>	Bajas	Altas
<b>Economías de Escala</b>	Posible	Difícil
<b>¿Expertise Específico de un Dominio?</b>	No necesariamente	Probablemente si

# Mercado Horizontal vs Vertical

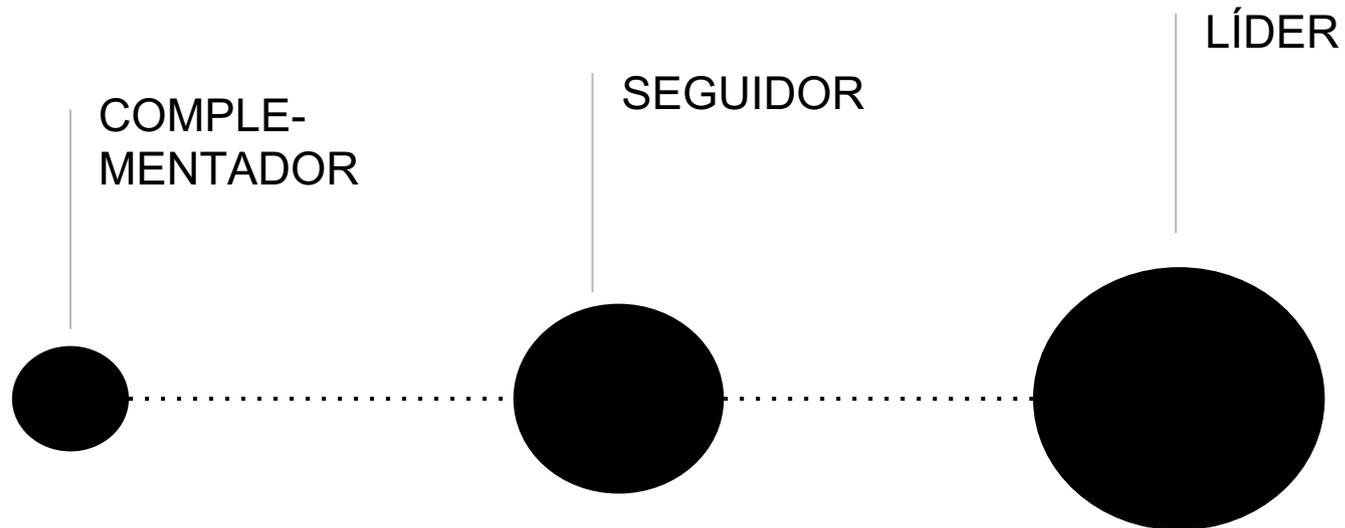


# Mercado Horizontal vs Vertical (cont.)



(#) más adelante veremos la Estrategia del Día D de Crossing the Chasm.

# Posición en el Mercado



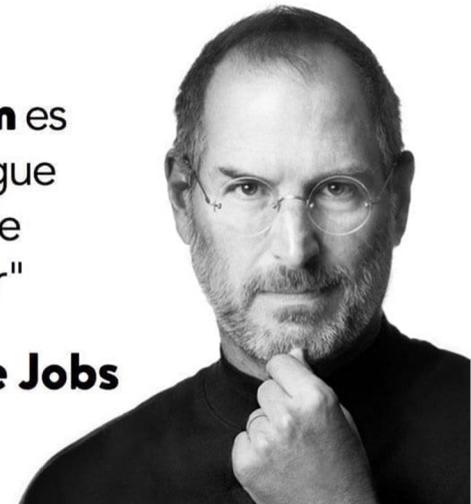
## Posición en el Mercado (cont.)

Tipos de Liderazgo:

- **MERCADO:** comercializa el producto/servicio más utilizado en el segmento (*market share*).
- **PLATAFORMA:** el producto es core y existen complementadores en el mercado.
- **TECNOLÓGICO:** es pionero en esa tecnología, especialmente las disruptivas.

"La **innovación** es lo que distingue a un **líder** de un seguidor"

**Steve Jobs**



# Liderazgo de Plataforma

Liderazgo en una plataforma suele acarrear liderazgo en dicho mercado.

Ej: Microsoft y Google en plataformas y herramientas de desarrollo de software.

Liderazgo en una plataforma puede establecer un estándar en ese segmento, donde los complementadores construirán ofertas.

Ej: Windows & iOS  
vs.  
Windows Phone

El líder de la plataforma puede incorporar sus productos a la misma, siendo un riesgo (si “compiten”) o una oportunidad (*acquisition*).



# Liderazgo Tecnológico

El liderazgo tecnológico no necesariamente lleva al liderazgo en el mercado.

Ej: Xerox vs Apple y Microsoft

Ser pionero en una tecnología no garantiza el éxito comercial para la empresa, especialmente en tecnologías disruptivas.

Ej: Kodak y las cámaras digitales o los autos eléctricos

Un seguidor puede eventualmente llegar a una posición de liderazgo de mercado, aprendiendo de los errores del líder tecnológico.

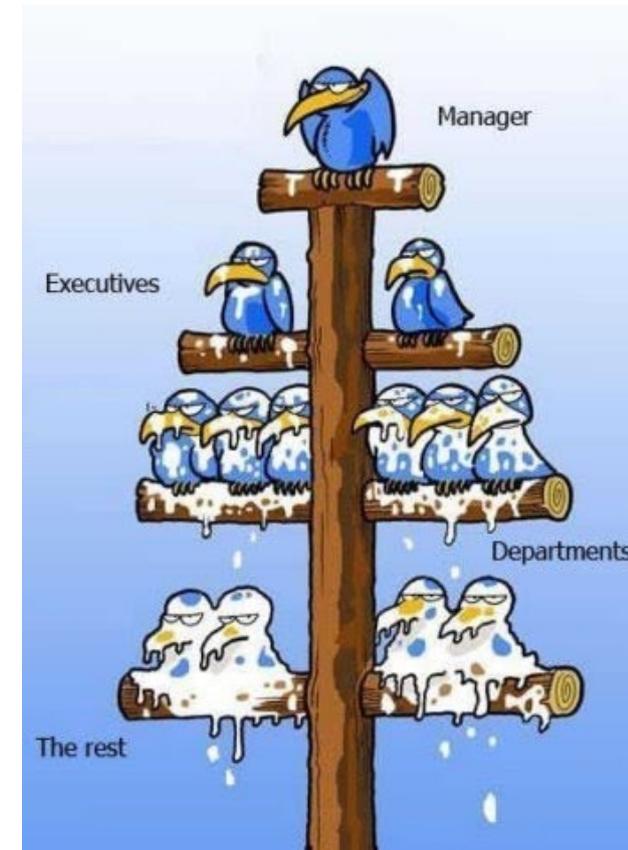


# Organización y Segmentación de Empresas de IT

# Organización y Segmentación de Empresas de IT

En este módulo se busca:

- Conocer las principales áreas que conforman una empresa de software.
- Remarcar la importancia de mercados y segmentación de TI.
- Distinguir entre los diferentes segmentos de mercado de TI y analizar sus principales características.
- Dar ejemplos reales de empresas de UY.



# Organización de Empresas de IT

Existen algunas diferencias entre empresas de Producto y de Servicios, aunque gralmente en empresas establecidas hay:

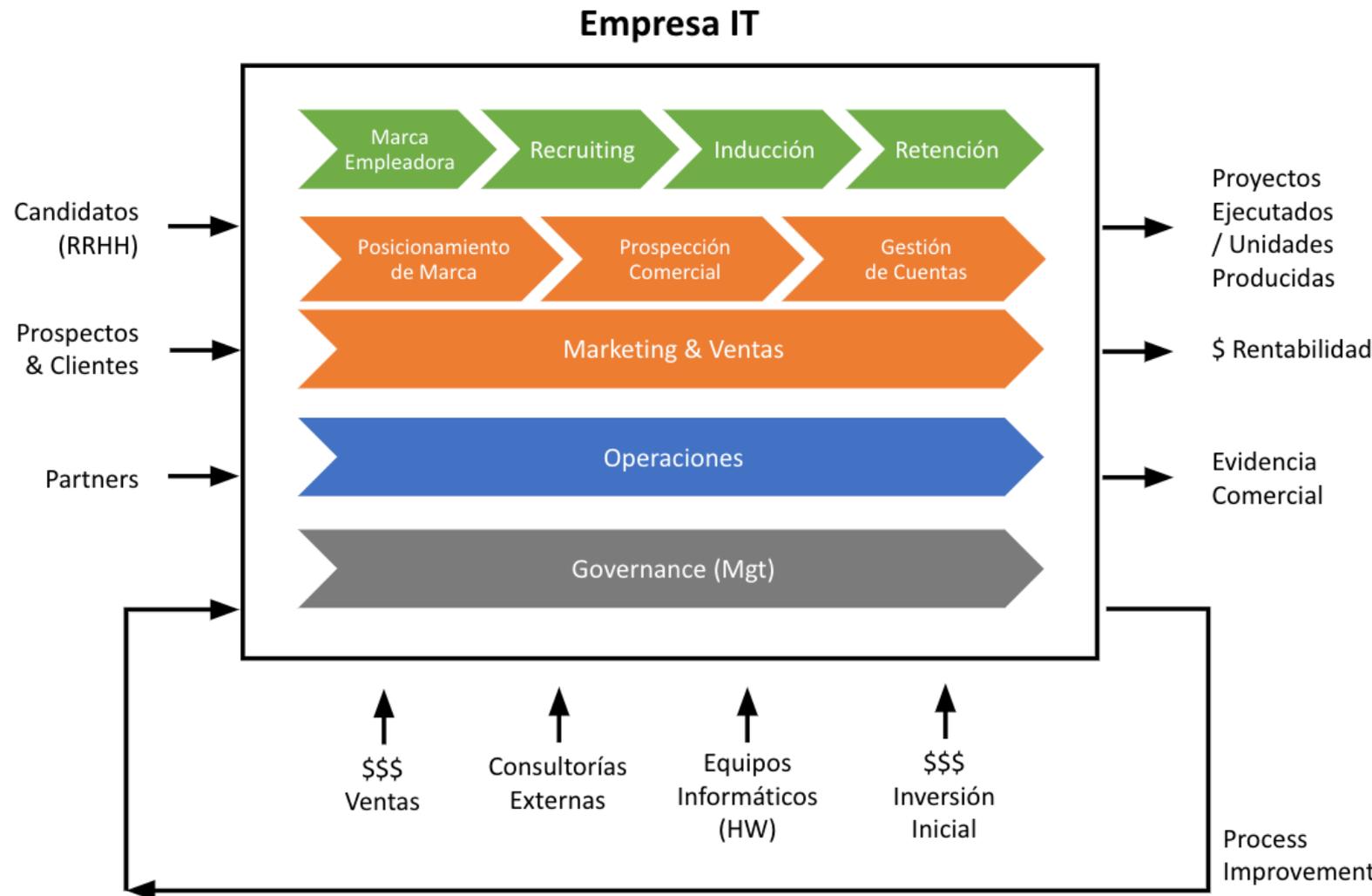
- Dirección
- Marketing (a veces “*Growth*” incluye tanto Mktg como Sales)
- Comercial/Sales (incluye Preventa Técnica)
- Operaciones (difieren más entre Producto/Servicio)
- QA (*Quality Assurance*)
- Administración & Finanzas
- Talento (o el nombre que esté de moda...)
- I+D+I (más típico en Producto)
- Legales

## Organización de Empresas de IT (cont.)

Otras áreas que también puede haber:

- Soporte (tanto Interno como Externo)
- Compras
- Capacitación/Training
- Consultoría
- Separar *Hiring* de Cultura
- Etc...

# Org. Emp. IT – Una Mirada Desde la Teoría de Sistemas



Fuente: Elaboración propia en base a la Teoría General de Sistemas.

# Segmentación de Empresas de IT

La industria de IT puede ser segmentada según el tipo de actividad que las empresas de IT realizan.

Esto se justifica en la medida que las empresas de un segmento pueden ser muy diferentes a las empresas de otro segmento.

También ayuda al análisis de un conjunto de empresas de TI similares entre sí así como al análisis a nivel industria (macro).

## Segmentación de Empresas de IT (cont.)

Clasificación de las Empresas de IT y sus Mercados:

- Horizontal Application Software
- Vertical Application Software
- Consumer Application Software
- Internet Market
- IT Services
- IT Infrastructure

## Segmentación de Empresas de IT (cont.)

**Horizontal Application Software:** Empresas que ofrecen productos/servicios horizontales.

Algunos sub-segmentos y ejemplos locales:

- **BI** (*Business Intelligence*) [ej: Quanam]
- **CMS** (*Content Management Systems*) [ej: Conexio]
- **CRM** (*Customer Relationship Management*) [ej: Tero]
- **ERP** (*Enterprise Resource Planning*) [ej: K2B, PSIG, Invenzis]
- **HR** (*Human Resources*) [ej: Buxis, Arkano]
- **Desarrollo & Plataformas** [ej: UX Divers, Genexus]
- **BPM** (*Business Process Modelling*) [ej: Flokzu]
- Etc...



## Segmentación de Empresas de IT (cont.)

**Vertical Application Software:** Empresas que ofrecen productos o servicios a una industria específica, aportando conocimiento específico en ese dominio.

Algunos sub-segmentos y ejemplos locales:

- **Aerolíneas** (ej: Sabre)
- **Agro** (ej: DigitalSense, Geocom, ICA)
- **Banca** (ej: Bantotal, Topaz, Sinapsis)
- **Salud** (ej: Light-It, HattrickIT, CCC, GSoft)
- **Educación** (ej: EduTec)
- **NGO's/NonProfit's** (ej: Kadabra-IT)
- **Industria** (ej: Inzol)
- Etc...



## Segmentación de Empresas de IT (cont.)

**Consumer Application Software:** Empresas que ofrecen productos/servicios que son vendidos al público general, ya sea en forma directa o por medio de canales.

Algunos sub-segmentos y ejemplos locales:

- **Videojuegos** (ej: Pomelo Games)
- **Deportes** (ej: LineUp, Movi)
- **Productividad** (ej: SouthLabs)
- **Seguridad** (ej: Foxsys)
- **Educación** (ej: MiProfeEnCasa, Little Rebels)
- **Alimentos & Bebidas** (ej: OrderEAT, Bloop, Chef Digitales)
- Etc...



## Segmentación de Empresas de IT (cont.)

**Internet Market:** Empresas que ofrecen productos/servicios en donde Internet es el negocio.

Algunos sub-segmentos y ejemplos locales:

- **e-Commerce** (ej: Fenicio)
- **Agencias de Marketing/Publicidad** (ej: The Electric Factory)
- **Portales** (ej: MontevideoComm)
- **Servicios de Internet** (ej: NetGate)
- Etc...



## Segmentación de Empresas de IT (cont.)

**IT Services:** Empresas que ofrecen servicios de consultoría, desarrollo de software a medida, soporte, etc.

Algunos sub-segmentos y ejemplos locales:

- **Desarrollo de Software** (ej: Element14, Kaizen, Loop Studio, Flow Labs, AnagramDev, SpaceDev, Cavepot, Seta, Horus, Somnio, Orange Loops, Nareia, Light-It, Effectus, Arkano, Pyxis, Nearsure, Marvik y un largo etc...)
- **Testing** (ej: Abstracta, Arbusta, CES)
- **Diseño Web** (ej: HelloHello)
- Etc...



## Segmentación de Empresas de IT (cont.)

**IT Infrastructure:** Empresas que ofrecen productos/servicios necesarios para operar, controlar, gestionar, asegurar y dar soporte a otros sistemas de software.

Algunos sub-segmentos y ejemplos locales:

- **Gestión de la Infraestructura** (ej: Pyxis Infra, Nublit, Urudata, Nexa)
- **Telecomunicaciones** (ej: Telefax)
- **Datacenters** (ej: Arnaldo Castro, Antel)
- **Virtualización** (ej: AT)
- Etc...



## Algunas Cifras de la CUTI (al 2022)

Tabla 4. Facturación según segmento de negocio principal						
En millones de US\$						
Segmento	Mercado Interno	Resto del Mundo	Total	Var. 2022/2021	Total sin Antel	Var. 2022/2021
Servicios TI	262	1.457	1.719	70%	1.719	
Infraestructura TI	649	7	657	6%	247	2%
Horizontal	71	163	234	211%	234	
Vertical	41	189	230	-4%	230	
<b>Total</b>	<b>1.023</b>	<b>1.816</b>	<b>2.840</b>	<b>46%</b>	<b>2.430</b>	<b>55%</b>

Fuente: informe de CUTI + Observatorio IT “Encuesta Sector TI” del año 2022.

**Nota:** Universo de 270 empresas de IT socias de la CUTI.

## Algunas Cifras de la CUTI (al 2022) (cont.)

Tabla 9. Orientación al mercado interno por segmento de negocio principal			
Segmento	Ventas al Mercado Interno (Mill. de US\$)	% de empresas con ventas en el mercado interno	% de ventas al mercado interno
Infraestructura TI	649	100%	99%
Servicios TI	262	82%	15%
Horizontal	71	93%	30%
Vertical	41	71%	18%
<b>Total</b>	<b>1.023</b>	<b>84%</b>	<b>36%</b>

Fuente: informe de CUTI + Observatorio IT “Encuesta Sector TI” del año 2022.

**Nota:** Retomaremos esto en el tema **Internacionalización**.

## Preguntas & Intercambio

- ¿Qué empresas de IT de UY conocen?
- ¿De qué tipo son?
- ¿A qué mercado apuntan?



## Referencias & Material Extra

Libro “The Business of Software” de M. Cusumano.

Informe “Planes estratégicos de promoción de TICs” de M. Mordezki & J. Matthesen:  
[https://gp.gub.uy/sites/default/files/documentos/uxxi\\_planes\\_estrategicos\\_de\\_promocion\\_de\\_tic\\_2013.pdf](https://gp.gub.uy/sites/default/files/documentos/uxxi_planes_estrategicos_de_promocion_de_tic_2013.pdf)

Informe CUTI: Encuesta del Sector TI – Publicado a Diciembre 2023 (CUTI + Observatorio IT)