

Internacionalización

El Negocio del Software

Edición 2024

Objetivos

Entender cómo las empresas de IT utilizan la internacionalización como una estrategia de crecimiento, viendo algunos modelos generales así como la situación particular de las empresas de IT de Uruguay y su contexto, finalizando con un ejemplo detallado de estrategia y metodología de internacionalización.



Temas

¿Por qué internacionalizarse?

Aspectos a Considerar

Formas de Internacionalización en IT

Contexto y Situación de UY

Casos de Empresas de Producto de UY

Casos de Empresas de Servicios de UY

Internacionalización de Servicios IT:

- Meta-Estrategia
- Metodología
- Roadmap

¿Qué es la internacionalización?

La internacionalización consiste en el desarrollo de estrategias para lograr vender los productos/servicios de una empresa fuera de su país de origen.

Esto puede tomar varias formas pero pondremos el foco en dónde está localizada la fuerza Comercial (*sales*) así como las Operaciones (*delivery*) de la empresa.

En nuestro caso de empresas de IT diferenciaremos las estrategias de internacionalización de las empresas de Producto de las de Servicios, ya que suelen diferir mucho.



Preguntas & Intercambio

¿Por qué creen que las empresas de TI se quieren internacionalizar?

¿Qué ventajas y desventajas le ven?



¿Por qué internacionalizarse?

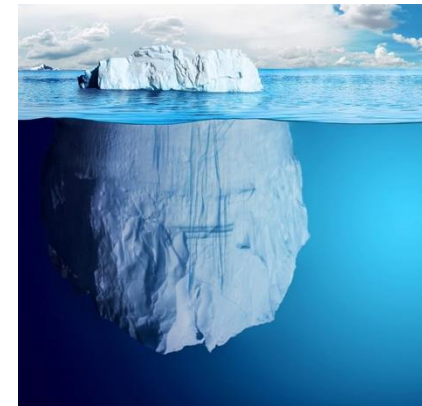
- Aumentar la facturación llegando a mercados más grandes.
- Independizarse de los ciclos económicos del país de origen.
- Diversificar el riesgo en varios países de destino.
- Llegar a clientes/proyectos más grandes e interesantes.
- Aumentar el pool de talento disponible (RRHH).
- Posicionar la marca.
- Madurar procesos y cultura para atender clientes más exigentes.
- Recibir inversión/M&A.
- Lograr economías de escala.
- Aprendizaje (de múltiples fuentes y recursos).



Aspectos a Considerar

Existen una infinidad de aspectos a considerar al momento de expandir una empresa fuera de fronteras, por lo que nos limitaremos aquellos que hacen más sentido en el contexto de IT:

- **Elección** del Mercado de Destino
- Cabal Entendimiento de la **Propuesta de Valor** y el **Diferencial**
- Identificación de el/los **Segmentos** de Cliente y Pains
- Validación del **Product/Service-Market Fit**
- Preparación de la **Evidencia** Comercial y Mktg
- Entender el marco **Legal, Normativo e Impositivo.**



Aspectos a Considerar (cont.)

- Necesidad de **Inversión** Hasta el Break Even (\$)
- RRHH Disponibles para **Liderar** la Expansión
- Procesos y Cultura **Alineada** al Mercado de Destino
- Definición de una **Estrategia** Clara con Objetivos Claros (ex-ante)
- **Preparación** de las Áreas Operativas/Delivery
(*be careful what you wish for*)
- Ejecución de **Experimentos** para Validación



Formas de Internacionalización en IT

Algunas de las formas más comunes de internacionalización de empresas de IT son:

- Liderazgo Local → Expansión Regional
- Born Global
- M&A (*Merge and Acquisition*)
- Joint Ventures / Asociatividad
- Estrategia de Partners (distribuidores, brokers, local reps, etc)
- Instalación de Base Comercial
- Instalación de Base Productiva

Formas de Internacionalización en IT (cont.)

Estas estrategias se diferencian en cómo se consideran las siguientes dimensiones:

- Iniciativa **proactiva o reactiva** acerca de internacionalizarse
- Venta **directa o indirecta** en el mercado destino
- Expansión **inmediata o luego** de madurar/liderar localmente
- Inversión **propia o de terceros**
- **Venta** remota o local
- **Producción** remota o local

Formas de Internacionalización en IT (cont.)

Algunas características de la estrategia **Born Global**:

- Exportar de forma inmediata o muy temprana
- Limitados recursos (no usan grandes inversiones)
- Leadership con mindset global
- Énfasis en la diferenciación y alta calidad
- Aprovechamiento de TIC's (*comms*)
- Fuerte uso de networking y ecosistemas
- Partnerships



Otra Posible Clasificación de Market Entry Strategies



Fuente: Robert Grant "Foundations of Strategy" (2015)

Algunos Aspectos a Tener Especial Cuidado

- **Elección del Mercado Destino:** siendo un aspecto crucial, se debe prestar particular atención, recursos y tiempo para esta etapa ya que puede ser imposible recuperarse de este error.
- **Adaptación del Producto/Servicio:** se deben revisar los aspectos específicos de ese mercado (ej: compliance, leyes, manejo de los datos, etc) de forma de mejorar el Market Fit.
- **Growth Strategy:** incluso teniendo bien lo anterior, es imprescindible tener una estrategia de posicionamiento y crecimiento en el mercado destino, aprovechando las ventajas del mundo tech.

Preguntas & Intercambio

Si fueran los founders de una startup en UY:

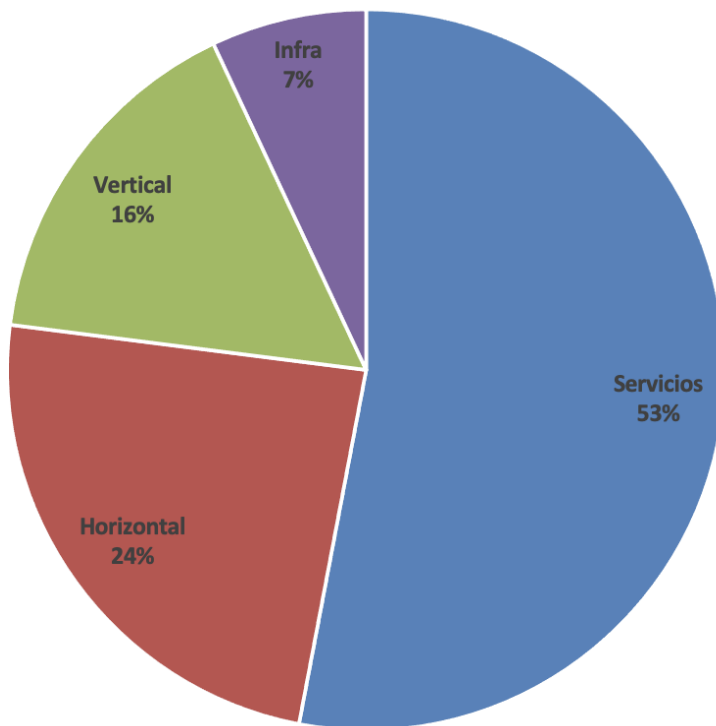
- ¿En qué momento buscarían internacionalizar?
- ¿De qué depende esa decisión?
- ¿Qué diferencia les haría si fuese una empresa de Producto o una de Servicios?



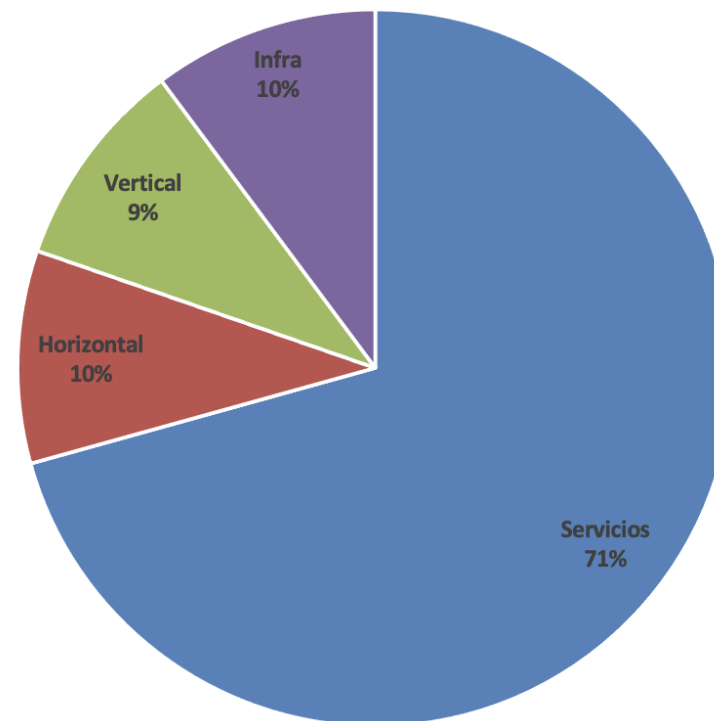
Contexto y Situación de UY

Contexto y Situación de UY

Cantidad de empresas y facturación por segmento (en base a las 270 encuestadas):



#Empresas



Facturación

Fuente: elaboración propia en base al informe de CUTI + Observatorio IT "Encuesta Sector TI" del año 2022.



Contexto y Situación de UY

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%
Total	1.023	84%	36%

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

¿Qué insights sacamos de estas cifras?

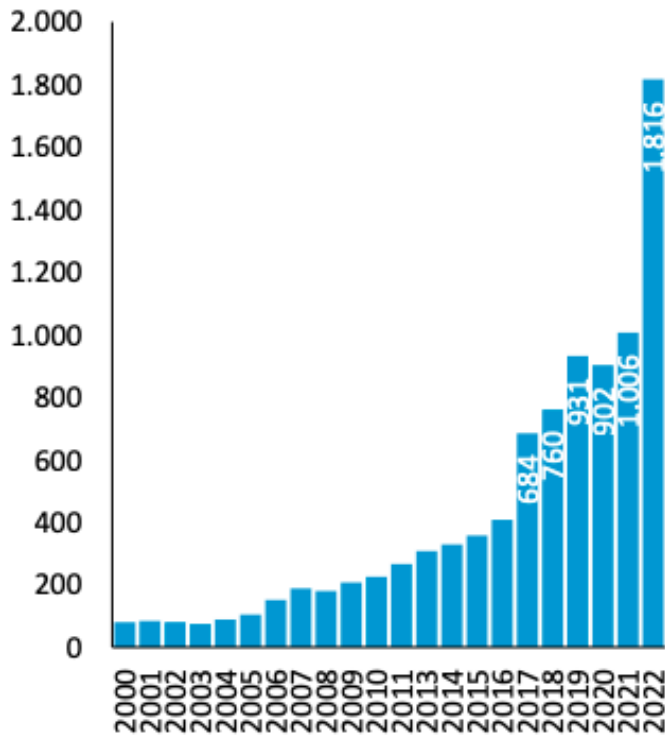


Contexto y Situación de UY (cont.)

Gráfico 5. Facturación del Sector TI

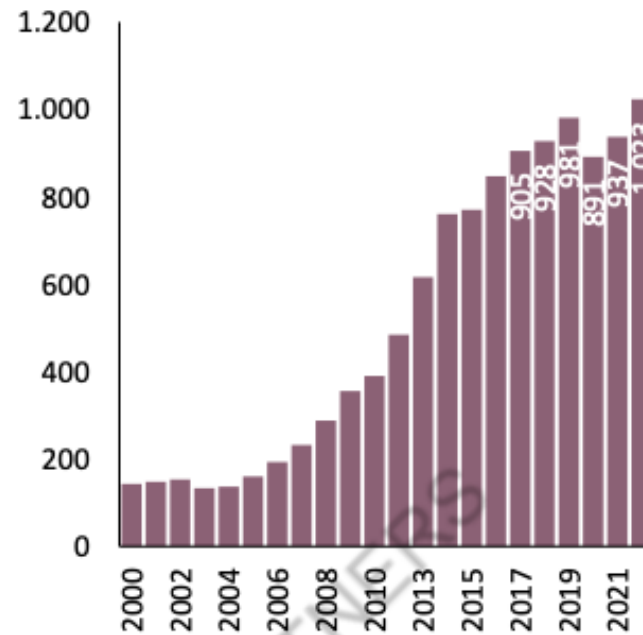
Resto del Mundo

En millones de US\$ corrientes



Mercado Interno

En millones de US\$ corrientes



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



Contexto y Situación de UY (cont.)

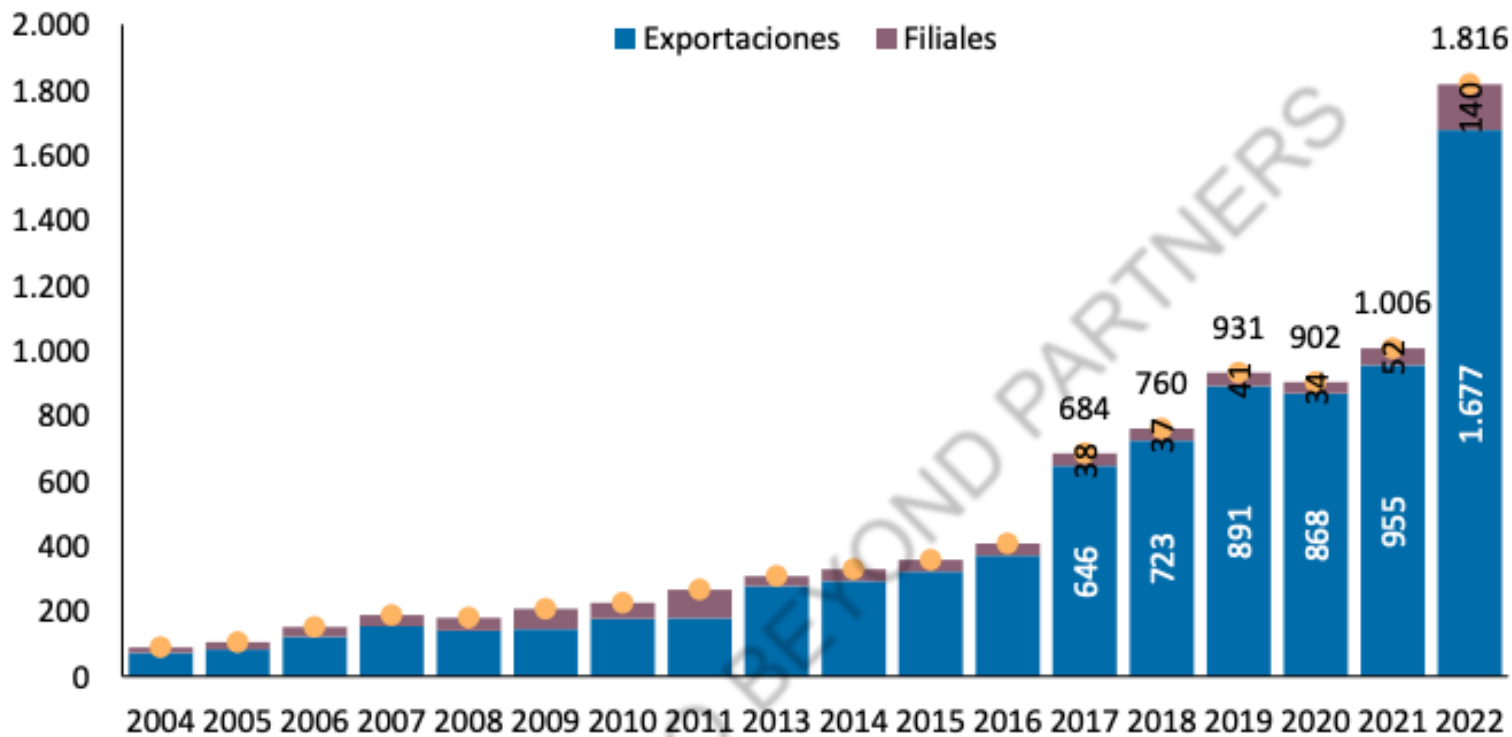
Tabla 4. Facturación según segmento de negocio principal						
En millones de US\$						
Segmento	Mercado Interno	Resto del Mundo	Total	Var. 2022/2021	Total sin Antel	Var. 2022/2021
Servicios TI	262	1.457	1.719	70%	1.719	
Infraestructura TI	649	7	657	6%	247	2%
Horizontal	71	163	234	211%	234	
Vertical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

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



Contexto y Situación de UY (cont.)

Gráfico 7. Ventas al Resto del Mundo
En millones de US\$ corrientes



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



Contexto y Situación de UY (cont.)

Tabla 7. TOP 10 de destinos de exportación en 2021 y 2022

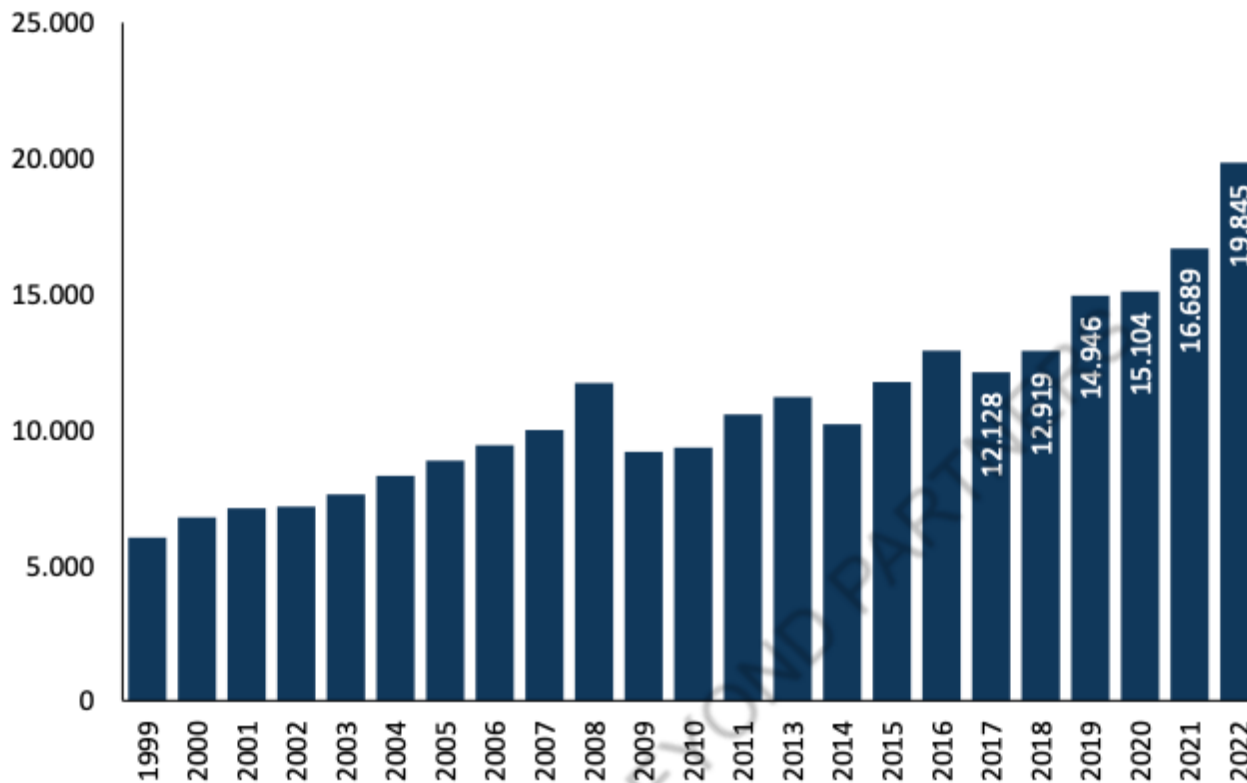
Ranking	País	Participación en exportaciones totales		Cantidad de empresas que exportan a cada país (% del total)
		2021	2022	
1	 Estados Unidos	58,6%	86,6%	39%
2	 Reino Unido	17,4%	4,8%	4%
3	 Argentina	1,6%	1,9%	19%
4	 Canadá	2,4%	1,5%	7%
5	 Chile	4,3%	0,8%	12%
6	 Colombia	3,0%	0,7%	10%
7	 Brasil	0,6%	0,6%	10%
8	 Perú	1,5%	0,5%	10%
9	 Panamá	0,6%	0,4%	7%
10	 Paraguay	1,2%	0,4%	17%

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



Contexto y Situación de UY (cont.)

Gráfico 14. Empleo en el Sector TI
Cantidad de personas



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



Contexto y Situación de UY (cont.)

Entonces (al cierre del 2022):

- La mayoría de las empresas de IT de UY son de Servicios, tanto en número (53%) como en facturación (71%).
- USA es el destino por excelencia de las exportaciones (86,6%).
- Crece fuertemente la facturación de las filiales (USD52: → USD140:).
- La gran mayoría de lo producido se exporta: Servicios IT (85%), Productos Horizontales (70%) y Verticales (82%).
- Sin embargo la mayoría también vende localmente (82%, 93% y 71% respectivamente).



Preguntas & Intercambio

- ¿Qué fue lo que más les quedó sobre el contexto de UY?
- ¿Qué riesgos hay?
- ¿Qué restricciones hay?
- ¿A qué adjudican el éxito de la industria IT en UY?
- ¿Qué iniciativas podría ejecutar UY para continuar creciendo su industria de IT?



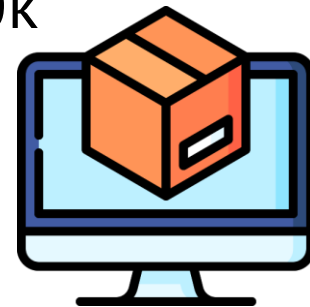
Casos de Empresas de UY

Casos de Empresas de Producto de UY

Si bien existen múltiples realidades diferentes, muchas veces con combinaciones de estrategias, veremos a modo de ejemplo algunas estrategias de empresas de **Producto** de UY y su forma de internacionalizarse.

Dada la importancia de la inversión inicial para el caso de Producto, distinguimos 3 casos típicos:

- **Bootstrapped:** cuando la empresa se auto-financia.
- **Ronda de inversión UY:** típicamente USD 100k ~ USD 500k
- **Ronda de inversión exterior:** USD 500k en adelante



Disclaimer: montos simplemente orientativos !

Casos de Empresas de Producto de UY (cont.)

Repasamos algunos casos de UY:

- [SharePlus](#)
- [Zapia](#)
- [Grial UI Kit](#)
- [Cielum](#)
- [LineUp](#)
- [OrderEat](#)
- [Bloop Machine](#)
- [Little Rebels](#)



Casos de Empresas de Servicios de UY

Para el caso de **Servicios** IT las estrategias más usuales son:

- Born Global
- Estrategia de Partnerships
- Instalación de Base Comercial
- Venta a otras Empresas de Servicios IT del Mercado Destino (P2P)
- Joint Ventures / Asociatividad



Casos de Empresas de Servicios de UY (cont.)

Los pasos que muchas empresas de Servicios IT han recorrido:

1. Venta de hhss de los founders (ej: UpWork, referrals, ex-clientes)
2. *[Preincubación (ej: FJR) o Incubación (ej: Ingenio)]*
3. Contratación de primeros empleados en UY
4. Generación de ctos en USA (viajes + partners)
5. Venta directa e indirecta, referrals, partners, inbound, conferencias, viajes, etc.
6. Crecimiento de empleados en LATAM
7. Instalación de Base Comercial en USA



Casos de Empresas de Servicios de UY (cont.)

Repasamos algunos casos de UY:

- Born Global: [OrangeLoops](#) – [LoopStudio](#) – [FlowLabs](#)
- Joint V. / Asoc. : [Conexio Group](#) – [Nearsure](#) – [Domus](#)
- Born Global (más de nicho): [Somnio](#) – [Marvik](#) – [AnagramDev](#)
- M&A's: [Element14](#) – [Qubika](#) – [Octobot](#)
- Expansión Regional: [Arkano](#) – [Sinapsis](#) – [Nexa](#)
- Base Comercial en US: [MooveIT](#) – [Datasec](#) – [Brocsoft](#)
- Plataforma + Born Global: [Código del Sur](#)



Preguntas & Intercambio

- ¿Qué conclusiones sacan sobre estos casos de empresas de UY?
- ¿Cómo comparan la internacionalización de empresas de IT con empresas de otras industrias que uds conozcan?



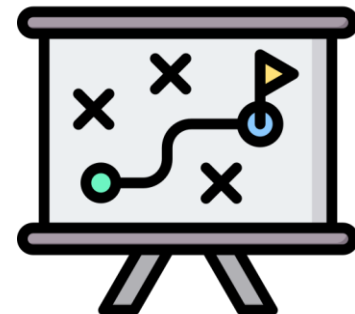
Meta-Estrategia para Servicios

Meta-Estrategia de Int. para Servicios

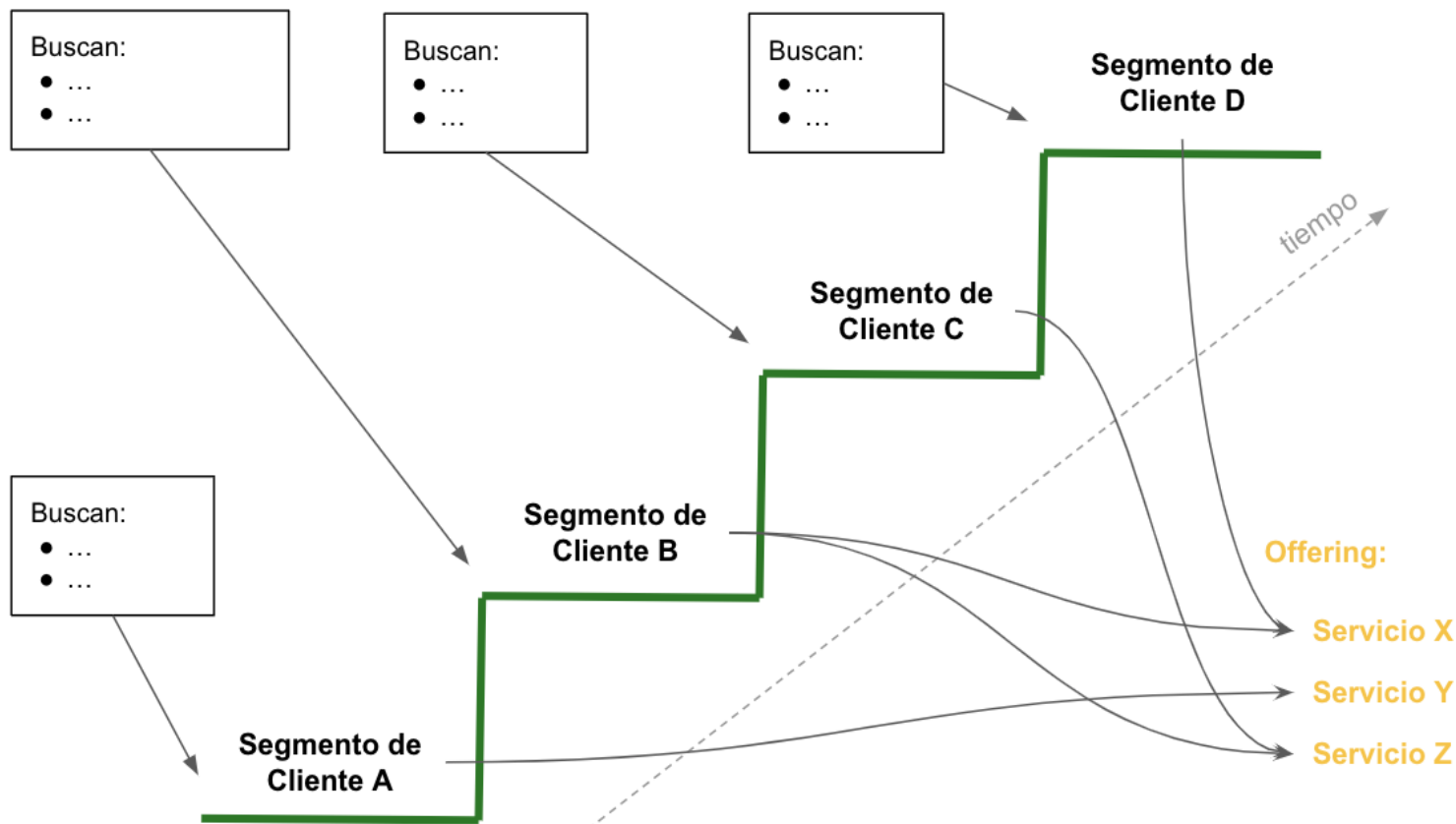
Dada la gran relevancia de empresas de Servicios en UY, veremos en mayor detalle una estrategia general que han aplicado varias empresas para internacionalizar sus servicios.

Los pilares son:

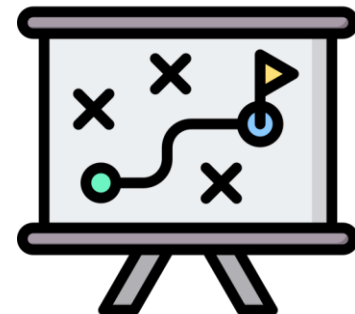
- Ambiciosa
- Creíble
- Que guíe la táctica
- Gradual (escalonada)



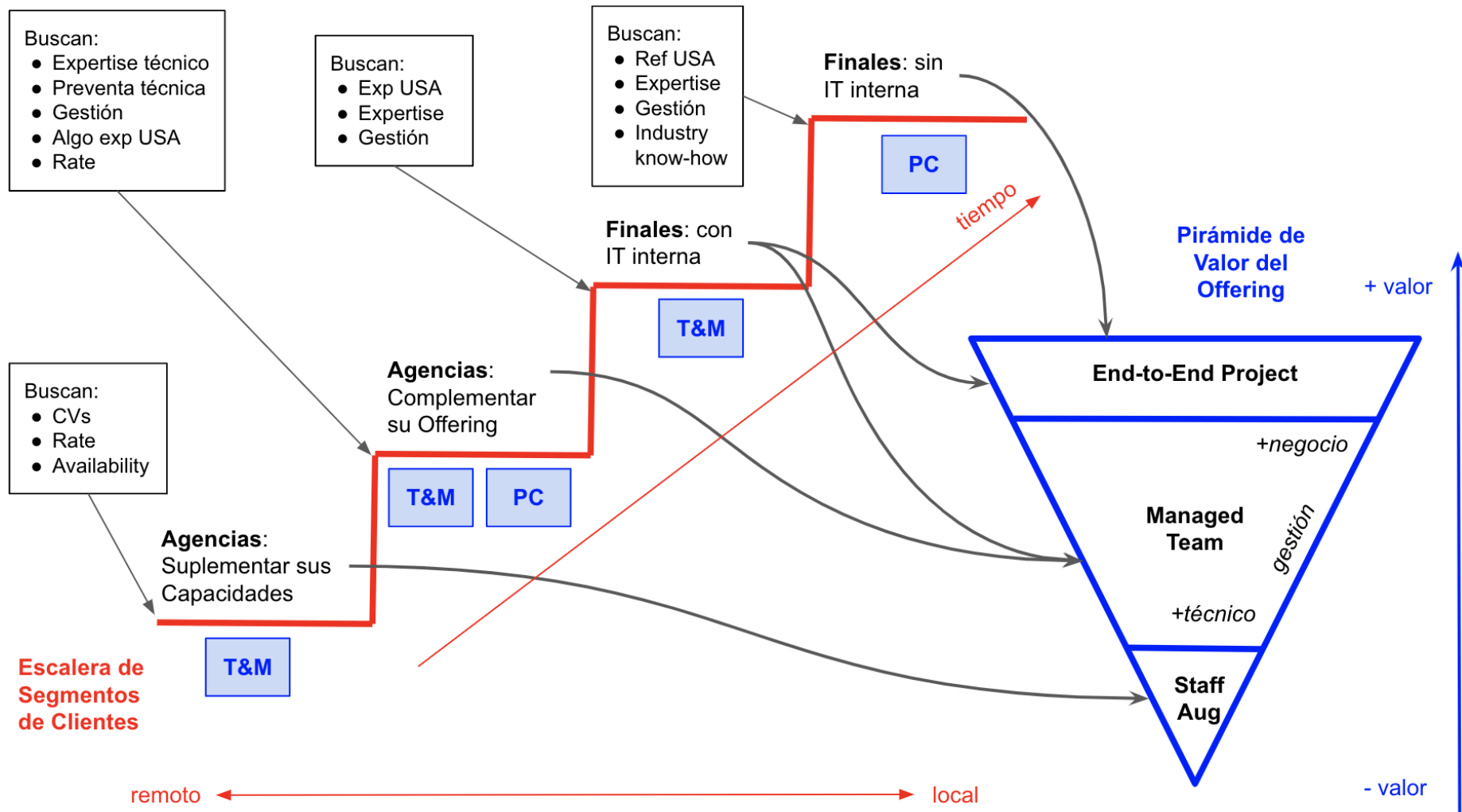
Meta-Estrategia de Int. para Servicios (cont.)



Fuente: Beyond Partners Consulting



Meta-Estrategia de Int. para Servicios – Ejemplo



Metodología & Roadmap para Servicios

Metodología de Int. para Servicios

En el mismo sentido, veremos ahora una metodología detallada de internacionalización, la cual hemos aplicado (como consultores) en varias empresas de Servicios de LATAM.

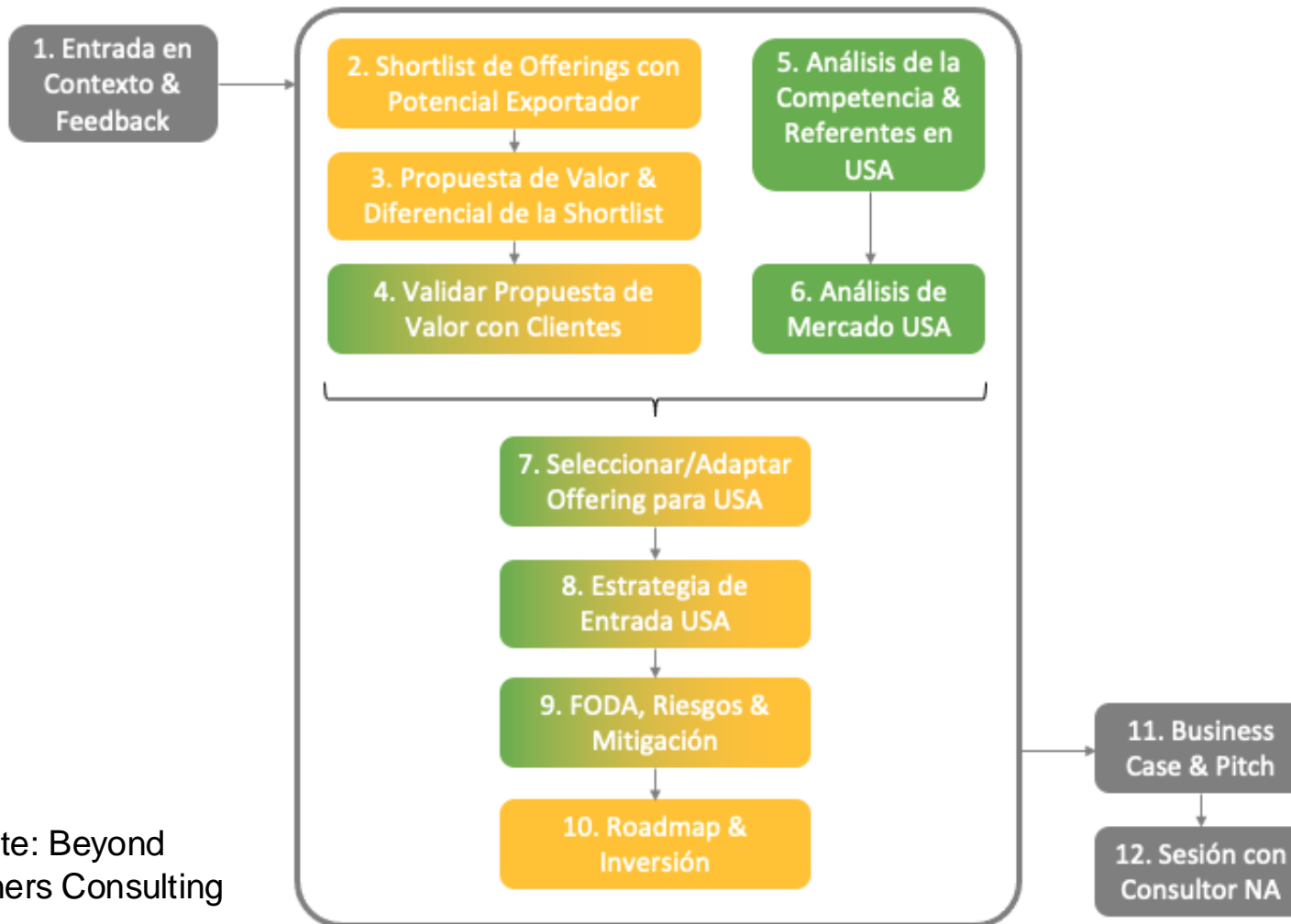
La misma se basa (en este caso) en empresas que ya venden Servicios de IT en forma local/regional y quieren expandirse a USA.

Cada etapa de la metodología puede ser:

- **Interna:** se trabaja puertas adentro de la empresa.
- **Externa:** se trabaja con personas & research externo.
- Mixta: una mezcla de las anteriores.



Metodología de Int. para Servicios (cont.)



Fuente: Beyond Partners Consulting

Roadmap de Int. para Servicios

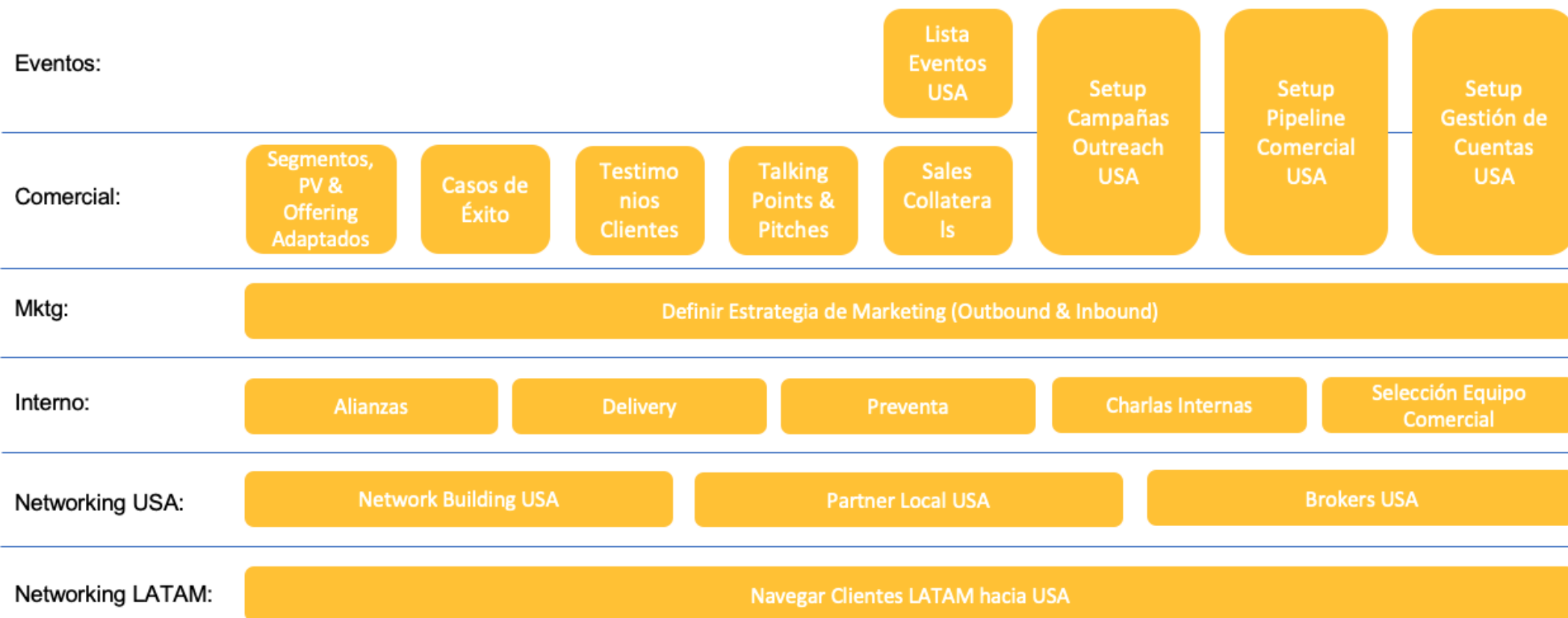
Esta metodología produce un **Roadmap** de Internacionalización (Etapa 10) el cual:

- Debe seguir la estrategia definida con anterioridad (Etapa 8)
- Se separa en dos fases:
 - Fase de **Preparación** (3~6 meses)
 - Fase de **Ejecución** (18~24 meses)

Presentamos a continuación un ejemplo de Roadmap que resume las tareas más comunes...

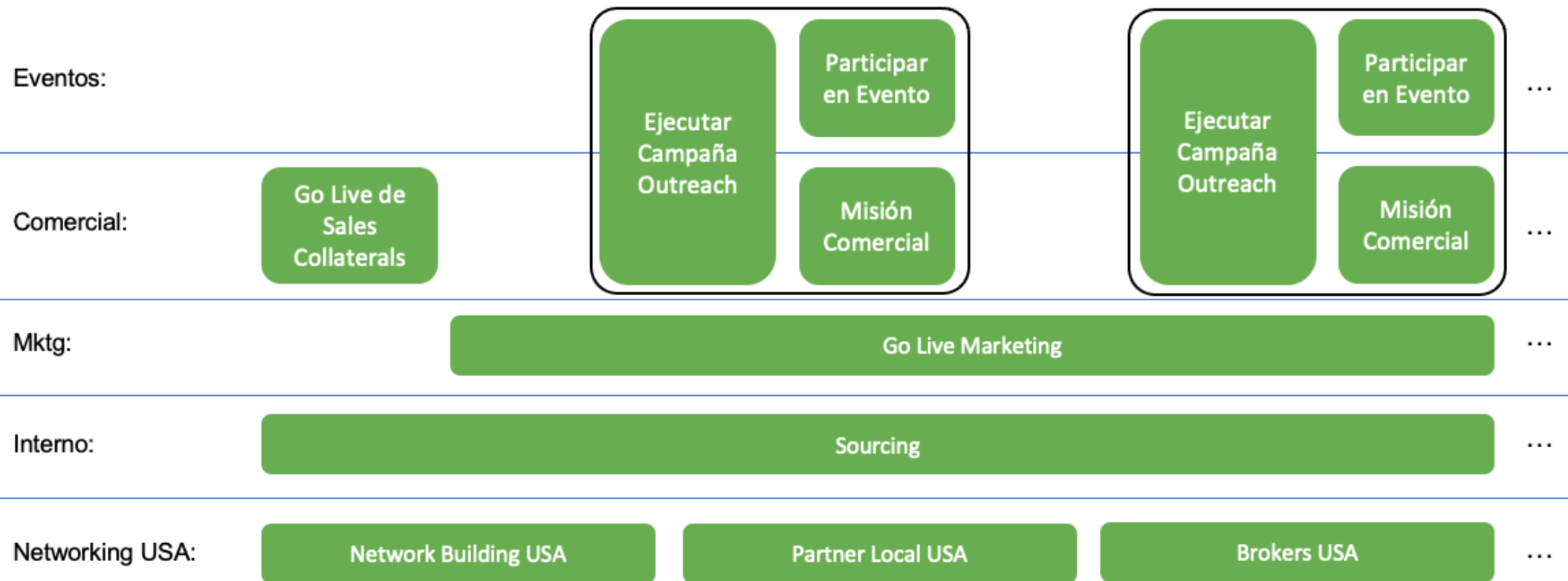


Roadmap de Int. para Servicios – Ej. Preparación



Fuente: Beyond Partners Consulting

Roadmap de Int. para Servicios – Ej. Ejecución



Fuente: Beyond Partners Consulting

Roadmap de Int. para Servicios – Costos

Rubros típicos para internacionalizarse en Servicios:

- Costos asociados a la **Fase de Preparación**, como ser:
 - Re-diseño de la imagen de la empresa
 - Re-diseño de sitio web y *sales collaterals*
 - Consultorías (típicamente en Marketing y Comercial)
 - Viaje exploratorio previo
 - Contratación de perfil comercial para el mercado destino
 - Apertura de forma legal en el mercado destino
 - Costo de oportunidad de los líderes

Roadmap de Int. para Servicios – Costos (cont.)

- Costos asociados a la **Fase de Ejecución**, como ser:
 - Viajes a eventos/conferencias presenciales
 - Sponsoreo de eventos/conferencias/meetups/etc.
 - Misiones comerciales y misiones inversas
 - Inversión en marketing (según Plan de Mktg definido)
 - Horas/roles de preventa técnica
 - *Bench* especializado en el offering exportable
 - Participación en eventos virtuales
 - Representantes locales, brokers, canales, etc.

Referencias & Material Extra

Artículo de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/sales/internacionalizacion>

El Caso Conexio: https://eva.fing.edu.uy/pluginfile.php/257239/mod_resource/content/1/ElCasoConexio_Ago2019.pdf

Webinars Beyond Partners: <https://www.youtube.com/channel/UCHVFruFjIBxC1d7NiodtMTA>

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

eBook de Beyond Partners sobre Estrategia Go-To-Market para empresas de Servicios de UY (solicitarlo por mail)

Empresas Born Global:

- <https://www.linkedin.com/pulse/rise-born-global-firms-how-early-internationalization-fuels-yp3hf/>
- <https://timreview.ca/article/532>
- <https://hbr.org/2016/03/the-best-entrepreneurs-think-globally-not-just-digitally>