



## El negocio del software

Lo que todo gerente, programador o emprendedor debe saber para prosperar y sobrevivir en los buenos y malos tiempos

por Michael A. Cusumano

### RESUMEN EJECUTIVO

Para prosperar y desarrollarse en cualquier tipo de negocio, es preciso conocer sus peculiaridades. Y esto es aún más cierto en el negocio del software que, a pesar de ciertos altibajos, resulta ser uno de los más competidos y más rentables en todo el mundo.

Aunque el negocio del software es diferente en diversos puntos geográficos, los emprendedores interesados en constituir una empresa de software deben tomar en cuenta cuatro factores básicos:

1. ¿Empresa de productos o servicios?
2. ¿Atacar el mercado de masas o un nicho específico?
3. ¿Atacar un mercado vertical o uno horizontal?
4. ¿Cómo mantener las ganancias?

En este texto, el autor nos brinda no sólo su punto de vista acerca de las cuatro interrogantes anteriores, sino además, un panorama general de la evolución que ha sufrido el negocio del software en todo el mundo así como algunos consejos prácticos para las compañías del ramo.

### El mundo del software

La industria del software es única en el mundo:

- Siempre ha contado con visionarios que han querido cambiar el mundo y lo han logrado. Por ejemplo, en los años setenta, los fundadores de Microsoft Corporation predecían que en el futuro cada hogar u oficina contara con un computador personal que utilizara su software.
- La industria del software vende algo más que los ceros y unos que le dicen a la computadora qué hacer. A diferencia de las compañías tradicionales del sector manufactura o servicios, las firmas de software gastan el mismo monto de dinero para vender una o un millón de copias de su producto.
- Muchas compañías que fueron creadas para hacer y vender productos, invariablemente se transforman en firmas de servicio.
- ¿En qué otra industria las compañías colocan sus productos con tanta celeridad en los anaqueles a pesar de la pertinaz piratería?

Conocer la cultura del software en distintas regiones es muy interesante:

- En Europa, el software es considerado una ciencia. Este punto de vista es lo que lleva a compañías como la alemana SAP a crear aplicaciones complejas y detalladas.
- En Japón, cuyo sistema educativo depende ampliamente del conocimiento de las computadoras, casi no existen carreras relacionadas con esta área en las universidades. Esta es en parte la razón por la que compañías como NEC, Toshiba y NTT ven al software menos como una ciencia y más como un desafío de producción. Las firmas japonesas son fábricas de software.
- En Estados Unidos, las firmas de software son de todo menos fábricas. El objetivo de sus fundadores es cambiar el mundo y hacerse inmensamente ricos en el proceso, aun si el producto no es particularmente bueno. Dos buenos ejemplos de esto son Microsoft y Netscape. Ambas compañías lanzan al mercado versiones “aceptables” de sus productos y se preocupan de refinarlos más tarde.

Como lo demuestra la riqueza de ambas compañías, las firmas estadounidenses han triunfado gracias a que han considerado al software un negocio, no una ciencia o un desafío de producción. Pero esta aproximación se presta para ciertos excesos, como lo evidencian el auge tecnológico de finales de los años noventa y el fracaso del año 2000. Sin embargo, a pesar de este sacudón, la industria del software continúa sobrepoblada, lo que supone la necesidad de pensar estratégicamente.

En cualquier caso, el objetivo de una empresa de software debe ser lograr grandes y crecientes ingresos, que sean recurrentes.

### La estrategia del software

Para sobrevivir, los emprendedores deben responder muchas preguntas relacionadas con su estrategia, incluyendo:

#### ¿Producto o servicio?

Una compañía de productos normalmente vende empaques que contienen un CD-ROM. Microsoft y Adobe Systems, una compañía de software de diseño e imágenes, son dos ejemplos de este tipo de compañías. En cambio, una compañía de servicios vende bienes intangibles como: asesoría, entrenamiento, sopor-

te técnico e integración de redes. Por ejemplo, EDS, Accenture y PricewaterhouseCoopers. Muchas compañías de productos terminan ofreciendo servicios, pues cuentan con un gran número de clientes que necesitan software personalizado y mantenimiento.

PeopleSoft y SAP son dos ejemplos de este tipo de compañías híbridas. Pero, dados los altos márgenes de ganancias de las compañías de productos, muchas compañías se resisten a transformarse en compañías de servicios. De hecho, según el reporte de ganancias de Business Objects, su división de productos obtuvo en el 2002 US\$ 244 millones, con sólo US\$ 3 millones de costos y un margen de ganancias brutas de casi 99%. En cambio, la división de servicios produjo US\$ 211 millones, pero requirió una inversión de US\$ 71 millones, y obtuvo un margen de ganancias brutas de 61%.

Claramente, el negocio de productos rinde mejores frutos porque supone pequeños gastos en CD, cajas de cartón y empaques. En cambio, el área de servicios supone contratar y entrenar a las personas que se ocuparán de los clientes, lo que puede aumentar los costos. Sin embargo, una división de servicios puede salvar a la compañía en un mal momento para el producto.

#### ¿Mercado de masas o un nicho específico?

El mercado de masas está compuesto por todas las personas que usan computadoras en el mundo. Triunfar en este mercado puede rendir grandes frutos, pero hay buenos competidores, como Microsoft.

Por su parte, los nichos son mercados más particulares, orientados a determinado tipo de equipos, sistemas operativos específicos o una industria en particular.

En el mercado de masas, el cliente suele ser un individuo; en los nichos, una organización. En el de masas se vende gran cantidad con baja ganancia, en el de nichos se vende menos cantidad pero las ganancias por unidad son mayores.

#### ¿Mercado horizontal o vertical?

Un segmento horizontal de mercado cubre todos los usuarios de computadoras. Por su parte, un segmento vertical se ocupa de una industria en particular; por ejemplo, software para la industria médica.

Los mercados horizontales causan cierta fascinación, dado su potencial para crear productos populares. Sin embargo, pueden suponer grandes inversiones.

Ejemplo: SkyFire Technologies descubrió cómo transferir rápidamente aplicaciones que utilizan gran cantidad de datos en forma inalámbrica, haciendo su producto ideal para los dispositivos móviles. En lugar de concentrarse en ciertas áreas, como información financiera o manejo de inventarios, intentó cubrir todo el espectro. Había en ese momento demasiados productos compitiendo y SkyFire quebró. La lección es que hubiera

podido prosperar si se hubiera dedicado a un mercado vertical en particular.

#### ¿Cómo mantener las ganancias?

Tener éxito con un producto es rentable a corto plazo; pero, ¿qué pasa cuando las ventas de dicho producto caen? Para poder sobrevivir, las compañías de software necesitan asegurarse ganancias a largo plazo. Un buen modo es cerrar contratos de mantenimiento por largos períodos. Los clientes corporativos pagan hoy en día por el entrenamiento y mantenimiento que recibirán en el futuro.

Ejemplo: Infinium Software, fundada en 1981, tenía software de recursos humanos, finanzas y procesos para la AS/400 de IBM. Cuando el mercado de la AS/400 se estancó, Infinium entró en el mercado del Windows NT y adquirió empresas que desarrollaban software para esta plataforma. Durante unos años, las ventas remontaron. Sin embargo, el software las recién adquiridas empresas eran inferiores que el de IBM. Mientras Infinium se concentró en NT, dejó de lado no sólo su negocio central, sino buena parte de sus clientes de AS/400. Entre 1999 y 2000, Infinium perdió dinero mientras trataba de dejar de lado NT y volver al mercado de AS/400. A pesar de los errores, Infinium logró de nuevo rentabilidad.

### Dando el salto

Las personas que ven al mundo del software como una oportunidad para volverse rico como Bill Gates, deben sortear una serie de escollos en el camino.

El auge tecnológico que hubo entre 1998 y 2000, avivó estos sueños y produjo varios “millonarios punto com”. Durante un tiempo, emprender un negocio en la industria del software fue una tarea sencilla. Más tarde, de 2001 a 2003, desarrollar una compañía de software que valiera la pena era imposible. Los inversionistas de riesgo no estaban interesados ni en financiar nuevas compañías ni en comprar acciones de compañías del ramo. Emprender un negocio de software se volvió demasiado difícil.

Esta situación impulsó a los emprendedores a procurar que sus negocios fueran rentables de por sí, en vez de preocuparse por los períodos de auge y depresión. El sueño de que una compañía de software logre vender sus acciones públicamente es siempre remoto. De un millón de empresas de alta tecnología, sólo seis logran cierta estabilidad. Además, los inversionistas de riesgo rechazan 994 planes de negocios por cada seis que deciden financiar.

Por otra parte, sólo una de cada diez compañías respaldadas por capitalistas de riesgo logra vender sus acciones públicamente; seis de diez quiebran. Incluso las compañías que logran vender sus acciones públicamente no constituyen grandes negocios para sus fundadores: los capitalistas de riesgo suelen controlar 60% de la compañía en el momento en que se vende públicamente; mientras que el CEO retiene apenas 4%.

Claro está que es posible desarrollar una compañía de software exitosa sin recurrir a los inversionistas de riesgo o vender acciones en la bolsa. Algunas firmas logran financiamiento interno o de “ángeles” (individuos ricos interesados en la compañía). Esta situación suele ser mejor para muchos emprendedores.

Hay dos factores que suelen condenar a una compañía de software: buscar financiamiento que no necesita y vender sus acciones demasiado pronto. En ambos casos, el dinero es utilizado para contratar demasiada gente y pagarle demasiado, por no mencionar oficinas lujosas y derroche de dinero en proyectos que son más de fantasía que reales.

Las compañías que logran tanto financiamiento de un inversor de riesgo como vender sus acciones públicamente comparten ocho características:

1. **Un equipo gerencial de primera:** los inversionistas de riesgo apuestan primero a las personas y luego a las ideas. Además, buscan experiencia y moderación. Si el fundador no es muy capaz con el trabajo diario, es preciso buscar un director maduro que sea capaz de convencer a los inversionistas. La firma debe mantener un balance entre la tecnología, las operaciones financieras y de mercadotecnia. Los fundadores que carecen de experiencia gerencial deben aprender a escuchar, a delegar, a destinar recursos y a mantener la vista en el panorama total.

2. **Un mercado lucrativo:** no cometa el error de describir su mercado en términos cuantitativos. Los emprendedores tecnológicos suelen comenzar hablando de las impresionantes estadísticas del sector y después decir que quieren sólo 1% o

2% del mercado. Una compañía nueva no logrará tal meta si no le presenta un producto de valor al cliente.

3. **Un producto prometedor:** debe ser un producto incontestable, como el navegador de Netscape o el sistema operativo de Microsoft.

4. **Cientes deseosos:** no es posible saber si los clientes comprarán nuestro producto hasta que no esté en los anaqueles; pero los inversionistas quieren evidencias de que el producto se venderá.

5. **Un puente sobre el abismo de la credibilidad:** 90% de las nuevas compañías fracasa. Los inversionistas quieren saber por qué su compañía es diferente.

6. **Un modelo de negocios indiscutible:** esto supone más que una idea y algunos clientes. Es preciso además convencer a los inversionistas de que la compañía crecerá y será rentable en poco tiempo. La mayoría de las compañías de software son firmas de consultoría que yacen sobre el conocimiento de dos o tres empleados. Este tipo de modelo de negocios ofrece pocas oportunidades de crecimiento a largo plazo. A los inversionistas les interesa la posibilidad de incrementar la productividad y las ventas exponencialmente.

7. **Flexibilidad:** no importa lo detallado y persuasivo que sea un proyecto: la realidad nunca se plegará a nuestros planes. Así que usted y su producto deben ser capaces de cambiar con el tiempo.

8. **Un cuantioso día de pago en el futuro:** los inversionistas de riesgo quieren una estrategia de salida. Es decir, quieren venderles su compañía a otros inversionistas cuando esta sea vendida públicamente.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

**Título original:** The Business of Software

**Editorial:** Free Press

**Publicado el:** marzo del 2004

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:  
<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=315>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presume la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.