

# TRUCK<sup>1</sup>.

## Sin salirse del camino

### Introducción

Todavía no del todo recuperado del último viaje a Dallas, donde había cerrado un negocio que implicaría la implantación de TRUCK en Tailandia, por primera vez fuera de América Latina, Fernando Lazcano, socio fundador de SOLUR, comentaba a sus colaboradores más cercanos: “Es imperioso convertir a TRUCK en algo mucho más sencillo de instalar y mantener... de otra forma nos será muy difícil conseguir buenos socios de negocio en el mundo y pasar a jugar en la cancha grande”.

En realidad, para los parámetros uruguayos, TRUCK ya estaba jugando en la cancha grande desde hacía varios años. Tenía múltiples instalaciones en diversos países de Latinoamérica, era reconocido en la industria de ventas y distribución, había sido elegido como producto corporativo por multinacionales de primera línea y había logrado, incluso, cerrar su primer negocio en Asia. Pero Lazcano sentía que lo que él denominaba “modelo de negocios de Toolkit” les estaba impidiendo dar un salto mucho más grande. ¿Serían capaces de lograrlo?

### Tener suerte... o reconocer oportunidades

Corporación Informática (CI) fue fundada por tres ingenieros que, luego de más de una década de gerenciar una importante empresa de sistemas informáticos en Uruguay, decidieron asociarse e iniciar su propio emprendimiento. Corría la década del '80 y los sistemas informáticos en Uruguay aún estaban restringidos al uso empresarial. Por aquel entonces, el negocio se centraba en la venta de hardware y *lo necesario para que éste cumpla su función*, es decir, software generalmente propietario y en gran parte desarrollado a medida. CI comercializaba sistemas de procesamiento de datos y realizaba desarrollos a medida para sus clientes, generalmente pequeñas aplicaciones que satisfacían los requerimientos muy específicos de cada uno de ellos.

En ese escenario, en 1987 un fabricante nacional de aperitivos solicitó a CI una cotización para la realización de un sistema de distribución y ventas. A primera vista, una aplicación a medida más, “business as usual”. Sin embargo, los directivos de CI resolvieron abordar este caso en forma bien diferente a lo que correspondería a un desarrollo a medida “usual”. Era claro que el cliente sabía muy bien lo que quería y lo había especificado impecablemente. La contraparte era del tipo que todo desarrollador de software desea tener: conocía el negocio y conocía los sistemas. Se decidió entonces encarar el proyecto como una inversión estratégica, una oportunidad para iniciar el desarrollo de un “producto”, es decir, un software que con poca modificación se pudiera luego vender a otros clientes. Este concepto, tan elemental a inicios del siglo XXI, no

---

<sup>1</sup> Este caso de estudio ha sido preparado por Pablo Darscht para la Incubadora INGENIO. La información que se presenta no necesariamente refleja la opinión de SOLUR. El objetivo del mismo es motivar la discusión de un caso real con objetivos de aprendizaje más que ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación gerencial.

era una opción habitual para las pequeñas empresas desarrolladoras de software en los años '80: la regla era que las pequeñas casas de software desarrollaran *programas a medida*; en cambio, los *productos* eran realizados casi exclusivamente por los propios proveedores del hardware o por grandes casas de software del primer mundo.

En consecuencia, CI decidió que era estratégico ganar ese negocio a los efectos de iniciar el desarrollo de una aplicación parametrizable, lo que obviamente implicaba un costo muy superior que no podía ser trasladado al cliente. Se asumió el riesgo tecnológico que implicaba intentar construir primero una estructura de software “genérica” y luego parametrizarla para adaptarla a las necesidades de los clientes. Ciertamente, también se asumían riesgos comerciales y financieros: los errores en las estimaciones de esfuerzo implicarían costos y tiempos que debería absorber CI. Por otra parte, si todo salía bien y al final del proyecto se disponía de una aplicación más o menos genérica, no era obvio que su comercialización resultara fácil, al tratarse de un mercado poco desarrollado, acostumbrado más bien a contratar desarrollos a medida.

“Todo salió bien”, y a partir de ese proyecto se originó TRUCK<sup>2</sup>, la aplicación que luego dio vida a la empresa SOLUR. Desde el inicio, TRUCK fue diseñada como una aplicación paramétrica y modular en lo funcional y con una estructura de datos flexible y proyectada para trabajar con bases de datos relacionales (DBMS). Desde el punto de vista funcional, su objetivo es automatizar los procesos de ventas, distribución y logística.

Parece claro que el segmento al que está dirigida y sus principales características no son el resultado de un largo proceso de planificación... pero ¿sería exacto afirmar que su surgimiento es fortuito? ¿Cuál hubiera sido la historia si no hubiera existido la solicitud de cotización por parte de la empresa fabricante de aperitivos? **QUIZÁ NO DEBA SER TAN ABIERTA LA PREGUNTA**

## **Alianzas**

Al poco tiempo del inicio del desarrollo de TRUCK, IBM ofreció a Corporación Informática convertirse en su aliado estratégico, es decir, ser un “IBM Marketing Contractor”. Este ofrecimiento formaba parte de la nueva estrategia del gigante de la informática, que hasta 1986 se había limitado exclusivamente a la venta directa. Sin dudas, era un reconocimiento importante a la capacidad comercial de CI, que tenía una buena cartera de clientes con otras plataformas. La apuesta de IBM era capturar esos clientes, la disyuntiva de CI era permanecer independientes como consultores u obtener las ventajas de ser socio de IBM. La decisión estratégica fue asociarse con IBM, y estuvo basada en la expectativa de poder acceder a mercados fuera del país de la mano de la multinacional. El apoyo de un socio de estas características se manifestaba de varias maneras: la posibilidad de participar en foros internacionales y entablar contactos con colegas de otros países a los que se deseaba ingresar, el obtener el *know how* sobre cómo son las reglas del negocio y, sobre todo, el respaldo de IBM eran un antídoto eficaz contra el escepticismo que produce un producto de una empresa desconocida, proveniente de un país sin tradición tecnológica como Uruguay. Por otra parte, la alianza con IBM implicó que TRUCK se comercializara como parte de soluciones

---

<sup>2</sup> En el anexo I se presenta una breve cronología de la historia de TRUCK, que resalta los sucesivos saltos tecnológicos.

integradas hardware-software cuyo financiamiento quedaba directamente a cargo de la multinacional.

En el marco de dicha alianza se realizaron varios negocios importantes, con una mayoría de clientes compuesta por filiales rioplatenses de grandes multinacionales con procesos de negocios fuertemente orientados al consumo masivo. Un aspecto decisivo para que estas firmas optaran por soluciones “locales” como TRUCK era su capacidad de soportar los requerimientos impositivos y fiscales de la región, especificidad que no atendían las aplicaciones elegidas por las casas matrices de estas empresas. En efecto, se trataba de productos ERP que no tenían buenas localizaciones fundamentalmente a la vista de las cambiantes condiciones fiscales, impositivas y de continua movilidad de los modelos de negocios de dichas empresas.

De esta forma, TRUCK, a pesar de ser considerado una solución “regional y sudamericana” (en contraposición con las de clase mundial), logró concretar cuatro instalaciones a comienzos de los '90, en las industrias de Bebidas, Alimentos y Farmacéutica de Uruguay, Argentina y Perú.

### **La cartera de productos de CI**

Todo proyecto de desarrollo tecnológico tiene inicialmente un flujo de caja negativo o, dicho de otra manera, en general no es embarcarse en el desarrollo de un nuevo producto sin contar con una fuente de financiamiento adicional a la facturación que genere el propio proyecto. En Uruguay es inexistente el acceso a fuentes de financiamiento del estilo de fondos de capitales de riesgo, y las alternativas se reducen al financiamiento bancario tradicional o a la reinversión de utilidades. Para viabilizar esto último, es necesario que la empresa genere esas utilidades en alguna de sus líneas de negocios. En el caso de CI, lo que viabilizó el financiamiento del desarrollo de TRUCK fue su exitosa participación en el negocio de las computadoras personales, que entre 1985 y 1990 fue extremadamente rentable. La empresa de tres personas crece hasta alcanzar una plantilla de 60 personas, de las cuales 50 realizan actividades vinculadas al negocio del hardware y solo 10 están dedicadas al desarrollo de software. En términos de la conocida matriz del Boston Consulting Group, tenemos una “estrella” transitando hacia “vaca lechera” (el negocio de las PC) que financia una “interrogante” con expectativas de convertirla en “estrella” (TRUCK).

En otro orden, en 1988 CI se convierte en el primer distribuidor del producto GeneXus de la empresa uruguaya ARTech. Esto formó parte de la estrategia de la empresa de agregar valor mediante la venta combinada de paquetes de hardware (IBM) y software, dado que la mayor competencia en el mercado de los sistemas de procesamiento de datos empresariales iba erosionando los márgenes y era necesario diferenciarse. En 1989 se abandona totalmente el desarrollo a medida de aplicaciones. El foco está en TRUCK, sus funciones, su flexibilidad y la capacidad de CI de adaptarlo a los requerimientos específicos de cada uno de los clientes.

### **Un nuevo escenario**

En los primeros años de la década del '90, se producen una serie de cambios en distintos frentes. Por un lado, internamente, CI comienza a encontrar dificultades para armonizar sus líneas de negocios: la propia evolución de ambas hace que diverjan. El hardware se ha convertido prácticamente en un *commodity*. TRUCK ha crecido, posee estructura propia y existen pocas oportunidades de sinergia entre ambos negocios. Se comienza a analizar la idea de convertir cada unidad de negocios en una empresa independiente. Una vez más es necesario focalizar, especializarse. Este será un proceso relativamente largo, que culminará en 1995 con la fundación de SOLUR.

Por otro lado, también las necesidades de los clientes habían evolucionado. Todos deseaban soluciones integradas, lo que actualmente se conoce como un ERP. En particular, los clientes insistían en la integración de la distribución, logística y ventas (de TRUCK) con los módulos contables y de manufactura. En ese contexto, CI decidió que había llegado la hora de incrementar sustancialmente el abanico de funciones cubiertas por sus productos, y entre 1989 y 1991 desarrolla TRUCK-Finanzas y el módulo de manufactura Q-Plan. Para desarrollar estos productos se optó por utilizar tecnología GeneXus. Pero a poco de tener las primeras instalaciones funcionando, CI concluyó que fue prácticamente imposible para una empresa de su dimensión soportar los tres productos simultáneamente. Ha sido un error diversificar la atención de este modo y, ante todo, hacerlo para ingresar en un negocio donde los productos ya son “*cuasi-commodities*” (finanzas, manufactura). La dirección de la empresa decidió entonces reenfocarse en el área donde era realmente buena, poner énfasis en el nicho de TRUCK: ventas, distribución y logística de productos de consumo masivo. Lo específico del producto era precisamente lo que hacía sustentable el negocio, ya que estaba dirigido a un mercado potencialmente enorme para CI pero demasiado chico para resultar altamente atractivo para los gigantes del ERP.

TRUCK se caracterizó siempre por poseer una alta capacidad de personalización, lo que le permite adaptarse a las diferencias entre países, industrias, modelos de negocios, etcétera. Corporación Informática preservó cuidadosamente esta característica del producto, ya que la consideró decisiva para sustentar con éxito su estrategia de nicho; se identificó que la ventaja competitiva del producto estaba basada en buena parte en su flexibilidad, en la capacidad de responder rápidamente a requisitos específicos de los clientes, personalizando la aplicación.

La opción por la flexibilidad implica estar dispuesto a realizar programación a medida, realizar adaptaciones específicas a partir de un *core* genérico que resuelve los problemas comunes a todos los clientes. A diferencia de la programación a medida, aquí existe el core. A diferencia de los productos estandarizados, aquí es ineludible un esfuerzo de personalización. En consecuencia, un factor importante en la ecuación de costos estará dado por la productividad de los programadores, lo que a su vez está vinculado a la tecnología que se utiliza, es decir, “cómo se programa”.

A principios de los '90, el equipo a cargo de TRUCK en CI percibía la necesidad de sustituir el lenguaje RPG utilizado hasta ese entonces por tecnología más moderna, que permitiera incrementar la productividad de los desarrolladores. Es así que CI inicia el estudio de distintas alternativas tecnológicas para migrar su producto. El objetivo era

identificar un entorno que permitiera generar la totalidad del código de la aplicación<sup>3</sup>. El otro requerimiento era que el código generado fuera ejecutable en AS 400, la plataforma IBM. A los efectos de tomar esa decisión estratégica, Corporación Informática formó tres equipos, con el fin de desarrollar idéntica aplicación en un plazo de tres meses. Las herramientas a ensayar serían: GeneXus de ARTech, Synon II y ASSET. En todos los casos, las herramientas generaban RPG. Como resultado de esta comparación “real” de los ambientes, se optó por GeneXus<sup>4</sup>, porque se verificó que permitía desarrollar el 100 % de la aplicación (incluyendo tanto la programación como la base de datos) y realizar la totalidad del mantenimiento de la aplicación a nivel de la base de conocimiento (sin “descender” al código fuente generado por la herramienta), y por la velocidad de las aplicaciones resultantes. Esta decisión se tomó en 1993.

En 1994, el equipo de TRUCK se felicitaría por la decisión tomada. De las tres herramientas consideradas, GeneXus era la única que no estaba vinculada directamente con una plataforma específica, lo cual hizo posible convertir a TRUCK en una aplicación multiplataforma sin una gran inversión adicional.

### **El surgimiento de SOLUR**

Durante los primeros años de la década del '90 se fue procesando entre los socios de Corporación Informática una difícil discusión estratégica. Existían diversas visiones empresariales. Respecto al futuro de TRUCK, se percibía con claridad que era necesario concentrar todas las fuerzas en él. Se trataba de un producto con un número importante de clientes vigentes, gran potencialidad de desarrollo, pero “colgado” de una empresa cuya capacidad gerencial se aplicaba mayormente a la línea de negocios principal. Es así que en 1995 los socios deciden abrir SOLUR, una empresa “para TRUCK”, en la que además establecen un modelo de negocios propio de una casa de software. Se decide estructurar SOLUR en base a dos componentes: una *Software Factory*, cuyo objetivo era la producción eficiente del “producto genérico” TRUCK; se privilegian la permanencia y estabilidad del personal, que es un activo central de la empresa. El otro componente de SOLUR consiste en una serie de empresas destinadas a la implementación de los proyectos TRUCK en forma *free lance*, esto es, compartiendo riesgos.

Dado que el mercado de TRUCK estaba radicado básicamente en el exterior, se opta por instalar la empresa en la Zona Franca de Montevideo (ZFM). De esta forma se accedía a un régimen fiscal especial (exoneración de impuesto a la renta) y se facilitaba la adquisición de la tecnología de base en el exterior. En 2001 SOLUR revisa su estrategia de localización, y a la luz de nueva legislación que extiende la exoneración del impuesto a la renta a todas las empresas de software, opta por localizar su sede principal en la ciudad de Montevideo, lo cual mejora la ecuación costo/beneficio. No obstante, mantiene en Zonamerica (ex ZFM) una oficina utilizada como respaldo de servidores, bases de datos, programas, etc. para casos de contingencia en su sede principal. Asimismo, esta oficina funciona como centro de capacitación a clientes y respaldo en comunicaciones (Internet, etcétera).

---

<sup>3</sup> En otras palabras, se quería evitar la utilización de herramientas que solo generaban parcialmente el código fuente de la aplicación (que podía ser, por ejemplo, RPG) a partir de un lenguaje de más alto nivel pero luego exigían continuar programando los detalles a nivel de dicho código fuente.

<sup>4</sup> En el anexo II se describen las principales características de GeneXus.

## **Vender afuera - Modo I: IBM Independent Software Vendor**

La estrategia de IBM promoviendo la venta de aplicaciones es posterior a la iniciativa de desarrollar TRUCK. El primer foro IBM de *International Marketing Contractors* se organizó en 1989 en Acapulco. Allí había, a lo sumo, unos 10 productos de terceras partes y cinco productos IBM, lo cual demuestra además cuán incipiente era para IBM la promoción de productos (aplicaciones) de terceros. El siguiente foro se realizó en Miami, en 1990, donde participaron unos 40 proveedores de software, entre los cuales estaba, por ejemplo, GeneXus. Y de ahí en más se fue generalizando más el esquema.

Por un lado, continúan realizándose estos eventos bianuales en diferentes países organizados por IBM en los que participa TRUCK, así como eventos coordinados por las filiales nacionales de IBM, de Brasil, Argentina o Chile, que querían mostrar a sus clientes lo que había en el mercado internacional. Por otro lado, IBM comenzó a adaptar y fortalecer su estructura de marketing para ofrecer estas aplicaciones, a partir de un esquema que inicialmente estaba centrado en un único gerente regional de ventas. En el nuevo esquema aparecieron especialistas regionales con una visión de industria, por ejemplo, manufactura, distribución y *retail*; en realidad cada uno se especializaba en un conjunto de sectores relacionados.

También van surgiendo esquemas “ad-hoc” de lo que hoy llamaríamos homologación o certificación de productos. En la práctica, esto consistía en visitas que realizaban los especialistas de IBM a los clientes que ya tenían TRUCK, evaluando la situación y referenciándolo a nivel regional. Eran “pre-ventistas” de los productos en cada centro regional, con más fuerza que la que podían tener los desarrolladores de aplicaciones. El especialista sectorial detectaba necesidades de los potenciales clientes y organizaba reuniones con los proveedores de aplicaciones. También se organizaban eventos específicos para cada industria. Progresivamente, IBM fue construyendo esta estructura y así favoreciendo más las aplicaciones, lo que comenzó a generar ventas.

Por ejemplo, ALICORP, una empresa que dominaba el mercado de los alimentos envasados de Perú, compró TRUCK a través de la filial de IBM en ese país en 1993. El experto sectorial de IBM llamó a Corporación Informática. Representantes de CI viajaron, realizaron las demostraciones del producto y se concretó el negocio. La venta era financiada enteramente por CI, IBM ponía la casa y el nombre, lo que era decisivo, pero el resto iba a costo del proveedor de la aplicación. El contrato lo integró IBM, o sea que para el cliente la solución era suministrada íntegramente por IBM, a la cual él abonaba una cuota mensual. CI cobraba las licencias a IBM, que a su vez otorgaba facilidades al cliente, que podía hacer un leasing a cuatro años. IBM era un agente comercial típico, que tenía toda su funcionalidad excepto dar soporte del producto, que continuaba siendo responsabilidad del desarrollador de la aplicación. Existía un acuerdo comercial sobre las distintas tarifas que se cobraban, entre otros. Fue la primera forma de comercializar TRUCK en el exterior y, a juicio de CI, fue efectiva y eficiente.

## **Vender afuera - Modo II: ferias y otros eventos**

Los responsables de TRUCK invirtieron sistemáticamente en la asistencia a ferias y eventos vinculados ya fuera a la industria o a usuarios IBM. Un evento importante era el COMMON de IBM, su foro de usuarios AS400 en todos los países. CI asistía a todos los COMMON, porque allí estaban todos sus clientes potenciales.

Las ventas de TRUCK a través de IBM generaron una masa crítica de clientes en Argentina y Perú. En Chile aparecen algunas señales, aunque no hay clientes en esa fecha. A partir de 1995 - 1996 IBM perdió fuerza como canal, pues cambia su estrategia debido a que tienen algunas experiencias negativas de integración de soluciones de terceros. Entonces, desde 1995, SOLUR vuelve a “salir solo”. Un ejemplo interesante es el de la cervecera argentina Quilmes. El primer contacto con Quilmes se produjo en una feria en setiembre de 1994 en Argentina. SOLUR procuraba asistir a todas las ferias organizadas por cámaras empresariales de software en Chile, Colombia y Argentina, participando ya sea con stand propio o compartido. Quilmes buscaba un software para distribuidores, “buscaban una cosa que no encontraron y encontraron algo que no buscaban”, comenta hoy Lazcano, y continúa:

“Les seducía el concepto de multiplataforma de TRUCK, que ellos asociaban con ‘arrancar en un PC y llegar hasta un AS400’, que en el fondo era lo que vendíamos, era relativamente cierto. Entonces vienen a Montevideo en noviembre de 1994 y visitan la instalación de una embotelladora de refrescos que tenía TRUCK desde 1992. Dijeron ‘esto es lo que queremos’. Hicimos una demo un día, ocho personas, ocho pasajes, un reunión, y dijeron ‘cotícennos’. Y cotizamos, para plataforma IBM. Nos dijeron: ‘No, para esa plataforma no, lo necesitamos para UNIX y Oracle’.

En aquel momento recién se estaba anunciando la versión de GeneXus, que comenzó a manejar cliente-servidor con Oracle, pero muy incipiente, sobre Windows 3.11. Y a partir de ahí, en dos o tres meses ya pasaron a UNIX. Era con red Novell y Oracle. En setiembre de 1995 hicimos la primera instalación en el Centro de Distribución de Mar del Plata. Y luego hicimos el *roll-out* en 5 centros de distribución en Rosario, Entre Ríos, Corrientes, Córdoba y Buenos Aires. En 1996 continuamos con cinco instalaciones en Paraguay, en 1997 en Chile y en 1998 en Bolivia.

### **Vender afuera - Modo III.ar: socio de negocios**

En 1995 SOLUR encuentra en Argentina un socio de negocios, la empresa MSB, también asociada a IBM, y cuyo producto más conocido es el Sistema de Gestión de Recursos Humanos MAP. Al establecerse la alianza, MSB invirtió en la capacitación de sus recursos humanos en TRUCK, tenía gente vinculada al tema de distribución, eran fuertes comercialmente, con aproximadamente 50 clientes en Argentina, y estaban bien posicionados, sobre todo en AS400. Ellos fueron quienes lograron cerrar el negocio con Quilmes: en realidad, el “lead” vino por Corporación Informática, pero el negocio lo cerró MSB, que luego puso personal para hacer parte de la implantación. En forma casi inmediata, el socio argentino concretó la venta de TRUCK a pinturas Sherwin Williams, Argentina. Un año después, a fines de 1995, MSB concreta la venta de TRUCK a

Farmanet<sup>5</sup> Argentina, que había acudido a MSB en función de su trayectoria en aplicaciones para AS400. MSB sigue existiendo, pero ya no dispone de los especialistas funcionales y por tanto no tiene fuerza de preventa en TRUCK. Fue la primera elaboración comercial con un socio de negocios. A la pregunta sobre los motivos que impulsaron a CI/SOLUR a buscar un socio en Argentina, Lazcano responde:

“Fue una estrategia buscada por dos motivos: en primer lugar, porque creíamos en eso, y en segundo lugar, porque Argentina en aquella época era muy dinámica, era el apogeo de la época de Menem: regía la convertibilidad y la economía estaba abierta desde el punto de vista fiscal. Tener un socio que facturara y que hiciera toda la gestión era importante. La experiencia fue muy exitosa y duró desde 1994 a 1997 - 1998. Posteriormente, ellos quitaron su foco de TRUCK y los clientes percibieron eso: la ecuación costo-beneficio de tener atención local dejó de servirle a los clientes y pronto pasaron a la opción de tener un proveedor internacional”.

### **Vender afuera - Modo III.ca: socio de negocios**

Otro ejemplo de alianza es la que SOLUR estableció con GBM Corporation de Centroamérica, una subsidiaria de IBM que comparte la propiedad de GBM con tres importantes familias de Centroamérica. Esta empresa era muy fuerte en la venta de hardware y en telecomunicaciones, así como en los servicios vinculados. Además, integraba aplicaciones como BPCS, el ERP de SSA<sup>6</sup>. No fue fácil, pero finalmente SOLUR logró un acuerdo corporativo con GBM, para que ésta vendiera TRUCK en toda Centroamérica. La concreción de este acuerdo fue trabajosa, porque GBM es en realidad una multinacional enorme y percibía a SOLUR como un socio muy pequeño. Al establecerse la alianza, se procedió a entrenar recursos humanos procedentes de la vertical de manufactura de GBM, que estaba radicada en El Salvador. El entrenamiento se realizó en Montevideo. Se trataba de recursos humanos de muy buen nivel y que además tenían amplia experiencia en proyectos de implantación de BPCS, tenían metodología. Así es que se hicieron contactos, demostraciones y finalmente llegaron las ventas: la Cervecería de Guatemala y la de Nicaragua.

Pero al igual que IBM, unos años después de apostar a la integración de soluciones, GBM decidió salirse de este negocio, desintegrando la parte de servicios. Ante esa situación, SOLUR asume el soporte de sus clientes desde Uruguay. Pero el

---

<sup>5</sup> De acuerdo a [www.farmanet.net.ar](http://www.farmanet.net.ar), Bayer, Boehringer Ingelheim, Casasco, Gador y Novartis conformaron Farmanet en 1996. El objetivo central de Farmanet es optimizar los costos individuales de distribución, con el valor agregado que implica brindar el más alto soporte tecnológico. Farmanet está preparada para brindar todo tipo de servicios que se relacionen con la **comercialización y distribución** en los canales que atiende. TRUCK fue el motor de esa empresa y lo es todavía hoy, luego de ocho años. Hoy a los cinco fundadores se han unido otros, y suman 22 los laboratorios que comercializan y distribuyen sus productos a través de Farmanet.

<sup>6</sup> BPCS es un ERP, originalmente desarrollado para IBM/36 y AS400, muy potente en el área de manufactura. Entre 1987 y 1994 BPCS era líder mundial de ventas para plataforma AS400. En su sitio en Internet, [www.ssaglobal.com](http://www.ssaglobal.com), SSA introduce el producto así: “**SSA BPCS** consiste en un amplio conjunto de aplicaciones integradas que dirigen las necesidades centrales del negocio de empresas del sector industrial en una escala global. Es una solución muy poderosa que abarca varios sectores de manufactura e industriales mientras ofrece funcionalidad específica para diversos mercados verticales.”



retiro de GBM no debería interpretarse como un compromiso débil con TRUCK. Lazcano relata una anécdota que muestra precisamente lo contrario:

“Hay una Asociación de Cerveceras Centroamericanas, se llama ACERCA, que nos invitó a GBM y a TRUCK para hacer demostraciones en Panamá y Costa Rica de nuestra solución. Las hicimos conjuntamente con BPCS de SSA como el back-office –el módulo financiero y de manufactura–, y el TRUCK como módulo ‘integrado’ para ventas, distribución y logística. En esas demostraciones todo se veía absolutamente integrado, existía un único look-and-feel, el de GBM, y pasaba desapercibido qué era una aplicación y qué era la otra. O sea que el compromiso de GBM era muy alto y SSA estaba de acuerdo”.

Es un segundo caso de alianza más lejana, más fuerte, pero también muy voluble, ¿no? Es decir la gente cambia, la volatilidad de los acuerdos es muy grande..., yo lo atribuyo a las estrategias de negocio importadas del norte. Llega un CEO nuevo, ve que un negocio no está dando ganancias y lo cierra, sin importar lo que se invirtió: lo que se perdió, se perdió. Entonces ahí el socio, en este caso SOLUR, queda “agarrado del pincel”. Nos pasó en Argentina, nos pasó en Perú y nos pasó en Centroamérica. Mi conclusión es que, en definitiva, los acuerdos deberían negociarse para períodos cortos, que se justifiquen en sí mismos. Dicho de otro modo: si uno hace sus supuestos exclusivamente basado en el apoyo que va a obtener de sus socios, la probabilidad de fracasar es muy alta.

Cuando finalizó la relación con GBM, SOLUR realiza una alianza con una empresa guatemalteca llamada Consolt, cuyo dueño era un ex - GBM y confiaba en el producto. Consolt concreta la venta de TRUCK a Alimentos Kerns en El Salvador, empresa que ya era cliente de Consolt y a la que le recomendaron TRUCK. Se trató de un tercer socio de negocios con un perfil mucho más focalizado y pequeño que GBM y que MSB.

### **Vender afuera - Modo III.cl: socio de negocios**

El intento más sistemático de búsqueda de socios estratégicos fue el realizado por SOLUR en Chile, entre 1998 y 2002. Curiosamente, si bien generó ventas importantes, no se consiguió establecer el canal de ventas que se buscaba. Se invirtieron aproximadamente 150 mil dólares durante un año y medio en pasajes, honorarios, comisiones. Primero se determinó quiénes eran los referentes de Chile: quién podía suministrar los nombres de compañías a las cuales SOLUR quería acceder. Se realizaron algunas visitas que incluyeron a IBM, Sonda, etcétera. Finalmente se logró establecer una alianza con una empresa nueva, ADEPTA, la que envió personal a capacitarse a Montevideo y lograron un negocio importante en el área de snacks. Posteriormente se concretó otro negocio en Chile directamente por parte de SOLUR, para un cliente en el área de complementos para panificación, que llegó a TRUCK a través de referencias, en este caso de Pepsi de Chile, que aunque no tenía TRUCK conocía la solución instalada en Uruguay. El hecho de estar yendo continuamente a Chile prospectando canales de distribución permitió hacer estos dos negocios, pero no

se consiguió un socio estable. En opinión de Lazcano, en eso influyó, por un lado, el modelo de negocios “Toolkit” de SOLUR al que se hará referencia en el próximo apartado y, por otro, la inmadurez del mercado latinoamericano para buscar estrategias ganar-ganar. La barrera de “esto es mío y eso es tuyo” es difícil de superar.

### **Sobre la poca estabilidad de las alianzas estratégicas**

¿Qué cuota de responsabilidad le cupo a SOLUR en la no permanencia de las alianzas? Lazcano cree que la respuesta radica en el modelo de negocios que ha ofrecido históricamente SOLUR a sus partners:

“Nuestros socios eran volubles en cuanto al foco, sobre todo las empresas más grandes, pero nuestra contribución a la inestabilidad seguramente se debe al modelo de implantación, que era “tipo Toolkit”. Le llamamos así a una KB GeneXus<sup>7</sup>, conocida en profundidad exclusivamente por los consultores funcionales de SOLUR, que además eran expertos en GeneXus, para algunas plataformas. Al concretarse una nueva venta de TRUCK, se identificaba la KB que estuviera más actualizada, es decir, la que tenía “todo lo último”, se copiaba en un CD, valijita, celular, avión, y se “aterrizaba” en la empresa cliente con el apoyo de uno o dos consultores juniors. Luego se retornaba a Montevideo a realizar la personalización, se ponía a punto, se regresaba al cliente y se cumplían las etapas finales de entrentamiento y puesta en producción.

Bajo ese modelo, tercerizar la implementación es muy difícil. Aquella empresa que quiere convertirse en socio de negocios de SOLUR necesariamente debía formar gente con el mismo perfil que los recursos humanos de SOLUR, hay que “clonar” gente. ¿En qué nos equivocábamos? Creíamos que era fácil encontrar gente como la nuestra y no era fácil, y si la encontrábamos, era gente tan valiosa que no era posible retenerla si no surgía rápidamente un negocio. Nuestro modelo de negocios, ese “Toolkit” mitad aplicación, mitad GeneXus, obligaba a nuestros socios a hacer dos procesos simultáneos: aprender GeneXus para poder sacar provecho de la inversión, y a la vez ser experto funcional en el sector de distribución, ventas y logística.

Necesitamos una línea divisoria “menos gris” entre lo que es mi negocio y el de mi socio, a eso es a lo que vamos, hacia una componentización del producto, que es fundamental para la internacionalización. Esa fue la conclusión más dura de reconocer, y la que nos llevó a plantearnos el proyecto GlobalTruck. Este rediseño implica también un *core* que no se toca. El *core* en GlobalTruck va a estar encriptado, y no será modificable ni siquiera por nuestros implementadores. Adicionalmente, el producto GlobalTruck se compone de la aplicación (los “EXEs”), documentación detallada, base de datos pre-configurada, *test-script* completos, herramientas de testeo regresivo y una metodología estándar de implantación. Si a esto le sumamos una

---

<sup>7</sup> KB = “Knowledge Base”, Base de conocimiento. Ver anexo II para una breve descripción de GeneXus.

Arquitectura de Integración moderna y documentada, que permite excelente interoperabilidad con otras aplicaciones (vía *web services* y XML), es claro que la línea divisoria a la que hacía referencia antes se torna mucho más nítida. Por tanto, este modelo aparece mucho más fácil de masificar, en menos tiempo y con reglas y roles claros de participación de SOLUR y de sus socios de negocios.

### Las alianzas dentro del país – Estrategia de producto

La idea de permanecer enfocado es casi obsesiva en SOLUR y también es aplicada sistemáticamente a la definición del producto, para determinar qué partes del mismo son desarrolladas por la empresa y qué partes de la aplicación son integradas a partir de desarrollos de terceros. El ejemplo más notable es el WMS Depot Master<sup>8</sup>, un producto de la empresa uruguaya Markel Ingenieros, socio estratégico de SOLUR. El criterio básico para realizar estas alianzas es que los socios tengan habilidades que complementen las competencias centrales de SOLUR. En el caso de Markel Ingenieros, se trata de una empresa con larga experiencia en el negocio de gestión de plantas y almacenes, incluyendo software, tecnología de hand held, redes inalámbricas, códigos de barras, scanning, etc. Es decir, componentes que forman parte de lo que los clientes de TRUCK necesitan, pero que tienen una base tecnológica distinta a la especialidad de SOLUR. Como dice Lazcano: “Es toda otra historia distinta a la nuestra. Son ferias distintas que hay que visitar, tecnologías distintas, infraestructuras distintas. Si uno se mete en eso también, pierde foco en lo que uno sabe hacer.”

Otro caso más reciente es la alianza con la empresa ICA, especializada en aplicaciones sobre GIS (sistemas de información geográfica), a los efectos de integrar a TRUCK funcionalidad de georeferenciación, reingeniería de rutas y optimización de la distribución.

<sup>8</sup> En internet, Markel Ingenieros está en <http://www.markel-eng.com/>. Depot Master es un WMS para manejar mercaderías en uno o más almacenes simultáneamente. Provee información sobre inventarios, ubicaciones, estados, fechas de expiración, etc. Provee herramientas con inteligencia embebida para planificar y ejecutar la recepción de mercadería, su almacenamiento y embarque.

Principales características:	Funcionalidad
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En administración local de almacenes:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Exactitud y visibilidad de inventarios.</li> <li>○ Planificación de recepción y despacho.</li> </ul> </li> <li>2. En administración global de almacenes:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reduce tiempos de operación.</li> <li>○ Integración de la cadena de suministros.</li> <li>○ Trazabilidad de inventarios en tránsito.</li> <li>○ Consultas globales.</li> </ul> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimiento de recepción.</li> <li>- Control de inventarios y administración de espacios libres.</li> <li>- Inventario cíclico y físico.</li> <li>- Procedimiento de despacho.</li> <li>- Documentos de carga.</li> <li>- Transferencia entre depósitos.</li> <li>- Trazabilidad de las transferencias.</li> <li>- Auditoría de horarios de trabajo del operador.</li> <li>- Registro de eventos.</li> <li>- Trazabilidad a nivel pedido/lote/pallet/ítem.</li> <li>- E-mail automático asociado a eventos.</li> <li>- Operación en línea.</li> <li>- Opcionales: Terminales de radio frecuencia, “Store and Forward”, “Tags” de radio frecuencia (RTLS), “I-buttons”, Interfase gráfica configurada, “Pallet pin point”.</li> </ul>

Esas alianzas también son fundamentales para la estrategia de internacionalización. Si SOLUR no tiene capacidad de respuesta propia en el área de manejo de depósitos o de optimización de rutas de distribución, al intentar realizar un negocio en el extranjero se suman aún más requisitos que debe satisfacer el potencial socio de negocios. Al realizar el balance entre lo que la empresa tiene para ofrecer y lo que necesita para completar su oferta al cliente se dirime la cuestión de si SOLUR llega como “integrado” o como “integrador”. Disponiendo de una “suite” integrada, basada en sólidas alianzas locales, TRUCK es una solución más completa y la búsqueda de canales comerciales es más sencilla.

## **El nicho**

SOLUR juega hoy en el sector del software empresarial de clase mundial, más específicamente en el subsector especializado en apoyar los procesos de negocios de ventas, distribución y logística. El término “clase mundial” se utiliza aquí para identificar aquellas aplicaciones que conjugan las siguientes características:

- Soportan las mejores prácticas a nivel global para el sector de negocios al cual están dirigidas.
- Están tecnológicamente actualizadas.
- Dan una cobertura general a los procesos del negocio, contemplando las diferentes variantes locales en cuanto al manejo de los mismos, por ejemplo desde el punto de vista del tratamiento contable, funcional e impositivo.
- Poseen la capacidad de trabajar, con una misma instalación, en distintos países, permitiendo operar en distintos idiomas simultáneamente.

Son competidores directos de TRUCK aquellos productos cuyo objetivo es el soporte de los procesos de ventas, distribución y logística (VDL) de los productos para consumo masivo. Se trata de sistemas de misión crítica, ya que aquellas empresas que optaron por instalar un sistema de estas características, quedan absolutamente paralizadas si el sistema sale de servicio.

La competencia está conformada, centralmente, por los productos ERP de clase mundial y por desarrollos propios de los clientes. Se llama software ERP (Enterprise Resource Planning) a aquel que en su diseño contempla a la empresa como un todo y en el que las decisiones y operaciones de cada sector tienen incidencia efectiva en los restantes. Los jugadores más importantes a nivel global son hoy SAP, Oracle Applications, JDEdwards y PeopleSoft. Todos brindan algún tipo de soporte a los procesos VDL dentro de su oferta estándar, es decir, quien compra un ERP dispone de funcionalidades básicas de VDL. No obstante, esta funcionalidad no está adaptada a las características específicas de la VDL de los productos de consumo masivo. Por lo tanto, en la medida que el cliente tenga interés estratégico en ese mercado, requiere funcionalidad adicional. En algunos casos excepcionales existen aplicaciones del propio proveedor del ERP que cubren esta funcionalidad (por ejemplo, SAP BEVERAGE). Sin embargo, y dado que el negocio de los ERP se centra en soportar procesos de negocios comunes a un grupo muy importante de empresas, estas funciones específicas para nichos no son cubiertas satisfactoriamente por los ERP.

Es importante describir brevemente cómo se desarrolla el negocio de los productos masivos, en particular los de compra impulsiva (para fijar ideas, consideremos aquellos que se encuentran junto a las cajas en los supermercados), para poder comprender mejor por qué se requieren funciones que no se encuentran en un ERP estándar. Estos productos se comercializan a través de diferentes canales: venta directa, preventa (mayoristas y minoristas) y distribuidores. Particularmente la modalidad de venta directa requiere funciones específicas. La misma, en forma esquemática, puede describirse como sigue: se dispone de camiones que recorren periódicamente un conjunto de puntos de venta (almacenes, kioscos, pequeñas superficies, estaciones de servicio, etcétera). El vendedor arriba al punto de venta, realiza en muchos casos él mismo un inventario de las existencias del producto en los exhibidores, acuerda con el comerciante las cantidades de producto a reponer, factura y cobra en el momento. Existen una serie de “detalles” que tienen gran impacto en la performance final, entre ellos: que la frecuencia de visita a los negocios sea la adecuada, que las rutas estén armadas para minimizar tiempos de viajes, que se recoja información de marketing relevante en cada punto de venta, que no se requiera reingresar los datos de facturación una vez terminado el día.

Las funcionalidades que requiere un software para soportar este tipo de operaciones son muy específicas, y su mercado potencial es comparativamente pequeño con respecto a otras funciones de la empresa (considérense los sistemas contables, gestión de inventarios, distribución de productos a través de grandes superficies, planificación de la producción). Es decir, se trata de un nicho dentro del mercado de software para la gestión de empresas. Los clientes tienen la opción de operar con la funcionalidad estándar, reducida y poco específica que les brinda su ERP, adquirir una solución específica para el proceso del negocio (como TRUCK), o recurrir a un desarrollo a medida. Esta última fue la solución elegida por la mayoría de las empresas en el pasado, dado que no podían operar con lo que les ofrecía su ERP (o aún no tenían un ERP), y no existían en el mercado aplicaciones específicas. Hoy las compañías han aprendido a evitar los desarrollos a medida. La disyuntiva es conformarse con la funcionalidad estándar de los ERP o invertir adicionalmente en una herramienta específica, de “nicho regional”, como TRUCK.

### **El sustento tecnológico de la próxima etapa: GlobalTruck**

En 2004 SOLUR emprendió una reestructuración mayor del TRUCK, a los efectos de dar respuestas a las oportunidades que quedaban sin atender por el “Modelo Toolkit”, con el que se venía manejando hasta ese momento. El proyecto se denominó GlobalTruck, postuló y obtuvo el apoyo del estatal Programa de Desarrollo Tecnológico estatal, y finalizó a comienzos de 2005.

En cuanto a la arquitectura básica, GlobalTruck constituirá una de las primeras aplicaciones GeneXus de gran porte en adoptar una arquitectura “thin client”. Los principales beneficios esperados del cambio de arquitectura son transformar a Truck/GX en una aplicación *full web, escalable y basada en componentes*.

El diseño *basado en componentes* tiene una incidencia directa en la productividad a mediano y largo plazo de la organización. Implica construir la aplicación en base a “cápsulas” o “ladrillos encastrables” que permiten reutilizar

eficientemente conocimientos que se van acumulando. Así, si resulta necesario incorporar una prestación nueva para una instalación específica (por caso, un nuevo criterio de valuación de stocks), se construye un nuevo “componente”, que queda disponible para ser “encastrado” en la aplicación para dotarla de esa prestación adicional cada vez que un cliente lo requiera, con bajo o ningún impacto en el resto del sistema.

La *escalabilidad* hace referencia a la posibilidad de ofrecer un producto cuyo costo total (incluyendo el costo de las licencias, de la implantación, del hardware y de la infraestructura de comunicaciones necesarias) y su eficacia (incluyendo funcionalidad y tiempos de respuesta) se adecuen en forma óptima a los requerimientos de cada cliente en particular. Un producto escalable implica además una mejor inversión para el cliente, ya que puede ir redimensionando el sistema (en cuanto a todos los atributos mencionados anteriormente) de acuerdo a las nuevas necesidades del negocio (no debe “tirar todo y comenzar de vuelta” cada vez que quiere crecer).

Un desafío que presentan las aplicaciones *full web* es su robustez frente a problemas de comunicación. Es clave resolver este tema en el caso de Truck/GX, ya que por su naturaleza es una aplicación de misión crítica: no puede salir de operación si, por ejemplo, hay un problema con la conexión de datos al servidor. Por este motivo, en el marco del proyecto se implementará la facilidad de operación “off-line” y sincronizar posteriormente ciertos módulos críticos del sistema.

En cuanto a la nueva funcionalidad a integrar a Truck/GX, se destacan los módulos vinculados a la utilización de tecnología GIS. En esta área, como se mencionó, se ha realizado una alianza estratégica con la empresa uruguaya ICA Consultores, que se especializa en el tema. El trabajo conjunto con ICA permitirá ofrecer a los usuarios de Truck/GX las siguientes prestaciones adicionales:

1. Georeferenciación: traducir una dirección física (ciudad-calle-número de puerta) en una coordenada geográfica (latitud, longitud)
2. Visualización GIS: visualizar en un mapa clientes, rutas, depósitos, junto con atributos específicos de interés.
3. Reingeniería de rutas: dado un conjunto de clientes con atributos específicos (todos los comercios del barrio X que compran la bebida Y), diseñar una ruta óptima, sujeta a determinadas restricciones (horas, condiciones de tránsito, capacidad del vehículo de reparto, etcétera).
4. Ruteo dinámico: armar diariamente la ruta de reparto, en función de los pedidos pendientes.

Esta funcionalidad se brindaría a través de web services a los que se accedería desde Truck/GX.

## ANEXO I

### EVOLUCIÓN DEL SISTEMA TRUCK A TRAVÉS DEL TIEMPO

1987

Truck

Herramienta de Desarrollo: RPG II para IBM S/36

\* PRIMERA VENTA FUERA DEL PAIS: CHILE

1989

Truck/400

Herramienta de Desarrollo: RPG/400 para AS/400

Funcionalidad incorporada:

- Administración de Distribución para fleteros
- Interfases con Hand Helds para preventa

1993

Truck/GX v.1.0

Herramienta de Desarrollo: GeneXus Development

Lenguaje generado: RPG/400 (Modo texto, una capa)

Funcionalidad incorporada:

- Facilidades para Distribuidores

1995

Truck/GX v 3.2

Herramienta de Desarrollo: GeneXus Development

Lenguaje generado Fox para Windows (Modo texto CUA89, cliente/servidor dos capas)

Base de datos Oracle

Funcionalidad incorporada:

- Interfase Roadshow

1998

Truck/GX v 3.5

Herramienta de Desarrollo: GeneXus Development

Lenguaje generado:

- Cliente Visual Fox para Windows (Modo texto CUA89, cliente/servidor dos capas)
- Módulos en C para el servidor de aplicaciones GXserver.

Base de datos Oracle con store procedures

Funcionalidad incorporada:

- Administración de Fuerzas de Venta

1998

Truck/GX v 3.5 - DWH

Herramienta de Desarrollo: GeneXus Development / GeneXus GXplorer

Funcionalidad incorporada:

- Módulo para Venta Directa
- Data Warehouse propio de Truck

2000

Truck/GX v 3.6

Herramienta de Desarrollo: GeneXus Development

Lenguaje generado:

- Cliente Visual Fox para Windows (Full Windows, cliente/servidor dos capas)
- Módulos en C para el servidor de aplicaciones GXserver.

Base de datos Oracle con store procedures

2001

Truck/GX v 3.6 – Depot Master

Funcionalidad incorporada:

- Interfase con Depot Master (Warehouse Management System)

2002

Truck/GX v 3.6 – Route Power

Funcionalidad incorporada:

- Interfase con Route Power (DTS para “snacks”)

\* PRIMERA VENTA FUERA DE AMERICA LATINA: TAILANDIA

2004

Truck/GX v4.0

Herramienta de Desarrollo: GeneXus Development

Lenguaje generado: Java / .NET

Thin client (browser Internet) (Full WEB, tres capas)

Applications servers.

Base de datos Oracle con store procedures

Funcionalidad incorporada:

- Operación on/off line
- Interfase GIS
- Multi idioma



## ANEXO II: GENEXUS

*La información que se presenta a continuación se compiló a partir del documento "GeneXus – Visión General (modificado en agosto de 2004)", disponible en el sitio [www.genexus.com](http://www.genexus.com) en diciembre de 2004.*

GeneXus es una herramienta inteligente, desarrollada por **ARTech**, cuyo objetivo es asistir al analista y a los usuarios en todo el ciclo de vida de las aplicaciones. El diseño y prototipo son realizados y probados en un ambiente Windows. Cuando el prototipo es totalmente aprobado por sus usuarios, la base de datos y los programas de aplicación son generados y/o mantenidos en forma totalmente automática para el ambiente de producción.

La idea básica de GeneXus es automatizar todo aquello que es automatizable: normalización de los datos y diseño, generación y mantenimiento de la base de datos y de los programas de aplicación. De esta manera, se evita que el analista deba dedicarse a tareas rutinarias y tediosas, permitiéndole poner toda su atención en aquello que nunca un programa podrá hacer: **entender los problemas del usuario**. Como un subproducto, GeneXus ofrece una documentación rigurosa, autosuficiente y permanentemente actualizada.

Al fundamentar el enfoque de GeneXus, ARTech afirma que las formas tradicionales de desarrollo de aplicaciones parten de una premisa falsa: es posible construir un modelo de datos estable de la empresa. La mayor consecuencia de lo anterior está constituida por los muy altos costos de mantenimiento: en la mayoría de las empresas que trabajan de una manera convencional se admite que el 80% de los recursos que teóricamente están destinados al desarrollo, realmente se utilizan para hacer mantenimiento de las aplicaciones ya implementadas. A los efectos de dar respuesta a esta situación, GeneXus aplica una metodología incremental de diseño.

Cuando una aplicación se desarrolla con GeneXus, la primera etapa consiste en hacer el Diseño de la misma registrando las visiones de usuarios (a partir de las cuales el sistema captura y sistematiza el conocimiento). Posteriormente se pasa a la etapa de Prototipación, en la que GeneXus genera la base de datos (estructura y datos) y programas para el ambiente de prototipo. Una vez generado el Prototipo debe ser puesto a prueba por el analista y los usuarios. Si durante la prueba del Prototipo se detectan mejoras o errores, se retorna a la fase de Diseño, se realizan las modificaciones correspondientes y se vuelve al Prototipo. Llamaremos a este ciclo de Diseño/Prototipo. Una vez que el Prototipo está aprobado, se pasa a la etapa de Implementación, en la cual GeneXus genera, también automáticamente, la base de datos y programas para el ambiente de producción. En resumen, una aplicación comienza con un Diseño, luego se Prototipa, luego se Implementa y en cualquiera de los pasos anteriores se puede regresar al Diseño para realizar modificaciones.

ARTech resalta las siguientes características, que afirma son únicas de GeneXus, y por tanto lo distinguen de sus competidores:

- **Interactivo:** El punto de partida es la descripción natural del usuario de los objetos.

- La descripción de cada objeto es totalmente independiente de la de los demás por lo que, en el caso de que se deba modificar la descripción de uno, ello no implicará la necesidad de modificar manualmente la descripción de cualquier otro. Esta característica exclusiva de GeneXus es la que permite un mantenimiento totalmente automático de las aplicaciones.
- La curva de aprendizaje es corta.
- Diseño, creación y mantenimiento de la base de datos son totalmente automáticos.
- La aplicación (base de datos y programas) tiene siempre, sean cuales sean las modificaciones que haya sufrido, la mejor calidad:
- La base de datos es siempre la óptima,
- No se modifican programas: cuando ya no son adecuados, se generan otros nuevos, óptimos y no remendados, que los sustituyen.
- Lenguajes poderosos y de muy alto nivel para la definición de PROCESOS, WORK PANELS y WEB OBJECTS, así como una definición de MENUES muy simple. En estos lenguajes las descripciones de los procesos se hacen sin referirse a los archivos involucrados, los que son inferidos automáticamente en tiempo de generación. Esta característica permite una total independencia entre los datos y dichas especificaciones. Como consecuencia, las especificaciones de alto nivel de GeneXus no necesitan modificaciones de la base de datos.
- Utilización los archivos o bases de datos preexistentes como propios de GeneXus.
- Mantenimiento 100% automático: El conjunto de estos elementos permite a GeneXus generar y mantener automáticamente el 100% de los programas en aplicaciones normales de tipo comercial, administrativo, financiero o industrial.
- GeneXus funciona en PC's, dejando el computador de producción totalmente libre para el procesamiento de las aplicaciones.
- Fácil distribución del conocimiento corporativo para facilitar el desarrollo de nuevas aplicaciones.
- Simple y poderosa solución para BI.
- Verificación automática de consistencia, y consolidación, entre aplicaciones desarrolladas separadamente.
- Independencia de plataforma y arquitectura.
- Simplicidad: GeneXus utiliza los recursos más avanzados de la inteligencia artificial para que el analista y los usuarios, puedan usarlo de una forma muy simple.

En cuanto a los usuarios de GeneXus, ARTech afirma (agosto de 2004): “Más de 4.500 clientes en el mundo utilizan GeneXus y los productos GeneXus para crear e integrar aplicaciones de misión crítica que fácilmente se adaptan a los implacables cambios del negocio. La tecnología GeneXus permite a nuestros clientes usar su know-how exclusivo en las plataformas tecnológicas líderes del mercado. Nuestros clientes corporativos van de medianas a muy grandes empresas en una gran variedad de industrias. Hoy representan el 70% de nuestra facturación. Nuestros clientes del tipo casas de software (ISV o Independent Software Vendors) comprenden pequeñas, medianas y grandes empresas de software que construyen sus soluciones utilizando la tecnología GeneXus. Este segmento representa actualmente el 30% de nuestra facturación, pero está creciendo rápidamente.”