

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**ESPECIALIZACIÓN EN MARKETING**

---

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

---

Propuesta de posicionamiento para el producto  
Discovery de Buenos Aires Software

---

AUTOR: LUCÍA LAROTONDA

TUTOR: DOMINGO SANNA

NOVIEMBRE 2015

---

## Resumen

El proyecto analiza el mercado al que se dirige el producto **Discovery** de la empresa **Buenos Aires Software**, con el objetivo de definir una **propuesta de valor** apropiada y los mecanismos de **comunicación** que permitan transmitirla y distinguirse dentro del segmento.

La decisión del proyecto se basó en un análisis crítico de la información obtenida en entrevistas con miembros de la empresa para conocer sus percepciones sobre la situación actual del negocio y así detectar de qué forma se podría colaborar con la aplicación de **herramientas de marketing** para contribuir al crecimiento y la generación de nuevos clientes.

Para conocer el mercado, se realizó el **estudio Buyer Persona**, elaborado por **Adele Revella**, que consiste en ejecutar entrevistas abiertas para lograr que los consumidores o potenciales consumidores cuenten su relato y detectar sus principales **insights**, entre los que se encuentran la motivación de la iniciativa, los factores de éxito, las barreras percibidas, sus hábitos y costumbres y su criterio al momento de tomar una de decisión.

Mediante este estudio, se buscó conocer en profundidad a los potenciales clientes y en función de ello analizar de forma estratégica la propuesta de valor de la compañía, balanceando el análisis interno con las expectativas de los consumidores y del mercado.

Los outcomes que se obtuvieron luego del desarrollo del proyecto son los siguientes:

- Definición de “la persona” a las que se dirige el producto.
- Definición de la propuesta de valor a entregar.
- GAP análisis con la competencia para definir el mapa de competidores y el posicionamiento adecuado para diferenciarse.
- Definición del modelo de comunicación adecuado para transmitir la propuesta de valor.
- Definición de los aspectos relevantes del modelo de negocios CANVAS.

Se pretende que este trabajo sirva como guía de base para las acciones futuras que desarrolle el área de Marketing de Buenos Aires, al tener un perfil detallado de las expectativas de sus clientes y los aspectos que esperan de su proveedor de software, como así también el posicionamiento sugerido para diferenciarse en el mercado.

**Palabras clave:** Intangible Assets, Marketing, Consumer Sentiment, Brand

# Índice de capítulos

<b>Resumen .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Introducción .....</b>	<b>4</b>
Empresa .....	4
Industria .....	5
Problemática .....	6
Objetivos generales.....	6
Objetivos particulares .....	7
Preguntas de investigación.....	7
Justificación .....	8
Alcance .....	8
<b>2. Marco teórico .....</b>	<b>9</b>
Términos vinculados al mercado y los consumidores .....	9
Modelo de investigación .....	11
Modelos de negocios y de comunicación .....	14
Términos vinculados al segmento.....	18
<b>3. Metodología.....</b>	<b>20</b>
<b>4. Análisis de los datos.....</b>	<b>25</b>
<b>5. Conclusiones.....</b>	<b>35</b>
<b>6. Recomendaciones.....</b>	<b>44</b>
Acción 1: Definición de la propuesta de valor.....	44
Acción 2: Comunicación de la propuesta de valor .....	48
Acción 3: Definición del modelo de negocios .....	50
<b>7. Referencias bibliográficas.....</b>	<b>51</b>
<b>8. Anexos.....</b>	<b>53</b>

## Índice de tablas y gráficos

Ilustración 1: Esquema para crear una nueva curva de valor	17
Ilustración 2: Curvas de Valor	47
Ilustración 3: Matriz Reducir, Crear, Incrementar, Eliminar	47
Ilustración 4: Business Model CANVAS	50

# 1. Introducción

## Empresa

Buenos Aires Software es una empresa cuya venta es únicamente B2B.

Su **producto** es el desarrollo de sistemas administrativo contables, orientados a tareas dentro de empresas de distintos tamaños y su **servicio** se relaciona con el aprovechamiento del sistema, como implementación, corrección de problemas, capacitación y asesoramiento.

La empresa inició sus actividades en 1979 y cuenta actualmente con más de 60 empleados.

La oferta de la organización está formada por seis productos divididos en dos líneas con una complejidad y calidad diferentes:

1. **Línea Enterprise:** orientada a empresas grandes y/o medianas. Está compuesta por BAS CS Software de gestión ERP, BAS LABORO, software de liquidación de haberes y administración de personal y QUICK POS software para punto de venta.
2. **Línea Easy Soft:** orientada a empresas pequeñas, comercios, estudios contables y profesionales independientes. Está compuesta por Discovery sistema de gestión comercial, Exacta sistema contable y Salary sistema de liquidación de sueldos y jornales.

**Este trabajo se centrará en la Línea Easy Soft, y dentro de ella, en el producto Discovery.**

Discovery es un software de gestión orientado a la gestión de Pymes Comerciales e Industriales, Distribuidoras, Comercios mayoristas y minoristas, como también Microempresas. Realiza la facturación y lleva a cabo todas las operaciones vinculadas con compras, bancos, movimientos de caja, stock y cuentas corrientes, logrando de esta manera un control estricto del movimiento de fondos.

Actualmente son **aproximadamente 400 los clientes que utilizan Discovery** entre los que se puede mencionar a El Vasco S. A (plantaciones y elaboraciones de té), Petrilac (lacas, barnices y recubrimientos), Mauro Sergio Tejidos y Bombonería El Pireo, entre otros.

**La empresa no tiene definido el perfil de cliente que utiliza el producto.** El rubro al que pertenecen es muy variado y no hay un criterio que se mantenga estable, suelen ser locales de venta al público o emprendimientos. Tras realizar entrevistas con diferentes miembros

de la organización, se pudo llegar a ciertas conclusiones sobre este tipo de usuarios y el perfil de la organización que podría consumir el producto. Por ejemplo, se detectó que un factor clave es la complejidad de la administración, que casi siempre el que inicia el contacto es el dueño de la pyme, o alguien con un alto cargo administrativo y que no se necesita que tengan experiencia en sistemas ya que su uso e implementación se busca que sean sencillos e intuitivos.

## **Industria**

Según los resultados del último informe del Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (OPSSI) de la Cámara de Empresas de Tecnologías de Información en Argentina (CESSI), el sector SSI demostró un crecimiento en los últimos 10 años en relación a las principales variables, entre las que se pueden destacar las siguientes:

**Ventas:** la evolución anual de las ventas correspondientes a 2014 fue del 33,8%, en comparación con un aumento interanual del 22,6% registrado en 2013. El desarrollo de software a medida, las ventas de productos propios, implementación e integración asociados a estos productos, explicaron más del 65% de las ventas del sector durante los últimos 3 años.

**Exportaciones:** entre 2003 y 2014, los ingresos desde el exterior en dólares crecieron en promedio a una tasa anual del 16,9% y aumentaron casi un 35% en pesos durante 2014.

**Empleo:** durante el año 2014, el empleo registró un crecimiento del 5,4% con respecto al 2013. Entre 2003 y 2014, el empleo creció a una tasa anual del 13,8%. Durante 2013, el sector había registrado un aumento interanual del empleo del 5,7%.

Estas cifras muestran la importancia que tiene esta industria y que se encuentra en pleno crecimiento; ya que en el mismo informe se presentan también las tendencias para el 2015 que son positivas, y además se reflexiona sobre la competitividad que tienen las empresas argentinas en el exterior por la calidad de los profesionales locales.

Por otro lado, según datos del Ministerio de Trabajo de la Nación, el sector del software en el país está integrado por 4.300 empresas, de las cuales el 75% cuenta con menos de 10 empleados; el 20% tiene entre 10 y 50; el 4%, entre 50 y 400, y el 1% más de 400 trabajadores.

Esto muestra que hay un gran número de empresas similares que ofrecen los mismos servicios que Buenos Aires Software. Cabe destacar que BAS se encuentra en el 5% de empresas que poseen más de 50 empleados.

En relación a la competencia, Buenos Aires Software no realiza un monitoreo de todos los competidores. Por el momento, el equipo de la empresa plantea que Discovery compite con Lince (Zoo Logic) y en lo más alto de su target con Tango. Lince y Discovery tienen precios similares y Tango es un poco más caro. Otro de los competidores que fue muy mencionado al realizar la investigación fue Bejerman.

Más adelante en este mismo trabajo, se analizará cuáles son los principales competidores en función del estudio de las encuestas, y se hará una investigación sobre ellos.

## **Problemática**

En una entrevista con el Presidente de Buenos Aires Software, él afirmó que siempre han enfocado sus esfuerzos en garantizar que los productos sean excelentes y se destaquen por su calidad, pero tienen conflictos al momento de conocer sus mercados y saber cómo comunicar su propuesta de valor. Mencionó también que un segmento donde quieren escalar y ser referentes es en el de Pymes, pero que actualmente desconocen cómo llegar a esos consumidores, cuáles son sus hábitos, qué medios consumen, qué valoran al momento de analizar opciones de compra y qué competidores ofrecen soluciones similares para este mismo mercado.

La línea que ellos tienen para este segmento es Easy Soft, y es la más rentable para la compañía, ya que son sistemas estándares cuya implementación y desarrollo no conllevan una gran inversión, por ello le gustaría poder aumentar las ventas para contar con mayores recursos para invertir en desarrollo.

Por último, Buenos Aires Software es una Pyme, y eso genera que tengan recursos y presupuesto limitados para destinarle al área de marketing, y por eso es importante que seleccionen de forma correcta las acciones que ameritan que se les asignen esos recursos que son limitados.

## **Objetivos generales**

- Definir una propuesta de valor adecuada para el producto Discovery de Buenos Aires Software (abarca objetivos específicos del 1 al 3).

- Definir la estrategia de marketing y comunicación adecuada para transmitir al target esa propuesta de valor (abarca objetivos específicos del 4 al 5).

### **Objetivos particulares**

- Identificar la dinámica de una PYME que contrata el servicio y el perfil de esos individuos que están involucrados en el proceso de compra.
- Identificar las motivaciones que llevan al target a contratar un software de gestión para la empresa y los aspectos racionales y emocionales que esperan y valoran del producto y servicio.
- Identificar el posicionamiento de los principales competidores para detectar un espacio vacío que Buenos Aires Software pueda ocupar para diferenciarse.
- Identificar de qué forma se puede generar en el target conciencia y preferencia por la marca y los recursos necesarios para establecer y mantener un vínculo con ellos.
- Definir qué otros públicos pueden impactar en la performance de la organización y con quiénes sería útil crear una red de contactos.

### **Preguntas de investigación**

**P. 1:** ¿Cómo se genera en una PYME la necesidad de contratar un software de gestión?

**P. 2** ¿Quiénes intervienen en ese proceso de decisión?

**P. 3:** ¿Qué esperan los clientes al contratar un software de gestión?

**P. 4** ¿Qué aspectos racionales y emocionales valoran de su proveedor?

**P. 5:** ¿Qué canales o referencias valoran al momento de adquirir información útil para el negocio?

**P. 6:** ¿Qué propuestas existen actualmente en el mercado y son reconocidas por el target al que apunta BAS?

**P. 7:** ¿Cuáles son las principales características de las propuestas existentes?

**P. 8:** ¿De qué forma podría posicionarse Buenos Aires Software para diferenciarse?

**P. 9:** ¿Cómo se puede entablar y mantener una relación con el target y así crecer en el mercado?

## **Justificación**

La decisión del proyecto se basó en un análisis crítico de la información obtenida en entrevistas con miembros de Buenos Aires Software para conocer sus percepciones sobre la situación actual de la empresa y detectar de qué forma se podría colaborar con la aplicación de herramientas de marketing para contribuir al crecimiento y la generación de nuevos clientes.

Se eligió la línea Easy Soft ya que el dueño mostró interés en aumentar el crecimiento de las ventas allí debido a la rentabilidad que genera para la empresa. Se decidió limitarse al producto Discovery para recortar la temática y poder abarcarla en el período del trabajo.

Considero que el desarrollo de este proyecto será muy útil para las decisiones futuras de la compañía, porque les permitirá conocer en profundidad este segmento y tener argumentos racionales para evaluar los planes de acción. Además, como BAS es una pyme con recursos y presupuestos limitados, el hecho de contar con la propuesta de valor y el perfil de usuario definidos de forma correcta, les servirá como una guía al momento de evaluar y priorizar las acciones a desarrollar.

## **Alcance**

Tal como se mencionó y justificó anteriormente, este trabajo no abarca todas las líneas de Buenos Aires Software, sino que se centra en la Línea Easy Soft, y dentro de ella, en el producto Discovery.

Al no pertenecer a Buenos Aires Software, hay ciertas limitaciones en el acceso a la información, o en el vínculo con los clientes. Los individuos a los que se entrevistó fueron principalmente obtenidos de forma externa a la empresa, analizando el perfil del consumidor potencial, para poder conseguir información útil y relevante. Por otro lado, se intentó encuestar a personas que hubieran consultado por productos de la empresa y luego no hayan decidido comprar, pero al contactar al listado base entregado por la empresa, el porcentaje de error fue muy grande y esto limitó las posibilidades de recopilar información de ese segmento (estaban en la base equivocada y eran clientes actuales).

Finalmente, el objetivo de este trabajo es recabar información útil para las decisiones futuras de la empresa, y sugerir un modelo de negocios y estrategias que permitan alcanzar los objetivos de crecimiento planteado. No será parte de este trabajo el desarrollo ni la puesta en práctica de esas estrategias mencionadas.

## **2. Marco teórico**

El marco teórico para este trabajo abarca cuatro grandes grupos:

### **1. Términos vinculados al mercado y los consumidores**

Se desarrollan términos vinculados a la segmentación de mercado y comportamiento del consumidor que serán claves para comprender las características de la categoría a la que se dirige Buenos Aires Software y para poder entender los modelos de investigación, negocios y comunicación que se utilizarán y desarrollarán en este trabajo.

### **2. Modelo de investigación**

Aquí se incluyen las bases teóricas de la investigación Buyer Persona, que fue la investigación primaria realizada.

### **3. Modelos de negocio y de comunicación**

En este apartado se desarrollan los modelos que sirvieron para definir la propuesta de valor y la forma de comunicarla. Se trata del Business Model CANVAS, Modelo AIDA Modificado, Embudo de Ventas, curvas de valor y modelo de definición de posicionamiento.

### **4. Términos vinculados al segmento**

Aquí se incluye un glosario de términos vinculados a la industria del software y al negocio de Buenos Aires Software, cuya comprensión es importante al momento de determinar la actividad que realiza la empresa, las soluciones que brinda a sus clientes y las diferencias entre las líneas de producto.

## **Términos vinculados al mercado y los consumidores**

### **Comportamiento del consumidor**

Michael Solomon define al comportamiento de los consumidores como “el estudio de los procesos que intervienen cuando las personas o grupos eligen, compran o utilizan productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer sus necesidades y deseos” (Solomon, 2008, p.32). Entender y conocer a los consumidores es fundamental para poder determinar cuáles son sus motivaciones al elegir productos, qué expectativas tienen y qué aspectos valorarán al momento del uso.

## **Segmentación de mercado**

Michael Solomon expresa que “el proceso de segmentación del mercado identifica grupos de consumidores que son similares entre sí de una o varias formas, y luego diseña estrategias de marketing que atraigan a uno o más grupos” (Solomon, 2008, p.9). En esta misma línea, es útil determinar la necesidad de la categoría. Se refiere a “los sentimientos de las audiencias objetivo a quiénes les gustaría un determinado producto o servicio para satisfacer una necesidad específica (Sanna, 2013, p.91).

Este análisis es útil como punto de partida para comprender la estrategia de la empresa y visualizar de forma sencilla aquellos elementos que permiten generar valor y distinguirse de sus competidores.

## **BPS y Posicionamiento**

Siguiendo esta línea de dimensiones internas y externas que se complementan entre sí e impactan en la imagen y reputación de la organización, se hace necesario distinguir dos conceptos. Uno de ellos es el de Posicionamiento, definido por Al Ries y Jack Trout (1993) y el otro es el de Brand Positioning Statement (BPS).

El posicionamiento analizado desde la óptica de Al Ries y Jack Trout (1993) se refiere al espacio que una marca o producto ocupa en la mente de los consumidores; es decir, las asociaciones que el consumidor establece con la marca de un producto. Es algo externo a la organización y propiedad de los públicos. Por el contrario, BPS se refiere a la declaración que realiza la empresa de su marca en base a sus objetivos; está formado por conceptos como el segmento y el target al que apunta, su diferencia y ventaja competitiva, y los atributos que quiere que sean asociados a esos productos. Es una herramienta imprescindible para la estrategia de marketing ya que va a delimitar los límites que se deben abarcar y considerar.

## **Comunicaciones integradas de marketing**

Domingo Sanna definió a las Comunicaciones Integradas de Marketing como “un proceso evolutivo, coordinado y mensurable, alineado con los objetivos estratégicos del negocio y destinado a alcanzar a audiencias preestablecidas, y generar en ellas conocimiento y preferencia de marca, influenciando y afectando sus comportamientos mediante la información, la interacción, la experiencia y la persuasión” (Sanna, 2013, p. 26).

Schultz las define como “un proceso estratégico de negocios que se emplea para planear, desarrollar, ejecutar y evaluar programas de comunicación de marca a través del tiempo, siendo coordinados, medibles y persuasivos, dirigidos a consumidores, clientes, prospectos, y/u otras audiencias objetivo relevantes tanto internas como externas (como se cita en Sanna, 2013, p 32).

Sanna (2013) menciona que las comunicaciones que genera una organización pueden agruparse según los objetivos que persiguen dentro de tres categorías relacionadas con la marca: imagen, información y acción. Las comunicaciones vinculadas con la imagen de marca buscan generar reconocimiento, recordación, preferencia e identificación emocional. Aquellas que buscan brindar información de marca, ponen el foco en los atributos que distinguen a esa marca frente a la competencia. Finalmente, comunicar para generar acción ante la marca tiene como objetivo que los clientes prueben o consuman el producto.

### **Propuesta de valor**

La propuesta de valor de una compañía es el conjunto de productos y servicios que crean valor para un target determinado. Debe contener un análisis de “la persona” a la que se quiere llegar, el contexto y el entorno competitivo, para así determinar cuál va a ser la propuesta que ofrezca la compañía, que genere valor y se diferencie en el mercado. Incluye las características cuanti y cualitativas que de la oferta que se le otorga al segmento.

Más adelante en el apartado de modelos de negocios y comunicación se profundizará en modelos que permitan crear una propuesta de valor para posicionar la marca en el segmento objetivo.

## **Modelo de investigación**

### **Buyer personas**

Este estudio fue elaborado por Adele Revella y se basa en entrevistas que se realizan a una muestra conformada por clientes potenciales de un producto o servicio (a continuación se detallará en profundidad la población que debe comprender), para poder generar lo que se denomina “buyer persona”, que sirve para completar los comúnmente usados “buyer profiles” para delinear estrategias exitosas. A continuación se explicarán los conceptos principales y la metodología que se debe utilizar.

## **Conceptos principales**

Adele Revella define a las buyer personas como “ejemplos de arquetipos de compradores reales que permiten armar estrategias para promover productos y servicios a la gente que podría comprarle. El concepto de buyer persona se debe extraer de historias contadas por los potenciales compradores para determinar las expectativas y los factores que influyen en su compra” (Revella, 2015, p.26). La autora afirma que este tipo de estudio es útil para las compras de consideración media/alta; ya que son compras donde el consumidor debe razonar las opciones y elegir de forma consciente e invirtiendo tiempo. En compras de menor involucramiento, intervienen motivos inconscientes y por eso el proceso no puede describirse de forma correcta.

Los buyer insights son aquellos que pueden descubrirse a través de la investigación “Buyer persona” y permiten tener una guía clara sobre cómo llegar a ellos y hacer que elijan al producto para su negocio.

Para conocer los buyer insights, Adele Revella (2015) postula los 5 anillos de los insight del comprador, que son aquellos aspectos que deben abordarse y conocerse a raíz de las entrevistas (p.65):

- Priority initiative: explica las razones por las que los compradores deciden invertir en una solución similar a la que ofrece la empresa. Sirve para poder razonar con los clientes y saber en qué atributos enfocar para que estén convencidos de adquirir el producto.
- Success Factors: describe las operaciones o los resultados que los clientes esperan al adquirir el producto.
- Perceived barriers: aquello que hace que el comprador evite comprar el producto; y por qué creen que la competencia ofrece una solución mejor. Reflejan la resistencia interna. Puede ser una percepción negativa del producto o de la empresa.
- Buyer’s journey: revelan la historia “detrás de escena” sobre el trabajo que los compradores hacen para evaluar las opciones. Esto sirve para alinear los productos a las actividades que los compradores realizan.
- Decision criteria: a través del criterio de decisión, se podrán detectar qué atributos específicos del producto valoran al momento de comparar alternativas.

## **Metodología de la investigación**

El universo de compradores puede estar formado por personas pertenecientes a las siguientes categorías: “Gente que consideró la opción de la empresa y la compró (clientes); Gente que consideró la opción de la empresa pero eligió a un competidor; Gente que consideró la opción, pero luego decidió mantener las cosas cómo estaban para mantener el status quo; Gente que nunca consideró tu opción y directamente eligió otra; Personas que están considerando tu decisión” (Revella, 2015, p.120).

Las principales acciones que deben desarrollarse son las siguientes (p.130):

1 - Contactar a las personas; avisarles que tendrán una investigación para poder contactarlo cuando tengan tiempo.

2 - Hacer la entrevista de forma telefónica o presencial y grabar las respuestas (con consentimiento del entrevistado).

3 - Realizar preguntas abiertas; tomar nota e ir preguntando en función de las respuestas para poder obtener información sobre “los 5 anillos”. No se deben tener las preguntas pre establecidas, sino que debe generarse una charla en el momento. Se puede comenzar con la pregunta: “Llévame al día en que decidiste evaluar una nueva solución para .... Y dime qué pasó”. Luego se debe ir preguntando en función de las anotaciones que se hacen a medida que la persona va hablando, para poder enfocar en lo que dará información útil.

4 – No hay un tamaño de muestra pre establecido, ya que depende del objetivo y lo que se vaya a hacer después. A medida que se vayan haciendo las entrevistas, se van a detectar patrones y por eso en un momento ya no será necesario seguir preguntando. Sin embargo, no debe evaluarse esta opción hasta no haber hecho por lo menos 10 entrevistas.

5 - Análisis de las entrevistas para generar resultados

A partir de esta investigación, Adele Revella expresa que se deben delinear estrategias que permitan generar nuevos negocios (p.200). Estos insights detectados deben guiar las estrategias de marketing. Las personas deben convertirse en una herramienta para el marketing y no en un fin en sí mismo.

## **Modelos de negocios y de comunicación**

### **Modelo AIDA Modificado**

El Modelo AIDA fue desarrollado por Elias St. Elmo Lewis en el año 1898 y está formado por cuatro pasos que debe lograr un mensaje de una organización que son: atención, interés, deseo y acción. De esta forma, un mensaje efectivo primero tiene que ser percibido por el cliente potencial, llamando su atención, luego generar interés enganchando a la persona, incitar al deseo de querer lo que se ofrece, y finalmente convertir ese deseo en una acción (ingresar al sitio web, llamar para solicitar información, comprar).

En función de este modelo, Domingo Sanna (2013), propone el modelo AIDA modificado, que consiste en: difundir, inspirar, enganchar, convertir y retener. De esta forma, el autor propone que se debe pensar la comunicación de marca aplicada a la integración de estrategias y medios de comunicación. El hecho de analizar la etapa de la comunicación en la que se encuentra el consumidor, permite definir las herramientas propicias para poder llegar a él. Esto significa que no serán las mismas las herramientas para captar a aquel que no conoce la marca (difundir), como para aquellos que ya la conocen y se desea que se conviertan en clientes (convertir). Este modelo al igual que el AIDA, se basa en etapas secuenciales, donde se supone que la población se va reduciendo a medida que se avanza (no todos los potenciales clientes avanzan por todas las etapas).

Domingo Sanna (2013), propone conectar las etapas del modelo AIDA modificado con el embudo de ventas, que se desarrolla a continuación.

### **Embudo de ventas**

Tal como afirma Domingo Sanna, “el embudo tradicional de ventas cuenta con cuatro segmentos relevantes pensados para agrupar las oportunidades en relación con la posibilidad que tienen en concretarse en ventas” (Sanna, 2013, p.102). Estos segmentos son los siguientes:

1. Universo de consumidores potenciales del producto.
2. Sin calificar: son clientes potenciales que muestran algún interés y por eso son llevados a interactuar con la marca para lograr engancharlos.
3. Calificadas: son aquellos que interactúan con la marca de forma tal que ya se pueden identificar.

4. A cerrar: aquí es cuando el cliente ya mostró interés y fue identificado e interactuó con la marca y es la oportunidad de que el equipo de ventas cierre la adquisición del producto. Si se conecta con el modelo AIDA modificado, se puede observar como el universo se va achicando a medida que se van superando las diferentes etapas. Al iniciar, se busca difundir un mensaje (paso 1 del AIDA modificado) dirigido a un universo de consumidores potenciales del producto (parte 1 del embudo de ventas), luego algunos mostrarán interés en el mensaje, y se buscará avanzar inspirándolos y llevándolos a comprar, logrando cada vez más conocer, distinguir y calificar a ese cliente potencial inicialmente desconocido.

### **Business Model CANVAS**

El Business Model CANVAS fue escrito por Alex Osterwalder e Ives Pigneur (2004). Es utilizado por reconocidas empresas alrededor del mundo como Microsoft, MasterCard, Michelin, Intel y 3M.

Los autores definen que un modelo de negocios “describe la razón fundamental de cómo una organización crea, entrega, y captura valor” (Osterwalder y Pigneur, 2004, p.15). En este sentido, el modelo de CANVAS, según Samuel Triguero Alvarez “es un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocios” (Triguero Álvarez, 2015, párr.1).

Luis Ruano expresa que “El modelo CANVAS permite organizar de manera lógica la operativa en la que las empresas crean valor, lo ponen a disposición de sus clientes y como obtienen por ello unos rendimientos del valor aportado. Otra ventaja es que todas estas fortalezas y debilidades son reflejadas en una sola hoja (lienzo) de manera muy visual para tener una imagen del conjunto” (Ruano, 2013, párr.5).

Se conforma por lo que Alex Osterwalder e Ives Pigneur (2004) denominan “the 9 building blocks”; que podría traducirse como los 9 bloques de construcción, que son los siguientes:

1. Segmentos de clientes: una organización puede servir a un segmento de clientes o a múltiples.
2. Propuesta de valor: busca resolver los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades a través de una declaración de la propuesta de valor.
3. Canales: la propuesta de valor es entregada a los clientes mediante comunicación, distribución y canales de venta.

4. Relaciones con los clientes: se deben establecer y mantener con cada uno de los segmentos de clientes.
5. Fuentes de ingresos: resultan de una propuesta de valor ofrecida de forma exitosa a los clientes.
6. Recursos claves: son los bienes que se requieren para ofrecer y entregar los elementos descritos previamente...
7. Actividades claves:...mediante el desarrollo de las actividades clave.
8. Alianzas claves: algunas actividades se deben tercerizar, y a su vez, algunos recursos son adquiridos fuera de la organización.
9. Estructura de costos: el modelo de negocios resulta en una estructura de costos.

Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura, y viabilidad económica.

Luis Rano afirma que “El modelo de negocio obtenido con la ayuda del método Canvas debe permitir al emprendedor y a su equipo plantear hipótesis en la puesta en ejecución del plan de negocio acompañado del establecimiento de métricas. Las métricas deben permitirnos poder medir diversos aspectos clave del negocio (ratio de conversión, coste de adquisición de un cliente, margen unitario, etc.). Con esos datos objetivos extraídos de las métricas comprobaremos si las hipótesis planteadas de negocio han sido adecuadas o si es necesario “pivotar” el modelo de negocio o simplemente actualizar las hipótesis” (Ruano, 2013, párr.10).

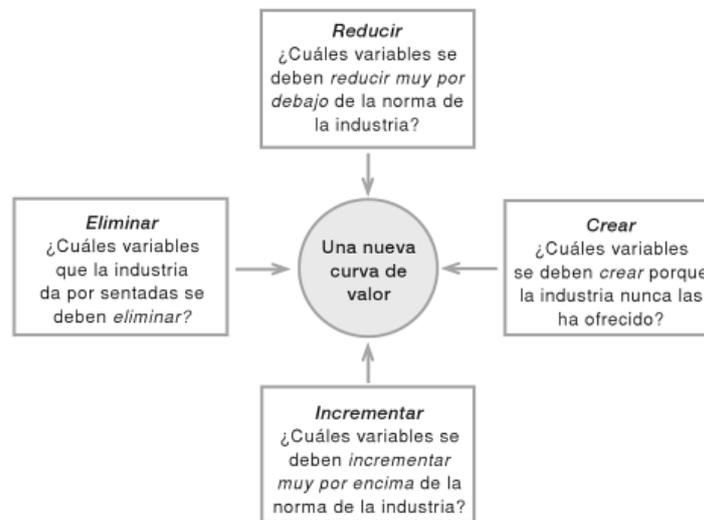
### **Curvas de valor**

La teoría de las curvas de valor de Chan Kim y Renee Mauborgne, se basa en identificar los atributos diferenciadores de una empresa y su competencia y ponderarlos para comparar las propuestas de valor de cada una de ellas.

De esta forma, se genera un gráfico que permite a simple vista distinguir qué empresas tienen una curva de valor similar, y sobre qué atributos se podría trabajar para crear una nueva curva de valor distinta a las existentes, que permita otorgar un modelo no existente en el mercado.

Para crear una nueva curva de valor, los autores proponen un esquema de 4 acciones (p.42).

**Ilustración 1: Esquema para crear una nueva curva de valor**



De esta forma, se pueden analizar las variables que se necesiten modificar para lograr ocupar un lugar destacado en la industria.

### **Estrategias de posicionamiento de marca**

Domingo Sanna define las estrategias de posicionamiento de marca como “el conjunto de decisiones de negocio y comunicacionales que guían el proceso de posicionar una marca determinada, y sus atributos más significativos, en la mente del consumidor” (Sanna, 2015, párr. 1). Ya en los apartados anteriores se definió el posicionamiento, por ello aquí se hará hincapié en los pasos que una empresa debe seguir para generar un posicionamiento adecuado y proyectarlo hacia sus audiencias clave.

Para ello, Sanna señala las siguientes estrategias:

#### 1. Entender a qué consumidor nos dirigimos

Según el autor, “esto es esencial y tiene que ver, por un lado, con la categoría que pertenece nuestro producto o servicio. Pero por otro, a que los consumidores asocien a nuestra marca con dicha categoría en un proceso conocido como el desarrollo una conciencia de marca o Brand Awareness” (Sanna, 2015, párr. 12).

#### 2. Asociar la categoría con la marca

Utilizar mecanismos de publicidad y comunicación que permitan que los potenciales clientes vinculen a la marca con esa categoría. Aquí hay dos estrategias de posicionamiento que pueden seguirse: estrategia de posicionamiento central y estrategia de posicionamiento diferencial. Según el autor, “se puede describir a la marca posicionada

centralmente como la mejor marca de la categoría porque es percibida como la que contiene todos los beneficios que las personas buscan para este tipo de producto o servicio” (Sanna, 2015, párr. 16). El posicionamiento diferencial en cambio, se utiliza para marcas que no son líderes en su categoría y entonces se toma como eje principal un beneficio que esa marca puede brindar y las demás del mercado no.

### 3. Establecer una oración o declaración de posicionamiento de marca

Según Domingo Sanna, “En las estrategias de posicionamiento de marca, el formato típico la declaración de posicionamiento es el propuesto por Rosenbaum-Elliot, Percy y Pervan que tiene la forma: XYZ es la marca para (la audiencia objetivo)...que satisface (necesidad de la categoría);...ofreciendo (beneficio o punto de diferencia de la marca)” (Sanna, 2015, párr.19). Adicionalmente, se debería incluir el elemento propuesto por Kapferer que es “la razón para creer”; es decir, aquellos atributos que permitirán cumplir con la promesa ofrecida.

## **Términos vinculados al segmento**

**Soluciones de software:** es toda solución a un problema que implica el uso de programas de computación.

**Software de gestión ERP (Enterprise Resource Planning):** es un sistema que cubre todas las necesidades administrativas y contables de una empresa comercial o industrial. Por ejemplo, ventas, compras, administración de stock, gestión de bancos, etc.

**Software de gestión comercial:** esencialmente es similar a un ERP pero de alguna manera el alcance de un sistema comercial puede ser menor, porque puede faltarle algún circuito o no ser tan completo.

**Software de liquidación de haberes:** es un software que permite administrar el pago de sueldos y jornales.

**Software de administración de personal:** permite administrar el personal de una empresa (presentismo, ausentismo, vacaciones, etc).

**Software de gestión contable:** tiene los programas necesarios para administrar la contabilidad de una empresa. Por ejemplo, balances, libros de IVA, presentaciones impositivas, etc.

**Sistema estándar:** es un sistema desarrollado para una empresa que puede customizarse o personalizarse para las necesidades de un usuario en particular.

**Sistema a medida:** sistema desarrollado a pedido de una empresa observando todas sus necesidades.

**Sistema modular:** las distintas funciones del sistema pueden adquirirse e implementarse por separado.

**Customización:** adaptación de una funcionalidad general a las necesidades específicas de un usuario.

**Deployment de una solución:** es el proceso realizado para que la solución esté adecuadamente instalada en todas las máquinas.

### 3. Metodología

La investigación primaria realizada es el estudio Buyer Persona que se desarrolla en el marco teórico. Tal como se explica allí, fue elaborado por Adele Revella (2015), y consiste en ejecutar entrevistas abiertas para lograr que los consumidores o potenciales consumidores cuenten su relato y así detectar sus principales insights, entre los que se encuentran la motivación de la iniciativa, los factores de éxito, las barreras percibidas, sus hábitos y costumbres y su criterio al momento de tomar una de decisión.

La muestra estuvo formada por:

- Personas que contactaron a Buenos Aires Software pero decidieron no comprar (ya sea porque eligieron la competencia, porque decidieron mantener el status quo, o porque aún no se han decidido). Estos contactos fueron facilitados por Buenos Aires Software.
- Personas que se adaptan al perfil de usuario que podría comprar el producto Discovery pero que nunca los contactaron ni tuvieron vínculo con la empresa. Estos contactos fueron buscados por fuera de Buenos Aires Software, tomando de referencia las características descritas en el perfil de clientes, para que se adapten al mercado de la empresa y sus respuestas tengan valor.

Si bien en base a la teoría se deben incluir también clientes actuales de la organización, por un conflicto con el acceso a los datos no se tuvieron en cuenta ya que esta encuesta se superpone con la encuesta anual de satisfacción de clientes, y desde la empresa se solicitó que no se los vuelva a contactar. Para ejecutar la investigación, se contactó a las personas que se adaptaban al universo, y a través de entrevistas presenciales o telefónicas se buscó conocer los 5 anillos de los insight del comprador.

#### 1. Forma de contacto

Inicialmente se realizó una investigación en internet y en Facebook de empresas que se adaptaran al perfil, y se las contactó para invitarlas a participar de la encuesta, mediante el siguiente email:

*Hola, cómo estás?*

*Te escribo porque estoy haciendo una investigación para mi tesis de posgrado y necesitaría realizar entrevistas telefónicas breves (no más de 15 minutos) a personas que pertenezcan a pymes o emprendimientos (cualquier rubro) y utilicen algún software de*

*gestión (control de stock, precios, pagos a proveedores, facturación). Ustedes podrían ayudarme?*

*Muchas gracias!*

*Lucía*

Este mensaje fue distribuido en redes sociales (Facebook, Twitter y LinkedIn) y enviado vía mail o inbox a múltiples contactos para lograr su difusión.

Por otro lado, se utilizó una base entregada por Buenos Aires Software con contactos que habían solicitado información pero luego no había comprado. En ese caso, se les envió un mail con el siguiente mensaje:

*Estimado,*

*Mi nombre es Lucía Larotonda; lo contacto por parte de Buenos Aires Software, porque estoy haciendo unas entrevistas breves a personas que averiguaron por productos de la empresa pero finalmente decidieron no comprarlos.*

*Quería consultarle si podría participar, y en ese caso si puedo llamarlo para hacerle unas preguntas. No tomará más de 15 minutos.*

*Desde ya muchas gracias.*

*Saludos,*

*Lucía Larotonda*

## **2. Entrevista**

Una vez que se generó el contacto y accedió a la entrevista, el desarrollo se generó de la siguiente manera:

### **2.1 Entrevistas telefónicas.**

Las primeras 6 entrevistas se realizaron de forma telefónica. Tal como explica la investigación, no se tuvieron las preguntas pre establecidas, sino que se buscó generar una charla en el momento, que sea diferente a las demás y adaptada a lo que iba diciendo el entrevistado, pero logrando obtener los 5 insights necesarios. A continuación se presenta una guía que se utilizó de referencia:

## **Introducción:**

Te voy a hacer una breve entrevista acerca de tu experiencia con el uso de software de gestión. Me refiero a aquel que te permite entre otras cosas, realizar operaciones vinculadas con compras, bancos, movimientos de caja, stock y cuentas corrientes, estadísticas del negocio, y facturas electrónicas exigidas por la AFIP.

## **Preguntas:**

**Inicial** (*esta se realizó para comenzar la entrevista y es la única pre establecida. Las demás se iban dando con la charla*)

Llévame al día en que decidiste contratar software de gestión y contame qué pasó.

**Preguntas útiles para seguir** (*se adaptan en función de las respuestas del entrevistado*)

- ¿Qué problema querías resolver? ¿Cómo fue que detectaron en la empresa esta necesidad?
- Una vez que vieron que lo necesitaban, ¿Cómo hicieron para empezar a evaluar las opciones?
- ¿Cómo buscaron proveedores? ¿Cuántos encontraron? ¿Qué información esperaban encontrar?
- ¿Cómo eligieron? De las compañías que elegiste. ¿Conocías alguna desde antes?
- ¿Qué características valoraste al momento de elegir? ¿Cuáles hicieron que no elijas esa opción?
- ¿Cómo fue la implementación? ¿Y el uso?
- Cuando me decís que “nosotros” evaluamos las opciones. ¿A quién te estás refiriendo? No me refiero a los nombres sino a los cargos que ocupan.
- ¿Qué aspectos valorás del software que elegiste? ¿Qué problemas te resuelve y cuáles crees que podrían mejorarse?
- ¿Te informás sobre actualizaciones? ¿Sobre nuevas opciones del mercado?
- Con otros proveedores que requiere tu negocio. ¿Dónde buscás información? ¿Qué fuentes solés consultar?

## **2.2 Encuestas**

Para complementar estas entrevistas, se realizaron encuestas mediante formularios de Google, que fueron adaptados al público objetivo al que se dirigen.

Una de ellas estaba destinada a personas contactadas a través de Buenos Aires Software, que corresponden a aquellos que averiguaron por productos de la empresa pero luego decidieron no comprar. Puede accederse a esta encuesta en [este link](#).

En ese caso, la encuesta fue de la siguiente forma:

*Encuesta de mercado*

*Mi nombre es Lucía Larotonda. Estoy realizando la siguiente encuesta destinada a personas que averiguaron por productos de Buenos Aires Software pero finalmente decidieron no comprarlos.*

*Las respuestas no le tomarán más de 10 minutos y serán de mucha utilidad. Desde ya le agradezco por haber ingresado y tomarse el tiempo para responderlas. Quedo a disposición para cualquier consulta o comentario que le pueda surgir.*

- *Para empezar, por favor indique nombre de la empresa a la que pertenece y el cargo que ocupa dentro de ella.*
- *¿Cómo llegó a Buenos Aires Software?*
  - *Referido*
  - *Google*
  - *Mail recibido*
  - *Banner en la web*
  - *Publicidad en medios gráficos*
  - *Otro:*
- *¿Qué otros proveedores evaluó?*
- *¿Por qué no eligió a Buenos Aires Software?*
- *Finalmente, ¿Adquirió un software de gestión? ¿Qué funciones del mismo utiliza?*
- *¿Cómo se dio cuenta que necesitaba contratar software de gestión? ¿Qué problema quería resolver?*
- *¿Cómo detectaron en la empresa esta necesidad?*
- *Una vez que vieron que lo necesitaban, ¿Cómo buscaron proveedores?*
- *¿Qué miembros de la empresa estuvieron implicados en la decisión y qué características valoraron al momento de elegir?*
- *¿Cómo fue la implementación? ¿Y el uso?*
- *¿Qué aspectos valora del software elegido?*

- *¿Investiga el mercado para evaluar nuevas opciones o actualizaciones? En caso de responder de forma afirmativa, ¿Cómo lo hace?*

Por otro lado, se realizó un formulario diferente para aquellos contactos a quienes se contactó por fuera de la empresa y no conocían a Buenos Aires Software. Puede accederse al cuestionario completo en [este link](#).

En este caso, la encuesta fue la siguiente:

*Encuesta sobre industria del Software*

*Mi nombre es Lucía Larotonda. Estoy haciendo una investigación de la industria del software para mi tesis de un Posgrado de Marketing que realizo en la Universidad de Buenos Aires.*

*Te voy a hacer unas preguntas acerca de tu experiencia con el uso de software de gestión. Me refiero a aquel que te permite entre otras cosas, realizar operaciones vinculadas con compras, bancos, movimientos de caja, stock y cuentas corrientes, estadísticas del negocio, y facturas electrónicas exigidas por la AFIP.*

*La encuesta no te llevará más de 10 minutos. Muchas gracias por tu respuesta y por tu ayuda para mi trabajo.*

- *Para empezar, por favor indicar nombre de la empresa y cargo que ocupás en ella*
- *¿Qué software de gestión posees actualmente? ¿Qué funciones utilizás?*
- *¿Cuándo te diste cuenta que necesitabas contratar software de gestión? ¿Qué problema querías resolver?*
- *¿Cómo detectaron en la empresa esta necesidad?*
- *Una vez que vieron que lo necesitaban, ¿Cómo buscaron proveedores? ¿Cuáles encontraron?*
- *¿Qué miembros de la empresa estuvieron implicados en la decisión y qué características valoraron al momento de elegir?*
- *¿Cómo fue la implementación? ¿Y el uso?*
- *¿Qué aspectos valorás del software que elegiste? ¿Cuáles podrían mejorarse?*
- *¿Investigás el mercado para evaluar nuevas opciones o actualizaciones? En caso de responder de forma afirmativa, ¿Cómo lo hacés?*

## 4. Análisis de los datos

Mediante las técnicas mencionadas en el apartado anterior, se pudieron conseguir las respuestas de 13 entrevistados, seis de ellas fueron mediante entrevistas presenciales, y las siete restantes a través de los formularios mencionados.

Un aspecto importante para destacar es que de la base de Buenos Aires Software se envió el email mencionado a 80 contactos, **de los cuales sólo 15 respondieron, y 11 de ellos mencionaron que eran clientes actuales de Buenos Aires Software y que había un error en considerarlos no clientes.** Por este motivo, no se continuó con el envío ni se reclamó respuesta de los que no contestaron, ya que esas fallas en la base y el error correspondiente perjudicaban la imagen de la compañía al decirles a clientes que se los contactaba para una encuesta de no clientes. De esta forma, sólo se pudo obtener una respuesta de la muestra perteneciente a este grupo. Las demás respuestas corresponden a personas cuyo contacto fue conseguido sin ayuda de la organización.

A través del análisis de estos datos, se pueden obtener outputs acerca de los **5 Rings del consumidor**: motivación inicial, factores de éxito, barreras percibidas, criterio de decisión y hábitos y costumbres. A continuación se presentan los aspectos destacados de cada uno de ellos incluyendo las frases que justifican cada uno de estos atributos mencionados:

### Motivación inicial

- Aumento del control y organización del negocio (ganancias/rentabilidad/stock)
- Regulaciones que cumplir
- Optimización de recursos
- Reducción del error humano

Ejemplos de frases de las entrevistas:

Me di cuenta que necesitaba **ponerle orden** a este negocio que me mueve mucha plata y yo no estoy ahí físicamente para controlarlo. Entonces necesitaba **poder controlarlo** a distancia desde casa y **poder evaluar** los movimientos día a día, estadísticas, sistemas de pedido, etc.

Nuestra necesidad particularmente surge **ante el crecimiento de la empresa** y la reorganización de los departamentos que la constituyen. Poseemos un Sistema de Gestión Integrado certificado por el IRAM el cual de una otra manera **nos exige poseer un Software de gestión para la eficaz implementación de las Normas.**

Mas allá de las **Normativas vigente respecto a Facturación Electrónica, movimientos caja**, se buscó lograr un **efectiva forma de trabajo, optimizando tiempos, recursos humanos y llevando a cabo políticas de trabajos con metas y logros anuales**.

Al principio no lo necesitaba pero **cuando empezó a entrar más mercadería, me di cuenta que necesitaba llevar un control** dentro del local de lo que tenía y de lo que se vendía para tener el control de stock y lo que buscaba era poder hacer una venta y **saber qué ganancia me dejaba** esa prenda.

Siempre tuvimos un sistema de gestión desarrollado exclusivamente para nosotros.

Teníamos necesidades puntuales que los sistemas de gestión no estaban bien pensados y con el pasar del tiempo, luego de 9 años decidimos cambiar a un sistema más desarrollado **debido a algunas obligaciones como factura electrónica** y un montón de cosas que ya están pensadas y con un soporte constante y por cuestiones técnicas nos tuvimos que pasar.

Había un **gran desvío en el control de inventario**, debido a que no había una programación ordenada en las compras. Además por la actividad a la cual se dedica la empresa, ANMAT tiene como **requisito obligatorio** poder tener trazabilidad de los productos que comercializa y no disponíamos de esa herramienta.

El **mal manejo del stock estaba ocasionando pérdidas económicas**, por la constante compra de mercadería y generando inconvenientes con la cartera de pagos a los proveedores.

Teníamos el problema que el sistema anterior se había vuelto obsoleto. Los procesos alrededor del sistema generaban muchos **errores humanos y la información no era del todo confiable**. Fue ante diferencias de stock, errores en la facturación e imposibilidad de emitir reportes que nos decidimos en migrar a algo más nuevo e integrador. Era evidente en el día a día. **No había reportes**. Los stock siempre estaban mal y a partir de allí hicimos un análisis de cuantas veces el sistema (en sus procesos) podía "contaminarse" del error humano. Encontramos que **en muchos procesos la mano del personal generaba errores en los datos que luego se trasladaban a errores de información que el sistema procesaba**.

Para gastronomía es fundamental para **agilizar la adición de las mesas**. Desde el comienzo (año 2000) contamos con software. Durante los primeros años tuvimos otro sistema que quedó fuera de servicio con la implementación de **controladores fiscales**.

Al momento de desarrollar el proyecto fue menester contar con un software, no podíamos comenzar sin el mismo; el principal problema para **resolver era el orden y control de las actividades día/día, ventas, compras, liquidaciones, etc.**

Por **malos controles en el stock**, o directamente poco control. Y además la necesidad de avisos cuando queda poca cantidad de ciertos productos.

### **Criterios de decisión**

- Recomendación
- Una vez que son guiados por la recomendación, recurren a google
- Inversión necesaria
- Tiempo de capacitación e implementación
- La decisión se toma desde dirección

Ejemplos de frases de las entrevistas:

Pedí dos presupuestos y **uno era más bajo y me pareció accesible y barato**. Es el que elegí. Me **parecía fácil la implementación, me lo venían recomendando, es el que usa todo el mundo** y me lo vendieron bien así que no lo pensé mucho más.

Consulté con tres o cuatro, lo que pasa es que estoy **todo el tiempo viendo clientes y charlando con gente**, entonces no lo puedo cuantificar. En uno o dos días hablé por ejemplo con 7,8 personas **y todas usaban ese**. Ahí **empecé a investigar un poco** y encontré que Dragonfish era una evolución de Lynce.

Las Opciones respecto a qué tipo de Sistema de Gestión implementar **se evaluaron en conjunto a una Consultora Externa** que trabaja con la empresa.

De la compañía elegida se tuvieron **referencias de Clientes estatales y privados**, los cuales venían trabajando con el Sistema adquirido y poseían muy buenos resultados.

**Le consulté a un amigo que era programador** a ver si me podía armar algún software que me sirva, le dije lo que quería que era bastante sencillo pero que por la sencillez era más fácil buscar un programa que ya esté hecho, y **me nombró un par así que busqué en internet y encontré el que necesitaba** y vi que me servía para lo que quería así que cerré con ese. **Lo que busqué en google fue “software para control de stock y facturación” y buscando me salió el que tengo ahora.**

No sabíamos bien lo que necesitábamos, sí sabíamos cosas puntuales. Sabíamos que queríamos notas de pedido, sistema para poder facturarlas y luego algunas características propias. En realidad, no estábamos familiarizados con el tema de reportes porque en nuestra base de datos era muy difícil pedir reportes. Entonces a partir de esas premisas **empecé a buscar en el mercado y consulté a gente con negocios similares a ver qué marcas tenían y qué herramientas usaban.**

Decidimos la gente de Mastersoft. Nos llevó algunos **casos de éxito y tuvimos algunas charlas con la gente de los casos de éxito, que le hicimos varias preguntas puntuales y así terminé de decidir.**

Algo que valoré es que el **software estaba estable y hacía más de 6 años que no tenían problemas, así fue como me lo manifestaron ellos y sus clientes.** Entonces eso también me llamó la atención y me gustó y realmente no tuve mayores problemas.

**Nosotros teníamos muy buena relación con la persona que hacía el sistema a medida, amigo de la familia que decidió dejar de trabajar y nos ayudó mucho porque el entendía para elegir la continuación tenía más conocimiento y básicamente buscamos en Google. Googleamos y encontramos Tango, Bejerman y no mucho más.**

**Encontramos este proveedor a través de una empresa que realiza la misma actividad y nos la recomendó** dado que es una forma de comercializar muy específica.

Decidimos darle el proyecto a la misma empresa que había diseñado años atrás el sistema que se usaba en ese momento. **Ellos conocían nuestras necesidades particulares y nosotros conocíamos el trabajo que hacían en el desarrollo y la implementación.**

**Lo contrataron directamente los dueños** . Valoraron es que **conocían al proveedor del sistema y ya sabían operarlo.**

**Solo la gerencia estuvo involucrada en este caso.** Es una empresa chica, por ende las decisiones son más centralizadas y no tan generales.

**A través de internet y mediante otros emprendimientos gastronómicos de gente conocida.** Encontramos varios y decidimos ResNet porque nos daba la opción de probarlo y un instructivo muy completo.

**Investigo que herramientas usa la competencia, o empresas a las cuales considero buenos ejemplos.**

**A través de referencias y a través de internet. Llegué a BAS a través de Google.**

## Factores de éxito

- Sencillo e intuitivo
- Agilizar los procesos
- Controlar estadísticas
- Generar reportes
- Soporte post venta
- Integrado

Ejemplos de frases de las entrevistas:

**Si realmente es eficiente y me solucionan problemas estoy dispuesto a pagar un poco más**, pero tiene que ser perfecto, una **solución integral** que muchas veces es lo que cuesta teniendo en cuenta que en moda y calzado hay mucha variedad, talla, número, color y darle de alta a todo eso suele ser tedioso.

Se valoró sobre el resto de los Sistemas la posibilidad concreta que el mismo **se ajuste constantemente a las necesidades**, requerimientos de la Empresa y no que sea la Empresa la que deba ajustarse al Sistema en cuestión.

Lo que quería era poder **ingresar con un código la mercadería**, poder ponerle más de un precio, existencias a esa mercadería para saber el stock, y poder venderlo **y sacar estadísticas de ventas y de ganancia por día**, por mes, por año, etc.

Vos tenés que tener orientación de uso del sistema enlatado o de computación. Lo que pasa es que lo que podés hacer es **usarlo como generadora de información y lo volcás en una planilla o algo que quieran ver, entonces no necesitan saber usarlo. Te sirve como herramienta para dar la información y lo acomodás como la persona quiere**, eso está bueno.

Este año yo tengo abono por un año, lo que sí **está bueno el sistema de call center que tienen porque te manejas por teléfono o mail y te orientan bien y bastante rápido**.

Hoy usamos mucho las **herramientas que tiene para hacer reportes**, entender el funcionamiento de la empresa desde números gráficos y estadísticas.

El sistema de trazabilidad de los productos resulta **súper útil y rápido para buscar información** sobre cada producto en particular.

Primero que es un **software preparado para este negocio**. Segundo que tiene **procesos automáticos que minimizan los errores humanos**. Tercero que **es integrado** dando cuerpo a toda la rueda operativa desde la compra de la materia prima hasta la venta pasando por los pagos, la contabilidad y la gestión de las operaciones.

Valoro que **en un único sistema podamos efectuar todo el trabajo y no necesitemos más de un software**. Valoro la **sencillez** del diseño y la **rapidez** de respuesta/navegación.

### **Barreras**

- No hay personal dedicado exclusivamente al sistema ni profesionales que estén 100% capacitados para tomar una decisión con criterio: puede haber alguien vinculado a gestión o alguien que por un perfil más técnico se debe hacer cargo de la tarea.
- No se posee tiempo para capacitación
- Implementación compleja y sumamente extensa. Nunca se llega a terminar de implementar todo el sistema.
- Capacidades estructurales de la organización y trabas internas en implementación
- Rechazan empresas cuyos procesos demandan tiempo largos.

Ejemplos de frases de las entrevistas:

El tema es que **la implementación es compleja, requiere tiempo, y alguien encargado** de que se implemente y se le haga un seguimiento. Si no hay nadie que se ocupe entonces no logramos que resulte.

Primera traba, tener **el sistema de la computadora habilitada, internet, pc** que cumpliera requisitos y la **traba fundamental más fuerte fue la capacitación** que todavía hoy me sigue siendo una traba importantísima.

En realidad **el tema de la implementación fue malo porque no puse una persona a cargo**, como yo no estoy en el negocio todo el tiempo para que eso se haga y demás, debería haberlo hecho con alguien a cargo que pueda implementarlo. **Nunca llegó a la implementación completa y estoy a punto de darlo de baja porque no le dedico el tiempo a hacerlo entonces no puedo completarlo y que sea útil.**

**Trabas internas tuvimos y tenemos todo el tiempo**, es así que facturación todavía no se sumó al mismo trabajando ellos a través de Bejerman de manera independiente, y sumándose recién a partir del primer semestre del 2016.

**No sabíamos bien lo que necesitábamos**, sí sabíamos cosas puntuales. Sabíamos que queríamos notas de pedido, sistema para poder facturarlas y luego algunas características propias. En realidad, **no estábamos familiarizados con el tema de reportes** porque en nuestra base de datos era muy difícil pedir reporte.

La empresa de Rosario me ofreció un sistema que era online, entonces no lo tenía yo acá sino que lo tenían ellos y esto fue en el año 2008 entonces **no me daba confianza el soporte y la estructura que yo tenía.** Si se me caía el sistema no podía hacer nada (facturar, cobrar, vender) entonces **no quise meterme en esa complejidad.**

Buenos Aires Software tenía algo **muy enlatado.** Era **muy burocrático** al momento de las consultas y yo tenía una particularidad respecto a las balanzas del sistema que tienen que informar continuamente peso. Necesitaba no solamente que lea la balanza sino que además compruebe que si la mercadería que está ahí y el peso no coinciden no pueda aceptarse. Esa era una cuestión básica. **Dieron muchas vueltas y me presupuestaron muy alta esa particularidad por eso la desestimé, porque tenía también otras particularidades entonces se me iba a ir el presupuesto en particularidades.**

Fueron surgiendo cuestiones puntuales por **errores que al momento de implementación no se habían tenido en cuenta,** pero luego se fue puliendo y con el correr de los años no tuve grandes problemas. El único inconveniente de pequeña y mediana empresa es que vos **no tenés una persona de sistema trabajando las 8hs diarias.**

Vos antes contratabas el software a medida. El problema ahí es que **dependés de esa persona, ese programador de sistemas, y tenías que llamarlo para cada modificación que había.**

Hay otra gente de otras empresas que he tenido, hace tiempo atrás que tenían software a medida. Lamentablemente **ahí estás en manos del programador, y cada vez que hay algo tenés que explicarle lo que querés y ahí el vuelve a trabajar, entonces es mucho más largo.**

Buscamos dentro de lo que se llama sistema de gestión llave en mano porque ya veníamos de un desarrollo específico para nosotros y después de 9 años eso implicaba que **la empresa nos tenía cautivos porque dependíamos de ellos y se complicaba** entonces empezamos a buscar llave en mano.

Hoy hace dos años que lo contratamos y **todavía no se pudo terminar de implementar el tango en su totalidad.** Estos tipos de sistemas son muy amplios y es obvio q nunca los vamos a terminar de completar.

**Nosotros cometimos el error por la inexperiencia de contratar el servicio,** comprar el programa y empezar a usarlo. Hay funcionalidades que tienen que si no generás bien la carga de datos, desde el vamos, después los informes y funcionalidades no terminan sirviendo porque la información está mal cargada. **La forma para aprenderlo es con cursos instructivos extremadamente largos o sino la que elegimos nosotros que es con el tiempo ir aprendiendo de los errores** y corrigiéndolos para use den bien de ahí en adelante. **Por ser pymes y no ser tan grandes. Nos damos cuenta que hay cosas que las estamos haciendo mal, seguimos aprendiendo y mejorando constantemente.**

**Al principio fue mucho trabajo porque había que cambiar nuestros procesos internos.**

**Llevo casi un año ponerlo a funcionar correctamente.** El uso resultó satisfactorio aunque mucho más lento en tiempos de procesamiento que el anterior, pero mucho más confiable en términos de proceso de información.

La parte de la carga de datos **debería ser más intuitiva** para **hacer más dinámica** la carga de facturas, remitos y órdenes de compra. Creo que **los tiempos de procesamiento de la facturación en el punto de venta podrían mejorarse.**

Aún no he cerrado la compra pero **sólo necesitaba un módulo y Buenos Aires Software entrega una solución más integral.**

### **Hábitos**

- Recomendación y búsqueda en internet.
- Una vez que eligen un software y lo implementan, se sienten cautivos de esa empresa por el tiempo que les llevó implementarlo. Prefieren focalizarse en resolver los problemas antes que pensar en buscar un nuevo proveedor.
- Tienen poco tiempo, por ello valoran recibir propuestas siempre y cuando sean de su interés.
- Suelen ser personas que iniciaron su negocio llevando un gran control de todas las variables, y luego por el crecimiento generado tuvieron que empezar a delegar, y ven en el software la posibilidad de poder seguir controlando y organizando el negocio aunque no puedan estar tan presentes.

- No tienen tiempo para recibir capacitaciones presenciales, quieren que los sistemas sean sencillos e intuitivos para que la capacitación no sea complicada y luego que se les brinde soporte en caso de que tengan inconvenientes o material de consulta.

Ejemplos de frases de las entrevistas:

**Tengo muy poco tiempo y mi prioridad hoy es aumentar las ventas**, no ordenar la gestión. **Necesito que me llegue la información**, me contacten ellos, no tengo tiempo de salir a buscar.

La Empresa posee una antigüedad importante en el rubro, por lo cual **la mayoría de oferta de proveedores surge a través de su Pagina Web, lo cual se suele tener en cuenta antes la búsqueda de nuevos proveedores**, así también se utiliza la web y visitas anuales a distintas Feria y exposiciones del Rubro.

Pensamos que eso era algo clave y terminó siendo un accesorio casi sin valor (así lo presentaban las empresas). Daban mayor hincapié a la robustez a la base de datos. Vimos que **no teníamos todos los conocimientos al hacer al pedido**.

Yo fui el encargado porque no tenemos departamento de IT, yo **como estudiante de ingeniería mecánica no sabía de gestión ni de parte contable pero me tuve que encargar por ser el hijo del dueño**, me tuve que meter mucho en ese ambiente para entender cómo adaptar el sistema de gestión que teníamos al nuevo y empezar a trabajar con el nuevo sistema

No me informo sobre cosas nuevas, **me siento cautivo porque el cambio lo vivimos ahora después de 9 años de trabajar con un sistema anterior y el cambio no se hace de un día para el otro, hoy no pienso en cambiarme a la competencia sino en resolver los problemas por todo lo que implicaría el cambio**.

Estoy acostumbrado a operar estos sistemas. **Creo que si tuviéramos que cambiarlos en mi caso particular sería terrible ya que después de 15 años tendría que capacitarme**.

**En resumen, los buyer insights quedarían conformados de la siguiente manera:**

**1. Motivación inicial:** aumento del control y organización del negocio (ganancias/rentabilidad/stock), regulaciones que cumplir, optimización de recursos y reducción del error humano.

**2. Criterios de decisión:** recomendación, búsquedas en Google, inversión necesaria, tiempo de capacitación e implementación. La decisión se toma desde dirección

**3. Factores de éxito:** sistema sencillo e intuitivo, que permita agilizar los procesos, controlar estadísticas, generar reportes y sea integrado, y un buen soporte post venta.

**4. Barreras percibidas:** las empresas no cuentan con personal dedicado exclusivamente al sistema no tienen profesionales que estén 100% capacitados para tomar una decisión con criterio: puede haber alguien vinculado a gestión o alguien que por un perfil más técnico se debe hacer cargo de la tarea. No se posee tiempo para capacitación. Consideran que la implementación es compleja y sumamente extensa. Nunca se llega a terminar de implementar todo el sistema. Rechazan empresas cuyos procesos demandan tiempo largos.

**5. Hábitos:** se guían por la recomendación y búsqueda en internet. Una vez que eligen un software y lo implementan, se sienten cautivos de esa empresa por el tiempo que les llevó implementarlo. Prefieren focalizarse en resolver los problemas antes que pensar en buscar un nuevo proveedor. Tienen poco tiempo, por ello valoran recibir propuestas siempre y cuando sean de su interés. Suelen ser personas que iniciaron su negocio llevando un gran control de todas las variables, y luego por el crecimiento generado tuvieron que empezar a delegar, y ven en el software la posibilidad de poder seguir controlando y organizando el negocio aunque no puedan estar tan presentes. No tienen tiempo para recibir capacitaciones presenciales, quieren que los sistemas sean sencillos e intuitivos para que la capacitación no sea complicada y luego que se les brinde soporte en caso de que tengan inconvenientes o material de consulta.

## 5. Conclusiones

A continuación se responderán las preguntas de investigación y se definirán aspectos clave para abordar en el plan de marketing. De estas respuestas, surgirán las acciones a considerar en el plan para poder darle a BAS las herramientas necesarias para resolver el problema inicial.

Cabe destacar que considero que fue sumamente útil realizar la investigación Buyer Persona basada en escuchar los relatos de los consumidores potenciales dentro de este segmento. Se los notó a todos muy predispuestos, y creo que cuando se los escucha sin limitarlos a una entrevista estructurada, se obtienen insights que son muy valiosos y de otra forma no podrían descubrirse. Considero que para BAS sería clave realizar este estudio a un universo mayor y con una dedicación de tiempo más amplia que la que se le pudo dedicar en este trabajo. Además, sería menester poder contar también con clientes de la empresa, a los que no se pudo tener acceso en esta investigación. Creo que si quieren distinguirse de la competencia, deberían escuchar a los consumidores, ya que en el mercado donde compiten hay un número sumamente amplio de empresas, y por ello va a destacarse aquella que pueda adaptarse de mejor forma a los requisitos y expectativas de los consumidores.

Dichas estas breves conclusiones, se procede a responder las preguntas de investigación elaboradas en el comienzo del trabajo.

### **P. 1 ¿Cómo se genera en una PYME la necesidad de contratar un software de gestión?**

En una pyme, la necesidad de contratar un software de gestión surge principalmente a raíz del crecimiento del negocio y la necesidad de poder controlarlo, organizarlo y reducir el error humano. Suelen tener un dueño, que es quien inició el negocio o un familiar del fundador, que solía tener por completo el control del negocio, y el crecimiento del mismo hace que comience a necesitar delegar actividades. Esto genera que sienta que pierde el control entonces ve en el software un aliado para manejar su negocio y estar presente. Es como un “gran hermano” que le permite observar todo su negocio y la performance, delegando actividades operativas pero pudiendo tener acceso de forma sencilla a los números y las estadísticas claves de su negocio. Es alguien sumamente interesado en la performance de su organización, la rentabilidad, el crecimiento de las ventas y del negocio, que busca en el software una forma de optimizar la gestión y aumentar la eficiencia.

Otro aspecto que puede generar la necesidad está vinculado a las regulaciones que deben cumplirse, como la facturación electrónica, que causan que las empresas deban apoyarse en proveedores de software para poder cumplir con los requisitos solicitados.

## **P. 2 ¿Quiénes intervienen en ese proceso de decisión?**

En el proceso de contratación del software interviene el dueño, y personas vinculadas a la administración. Generalmente, además del dueño suele haber un empleado encargado del área administrativo, o bien, alguien que estudió una carrera vinculada a áreas duras (por ejemplo ingeniería), que aunque su carrera no tenga relación directa con software y sistemas, le piden su opinión porque consideran que está capacitado para comprender el proceso. Por otro lado, tienden a buscar soporte en terceros externos a la organización que puedan darles referencia. Suelen consultar mucho a sus clientes, a colegas, a proveedores o a personas que conozcan que trabajen en negocios vinculados al software y puedan opinar con mayor autoridad y conocimiento. Este tercero tiene un rol clave en el proceso de compra.

## **P. 3 ¿Qué esperan los clientes al contratar un software de gestión?**

Los clientes esperan incrementar los resultados de su negocio, mediante la mejora en la administración de su stock, la reducción de errores y la optimización de los tiempos. En línea con las respuestas anteriores, esperan que a través de esta implementación, puedan tener un mayor control de la gestión de forma sencilla, pudiendo elaborar reportes, consultar estadísticas y analizando los resultados en detalle. Básicamente, aumento de los resultados y del control del negocio son los atributos que esperan recibir, complementado con aspectos emocionales y racionales que harán que valoren a su proveedor, y serán desarrollados en la siguiente pregunta.

## **P. 4 ¿Qué aspectos racionales y emocionales valoran de su proveedor?**

Valoran que la inversión realizada genere resultados ya que en las pymes los recursos y presupuestos son escasos, y por ello si invierten en algo necesitan poder observar resultados.

Esperan que el proveedor les demuestre de qué forma el software puede mejorar su negocio y los oriente para encontrar la solución adecuada a su negocio. Por ello valoran recursos como los casos de éxito, donde pueden ver lo que hicieron otras empresas, y así visualizar de qué forma puede ser útil para su negocio. Necesitan tener la posibilidad de intercambiar dudas y que se les brinde la información adecuada.

Valoran sumamente que la implementación sea rápida y que el uso no demande demasiada capacitación, ya que no tienen empleados que puedan dedicarse por completo al uso del software, ni puedan asistir a capacitaciones extensas. Todo en una pyme es visto como un gasto, por eso no suelen querer que los empleados dediquen mucho tiempo a capacitarse para usar el programa, sino que buscan soluciones intuitivas, sencillas y un buen soporte que pueda ayudarlos a solucionar problemas de forma rápida en caso de que aparezcan. Valoran ampliamente el soporte post venta ya que para ellos la inversión realizada es grande y por eso esperan ser tenidos en cuenta y acompañados por su proveedor. Por otro lado, y en línea con el perfil desarrollado, valoran la capacidad del software de generar reportes y estadísticas del negocio, que le permitan visualizar de forma sencilla la performance de la organización.

Otro aspecto importante que esto genera, es que ven unas barreras muy altas para cambiar de proveedor debido al tiempo que tienen que dedicarle a la implementación, adecuación del sistema al negocio y capacitación. No están dispuestos a volver a atravesar ese proceso, y eso causa que prefieran seguir con un proveedor aunque no estén sumamente satisfechos, y “poner parches” para ir solucionando los problemas que aparezcan antes que tener que cambiar de empresa y volver a tener una pérdida de tiempo y de recursos elevada.

#### **P. 5 ¿Qué canales o referencias valoran al momento de adquirir información útil para el negocio?**

La principal forma de adquirir información útil para el negocio es la consulta a terceros que hayan contratado alguna vez un software de gestión o que tengan conocimientos en la temática. Por ejemplo, los clientes, los proveedores, o colegas. Esta conducta se repitió en todos los encuestados, y siempre fue el factor con mayor peso al momento de elegir.

Una vez que este contacto los guía y los orienta, proceden a realizar una búsqueda en internet. Algo importante a destacar es que esta búsqueda está condicionada por el paso anterior, por lo tanto los usuarios ya acceden a la web teniendo ciertas marcas en la cabeza.

Este dato puede ser útil por ejemplo para considerar la importancia de generar anuncios pagos en los buscadores asociados a la competencia. Los nombres más recomendados suelen ser Tango o Bejerman, por ello una estrategia podría ser que al googlear esos nombres apareciera el anuncio de Buenos Aires Software para que el usuario se tope con la empresa.

Otro aspecto a destacar es que suelen buscar material informativo o educativo, más allá de la empresa proveedora. Lo que esto quiere decir, es que muchos de ellos no suelen tener claro qué es lo que necesitan o qué funcionalidades puede tener un software de gestión, y por ello utilizan la red para informarse, y no sólo para conseguir una empresa a la que contratar. Esto mismo sucede para buscar información para aprender a usar el software. Este aspecto podría tenerse en cuenta para analizar qué fallas pueden presentar los programas de la competencia, y posicionar desde BAS material informativo incluyendo las respuestas para seguir en caso de estar enfrentando errores en el software actual. Se podrían poner instructivos de ayuda a errores comunes que suelen suceder o preguntas frecuentes, y esto podría ocasionar que este material sea leído incluso por clientes de la competencia.

Por otro lado, están abiertos y confían en la información que reciben de forma espontánea por ejemplo al mail de la empresa o de forma telefónica. Como suelen ser personas con poco tiempo, valoran recibir propuestas siempre y cuando sean de su interés. Esto significa que no van a escuchar a un proveedor si en ese momento no notaron que tienen la necesidad de contratar un software, pero si lo están pensando o se dieron cuenta que lo necesitan, van a estar abiertos a escuchar propuestas. Es importante que quede claro el beneficio que pueden obtener de ello, ya que de lo contrario no van a dedicar su tiempo.

#### **P. 6 ¿Qué propuestas existen actualmente en el mercado y son reconocidas por el target al que apunta BAS?**

Tal como se mencionó en el contexto, la oferta de empresas de Software en Argentina es sumamente extensa, y por ello existe un número sumamente elevado de propuestas en el mercado. En base a la investigación que se realizó para este trabajo, consideré a 4 competidores, que son Tango, Bejerman, Zoologic y Mastersoft pero si Buenos Aires Software hiciera una investigación mayor, podría perfeccionar este listado y determinar un

universo pequeño de competidores directos. La elección surgió de marcas que fueron mencionadas durante las entrevistas, y que son reconocidas por el target y por el sector.

### **P. 7 ¿Cuáles son las principales características de las propuestas existentes?**

A continuación, se presenta un breve análisis de los principales competidores, que incluye investigación online y comentarios que surgieron al realizar la investigación primaria a los consumidores potenciales.

**Tango:** es un producto de Axoft, una empresa que inició en 1989. Es líder en el segmento de mercado de los ERP con el 57 % del mismo y posee más de 60.000 clientes.

Un detalle importante en línea con los resultados de la investigación, es que en el apartado por qué elegimos, ponen algunas características que en se detectó que son las más destacadas por los usuarios, como por ejemplo facilidad de uso e implementación, respuesta inmediata ante cambios normativos, estandarizado, pero con la flexibilidad necesaria para adaptarse a las necesidades del mercado, entre otras. Además, en las entrevistas, varios usuarios se mostraron muy satisfechos con el servicio post venta. Dijeron por ejemplo lo siguiente: “Tienen un soporte de resolución de problemas muy bueno vía mail o telefónico y tienen una mesa de ayuda muy grande, pero lo que no tienen tan bien desarrollado es la parte de instructivos, recién ahora los están empezando a montar en la página, para ver cómo hacer las cosas para que funcione bien el sistema”. Algunos otros comentarios de las entrevistas útiles para comprender el perfil de Tango son los siguientes:

- “Tango está sacando módulos de gestión que están muy buenos. Hacen 2 o 3 charlas al año y te invitan y te cuentan lo que están haciendo”.
- “Cuando lo compramos, los representantes nos dieron una instrucción inicial que implicó 5 veces de 5 horas de instrucción con lo básico y también 10 horas de parametrización del sistema que lo cobran como servicio. No te explican sino que te preguntan y lo adaptan a tu medida”.
- “Lo que hacen es cursos periódicos pagos sobre cómo se utiliza el tango pero requiere disponibilidad y tiempo”.

- “Una recriminación que tengo con Tango es que las actualizaciones no son baratas comparadas con el abono. La actualización sale 8/10.000 pesos y el abono anual es 6500 por año y te incluye las actualizaciones.”

**Bejerman:** inició en 1982. En las encuestas fue mencionado como el más reconocido para el segmento detrás de Tango, tanto en visibilidad como en excelencia. Poseen más de 21.000 clientes, más de 100.00 licencias en uso y 220 colaboradores directos.

Algo interesante que tienen en su Sitio Web es una sección de Casos de clientes, que es algo que en la investigación primaria fue muy bien valorado. Tienen los clientes divididos por industria entonces es muy sencillo detectar cuál es el que le interesa a la empresa que está buscando la información. Dentro de cada industria, tienen un listado de los principales clientes y cuáles fueron las soluciones contratadas.

**Zoologic:** fue fundada en 1.993. El equipo está compuesto por más de 130 profesionales y tienen más de 5.000 clientes y 22.000 puestos instalados en puntos de venta, fábricas y oficinas.

Su producto Lince fue mencionado por Buenos Aires Software como uno de los competidores a un precio similar. Es un competidor al que hay que monitorear ya que se especializan en locales de indumentaria, y es un área donde Buenos Aires Software suele tener éxito y cuenta con muchos clientes. Tienen muchas marcas de ropa como clientes, de diversos tamaños. De los competidores analizados, es el que tiene un estilo de comunicación y una estética más relajada e informal, en comparación con los demás que son más institucionales. Uno de los entrevistados de la investigación afirmó lo siguiente en relación a la estrategia de esta empresa: “Me recomendaron Dragonfish, una evolución de Lince y averigüé en la empresa. Me dijeron que lo están ofreciendo más barato que Lince (\$3.000 vs \$6.000) ya que quieren que la gente deje de comprar Lince porque no les es rentable, no les interesa”

**Mastersoft:** fue nombrada por uno de los entrevistados, quien posee una cadena de supermercados y cuando decidió proveedor evaluó a Mastersoft y a Buenos Aires Software y finalmente eligió Mastersoft. La empresa fue fundada en 1.993 y su staff está formado por más de 30 empleados.

En base a su sitio web, la imagen que proyectan es mucho más informal, sencilla y de menor calidad e institucionalidad frente a otros competidores como Bejerman o Tango. Si

bien tiene un diseño sencillo, se torna un poco complejo identificar cuál es el producto adecuado para cada empresa, porque están en lista pero no están divididos ni separados en función del target o del tipo de solución. Algunas frases del entrevistado útiles para comprender la estrategia de la empresa son las siguientes:

- “Decidimos la gente de Mastersoft porque nos llevó casos de éxito y tuvimos charlas con los involucrados, donde hicimos varias preguntas y así terminé de decidir.”
- “En relación al soporte post venta, yo elegí soporte telefónico. Tenemos un básico de horas mensuales: \$3000 6 hs de programador y 1hr de analista.”
- “Consulté por una nueva tecnología que me recomendaron unos conocidos. Me dijeron que estaban trabajando en eso y que me iban a pasar información cuando tuvieran. Ya la están por implementar y me tienen en vista porque recuerdan mi consulta”.

#### **P. 8 ¿De qué forma podría posicionarse Buenos Aires Software para diferenciarse?**

Dado que no hay jefes de producto que monitoreen y realicen un seguimiento de la competencia, considero que deberían centrarse en competidores clave para realizar un seguimiento y una estrategia de diferenciación. Tal como mencioné, aquí consideré a 4 competidores, pero si Buenos Aires Software hiciera una investigación mayor, podría perfeccionar esta muestra y así determinar si la elección fue acertada.

Tango, es el líder del sector, y por lo que se percibe al investigar, parecen tener bien definidos los perfiles de usuarios a los que se dirigen. Al momento de diferenciarse de Tango, los atributos de Buenos Aires Software que deberían destacarse es la adaptabilidad del sistema a las necesidades de los usuarios. Tango tiene muchísimas funcionalidades cuando las que se usan realmente son menos, y su precio es muy elevado cuando luego el uso que se le va a dar es menor. Se debe investigar el soporte de Tango, que lo realizan de forma online y telefónica, ya que fue destacado por varios de los entrevistados.

De Bejerman lo que se debería imitar que es muy valorado por los clientes es la sección de casos de éxito. Esto es útil porque una empresa puede ver lo que está usando su competidor u otra empresa líder en el segmento y entonces interpretar que ese producto puede serle útil a ella también.

En relación a Zoo Logic, es interesante monitorearlo ya que se especializa en indumentaria y tiene múltiples clientes de ese rubro. El nombre de sus productos ya muestra a quién va

dirigido (Dragonfish color y talle, Lince indumentaria) y el estilo de comunicación es mucho más simple y sencillo que el de los demás. Por ello, si una empresa pequeña de indumentaria con pocos locales y poco personal con conocimientos de sistemas y gestiones buscara en internet, considero que los elegiría porque le generaría la percepción de que son más accesibles, más sencillos, y a simple vista puede entenderse que tienen productos al rubro. Además, tienen en la página una gran cantidad de clientes publicados que son todos de ese mismo rubro.

El tono de comunicación de Dragonfish creo que es el más adecuado para el segmento pymes. De forma gráfica y concisa explican los principales beneficios, que algunos coinciden con los que salieron en la investigación. Además, tiene apartados con las funcionalidades y preguntas frecuentes.

En relación a Mastersoft, es más pequeña e informal que Tango y Bejerman, pero tienen mayor cercanía con los clientes: utilizan casos de éxito, realizan un seguimiento de sus necesidades y los tienen en cuenta al realizar lanzamientos por los que habían consultado.

Buenos Aires Software tiene que encontrar su diferencial como el intermedio adecuado para el segmento pymes, posicionándose como una empresa más cercana y personalizada que otras como Bejerman y Tango, pero con la misma tradición, seriedad, experiencia, y calidad, diferenciándose así de otras que están más por debajo y son más informales y simples como Mastersoft y Zoologic. **En el plan de marketing se trabajará sobre la propuesta de valor indicada para diferenciarse de los competidores tomando esta información.**

## **P. 9 ¿Cómo se puede entablar y mantener una relación con el target y así crecer en el mercado?**

Para lograr una relación con el target y distinguirse de la competencia, el primer paso sin dudas deberá ser desarrollar una propuesta de valor y una declaración de posicionamiento. Tal como se mencionó en la respuesta anterior, esta información debe salir de un análisis en profundidad de las expectativas del target y de las ofertas ya existentes en el mercado, para determinar cuáles son las ventajas de Buenos Aires Software y de qué forma puede diferenciarse de los competidores.

Para ello, hay áreas clave que deben tenerse en cuenta para mejorar la gestión y lograr aumentar las unidades vendidas, mantener a los clientes actuales y fidelizarlos, ya que solamente mediante una estrategia integral se podrá sobresalir en el mercado. Tal como mencionó el Presidente de BAS en la entrevista inicial, la empresa se encuentra en una búsqueda de un “marketing propio” y esto únicamente puede lograrse si se plantean áreas clave dentro de marketing que comprendan la totalidad del negocio

Las áreas clave deben abarcar la definición del perfil de los consumidores, el análisis de los competidores, la investigación del sector SSI y definición de alianzas clave como por ejemplo con la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos (CESSI), la definición de una propuesta de valor y posicionamiento, las actividades de branding, publicidad y relaciones públicas necesarias para llegar al target, la definición de las características del producto valoradas por el segmento, el precio y las estrategias de pricing indicadas, las estrategias de ventas en función del análisis de los consumidores, el soporte post venta adecuado que permita fidelizar a los clientes y los mecanismos de control y evaluación adecuados para monitorear la gestión.

**En el plan de marketing se trabajara sobre el Modelo de Negocios CANVAS para determinar estas áreas estratégicas y se presentará un plan de comunicación sugerido basado en el Modelo AIDA modificado y el Embudo de ventas.**

## 6. Recomendaciones

En base a las necesidades detectadas tras realizar las respuestas a las preguntas de la información, las acciones que se desarrollarán en este trabajo son las siguientes:

**Acción 1: Definición de la propuesta de valor.** Se seguirá el modelo de posicionamiento de marca de Domingo Sanna y la teoría de las curvas de valor de Chan Kim y Renee Mauborgne.

**Acción 2: Comunicación de la propuesta de valor.** Aquí se usará el modelo desarrollado por Domingo Sanna, llamado AIDA modificado (en el marco teórico se desarrollan este y el modelo AIDA tradicional de forma ampliada) que se vincula con el embudo de ventas.

**Acción 3: Definición del modelo de negocios adecuado.** Se tomará el Modelo de negocios CANVAS y se seleccionarán las áreas clave que apliquen a este trabajo.

### Acción 1: Definición de la propuesta de valor

Siguiendo el modelo que plantea Domingo Sanna, para posicionar la marca se seguirán las siguientes estrategias:

#### 1. Entender a qué consumidor nos dirigimos y la categoría

El consumidor, tal como fue mencionado y se desarrolló a lo largo del trabajo es el dueño de una pyme, que es quien inició el negocio o un familiar del fundador, que solía tener por completo el control del negocio, y el crecimiento del mismo hace que comience a necesitar delegar actividades. Esto genera que sienta que pierde el control entonces ve en el software un aliado para manejar su negocio y estar presente. Es como un “gran hermano” que le permite observar todo su negocio y la performance, delegando actividades operativas pero pudiendo tener acceso de forma sencilla a los números y las estadísticas claves de su negocio. Es alguien sumamente interesado en la performance de su organización, la rentabilidad, el crecimiento de las ventas y del negocio, que busca en el software una forma de optimizar la gestión y aumentar la eficiencia.

En relación a este consumidor y la categoría, es importante entender que a raíz de la investigación y las historias contadas por el target, **la compra de un software se trata de lo que se conoce como “motivación negativa”**, porque lo hacen para solucionar o resolver un problema (pérdida de control del negocio – necesidad de llevar mejor las estadísticas). Según el modelo de Rossiter y Percy, que elaboraron la grilla GRP, se trata de una compra de alto involucramiento informacional. El involucramiento es alto porque

para la pyme conlleva una gran inversión y porque afecta al negocio, por eso investigan y consultan ampliamente antes de realizar la compra. Según los autores, cuando el involucramiento es alto y la motivación es negativa, el **target debe ser persuadido por el mensaje**. Esto significa que será importante hacer hincapié en todos los mensajes en brindar información sobre los problemas que pueden mejorarse u optimizarse a raíz de la contratación del software.

## **2. Asociar la categoría con la marca**

Aquí hay dos estrategias de posicionamiento de marca. La central y la diferencial. Buenos Aires Software debe utilizar la diferencial. Se trata de asociar el posicionamiento con un beneficio importante que los consumidores creen que la marca puede brindar y en el que ésta supera a las demás marcas de la categoría.

En base a lo que se fue desarrollando sobre la competencia, Buenos Aires Software tiene que encontrar su diferencial como el intermedio adecuado para el segmento pymes, posicionándose como una empresa más cercana y personalizada que otras como Bejerman y Tango, pero con la misma tradición, seriedad, experiencia, y calidad, diferenciándose así de otras que están más por debajo y son más informales y simples como Mastersoft y Zoologic.

Siguiendo esta línea, BAS tiene que mostrar en su propuesta de valor que es la mejor oferta del mercado incorporando los mejores aspectos de sus competidores:

De Mastersoft y Zoologic → Simpleza y cercanía con el cliente / facilidad de describir los aportes del software al negocio / atención, casos de éxito, explicaciones simples y fáciles de entender

De Bejerman y Tango → Trayectoria, experiencia, seriedad, superioridad dentro del sector

**Buenos Aires Software: Propuesta intermedia. Es la única opción que compila y combina todos esos atributos en una sola empresa.**

Los atributos que sostienen este posicionamiento diferencial, siguiendo esta línea, son los siguientes:

- **Trayectoria en el mercado:** mayor por unos años que Bejerman y Tango / Mucho mayor que Mastersoft y Zoologic. Entre estas 5 empresas, Buenos Aires Software es la que se fundó primera, en 1979, comparado con Bejerman y Tango que se fundaron a principios de la década del 80, y Mastersoft y Zoologic que lo hicieron en los 90.

- **Simpleza y cercanía con el cliente:** acá tiene que acercarse más a Mastersoft y Zoologic y alejarse del trato distante, complejo e inaccesible de Bejerman y Tango.
- **Calidad:** igual que Bejerman y Tango / Mayor que Mastersoft y Zoologic
- **Precio:** Menor que Tango / Similar a Bejerman / Mayor que Mastersoft y Zoologic. La propuesta de valor debe mostrar que vale la pena pagar más que las empresas menores como Mastersoft y Zoologic porque se está accediendo a un servicio de calidad como el de Tango y Bejerman.
- **Trato personal y cercanía:** Buenos Aires Software tiene un staff mucho menor que el de Tango y Bejerman, y mayor al de Mastersoft y Zoologic. Se debe posicionar como una empresa más cercana pero con mayores recursos y mejor atención y personal que Mastersoft y Zoologic, pero no tan distante e inaccesible como Tango y Bejerman.

### **3. Establecer una oración o declaración de posicionamiento de marca:**

Para ello se recurre al formato de declaración de posicionamiento propuesto por Rosenbaum-Elliot, Percy y Pervan, que quedaría de la siguiente manera:

**El producto Discovery es el software de gestión indicado para las pymes o emprendimientos que quieren mejorar los resultados de su negocio y tienen una administración compleja, ya sea por su facturación, el control de stock, o la administración de pagos que satisface la necesidad de control y gestión del negocio ofreciendo una implementación rápida, un uso sencillo e intuitivo, y un soporte post venta continuo para garantizar el uso óptimo del sistema.**

Adicionalmente, la “razón para creer” siguiendo a Kapferer o la “declaración de apoyo” tal como la define Calder sería la siguiente:

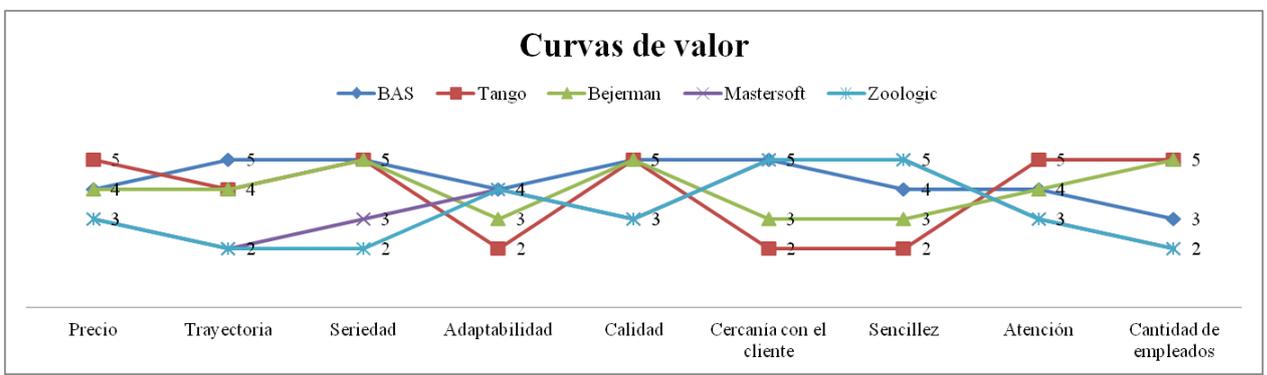
- Implementación rápida y sencilla.
- Profesionales capacitados para educar a los clientes en función del uso óptimo del software para el negocio en particular.
- Casos de éxito y material informativo disponible para guiar a los clientes potenciales o actuales.
- Producto adaptado a las necesidades de las pymes, cuyo uso sea sencillo e intuitivo.
- Soporte telefónico u online que resuelva los problemas de forma rápida

Adicionalmente, para complementar este posicionamiento y poder encontrar un diferencial de los competidores, a continuación, y siguiendo con la teoría de las curvas de valor de

Chan Kim y Renee Mauborgne, se presenta un análisis de los principales atributos de Buenos Aires Software y los competidores mencionados en este trabajo. El objetivo es encontrar de qué forma la curva de valor de Buenos Aires Software puede diferenciarse de los competidores, y para ello luego se realiza la matriz Reducir – Crear – Incrementar – Eliminar, elaborada por los mismos autores que muestra cómo deberían modificarse los atributos para distinguirse y sobresalir en el mercado.

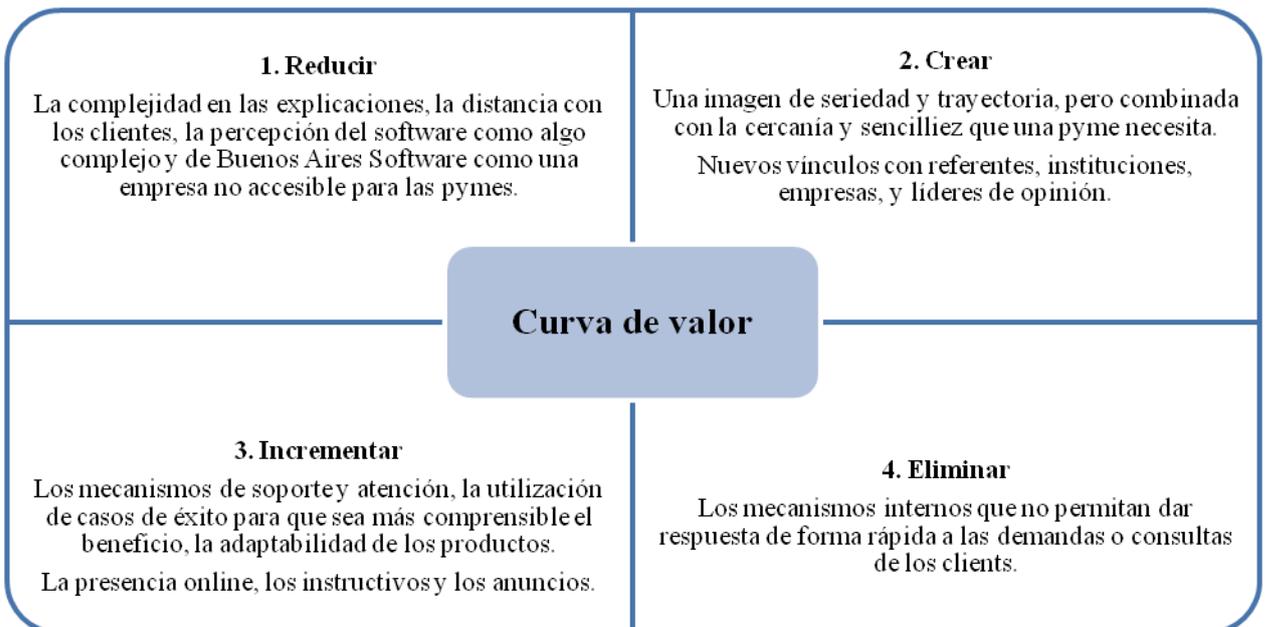
Los atributos que se tuvieron en cuenta para determinar las curvas de valor son precio, trayectoria, seriedad, adaptabilidad, calidad, cercanía con el cliente, sencillez, atención y cantidad de empleados.

Ilustración 2: Curvas de Valor



En función de ello, los aspectos que deberían contemplarse siguiendo la matriz Reducir, Crear, Incrementar, Eliminar, son los siguientes:

Ilustración 3: Matriz Reducir, Crear, Incrementar, Eliminar



## **Acción 2: Comunicación de la propuesta de valor**

Para el desarrollo del plan de marketing se eligió un modelo desarrollado por Domingo Sanna, llamado AIDA modificado (en el marco teórico se desarrollan este y el modelo AIDA tradicional de forma ampliada) que se vincula con el embudo de ventas.

La justificación de esta elección es que considero que dentro de los modelos estudiados es el que más se adapta a la realidad de Buenos Aires Software, porque la empresa tiene recursos y presupuestos limitados para marketing, y por ello es necesario que el plan sea concreto y que pueda generar el ingreso de nuevos clientes y resultados que permitan defender el presupuesto del área de marketing frente a otras gerencias. Por eso el modelo AIDA modificado, asociado con el embudo de ventas, me pareció muy útil para la organización.

**De esta forma, se logra que los objetivos de marketing y comunicación estén alineados a los objetivos de negocios y sea fácil la medición y la evaluación del avance a cada etapa.**

**1. Difundir** – universo de consumidores potenciales del producto / No calificables (no son identificables en detalle, pero sí se asemejan al perfil de usuario descripto y definido en este trabajo)

- SEM: anuncios pagos en buscadores en función de palabras claves (incluir búsquedas típicas y los nombres de los competidores)
- Networking
- Mailing
- Banners en sitios web
- SEO: debe acompañar a las estrategias SEM para que el posicionamiento orgánico sea bueno y acompañe a las publicidades en los buscadores.

**2. Inspirar** - universo de consumidores que ya mostraron un mínimo interés (ej: ingresar al site) pero aún son no calificables

- Sitio web con información de interés
- Archivos para descargar (para hacerlo deben dejar un email de contacto – así se aumenta la base de datos)

- Seminarios online (pueden grabarse las capacitaciones y dejarse colgadas en la web, con el mismo criterio que el anterior, la persona debe dejar sus datos para descargarlo)
- De ser posible por los recursos de Buenos Aires Software, sería muy útil que se habilite un chat con un ejecutivo cuando una persona ingresa al sitio. De esta forma, se lo puede enganchar y aumentar el interés, tomarle los datos o concretar una entrevista.
- Remarketing: solución que permite a través de cookies, que las personas que ingresaron al sitio web de Buenos Aires Software visualicen luego banners y publicidades de la empresa para hacerles un seguimiento. De esta forma, los usuarios ven los anuncios mientras navegan por sitios web que forman parte de la Red de Display de Google o mientras realizan búsquedas de términos relacionados en Google.

**3. Enganchar** – universo de consumidores que mostró un interés, y al que luego además se lo puede identificar y calificar (entró al site pero además llenó un formulario de contacto). El objetivo del paso anterior es que el usuario conozca la marca e interactúe de forma tal que se convierta en un consumidor identificable y calificable. Ahora se buscará que tenga una interacción mayor con la marca.

- Contacto: telefónico o de ser posible presencial. Adaptarse a la disponibilidad del cliente potencial
- Muestra gratis para que pruebe el software por un tiempo limitado.
- Casos de éxito: profundizar en material que pueda demostrarle que el software puede ser útil y mejorar su negocio. Se lo debe contactar con personas que hayan estado involucrados en casos de empresas similares para que puedan evacuar las dudas y compartir experiencias.

**4. Convertir** – aquí se pretende cerrar la venta y que el consumidor se transforme en cliente.

- Ejecutivo de ventas
- El hecho de que hayan probado la muestra y que puedan testear el producto ayudará a que se conviertan

**5. Retener** – mantener y fidelizar al cliente. Potenciar la venta cruzada y la generación de nuevos clientes por recomendación.

- Soporte post venta
- Capacitaciones

- Información adecuada
- Actualización sobre legislaciones y disposiciones
- Promociones por traer un conocido. Esto es sumamente importante porque la recomendación es el mayor factor de generación de nuevos clientes.

### Acción 3: Definición del modelo de negocios

Para definir los aspectos clave del modelo de negocios, se tomará el Modelo de negocios CANVAS y se seleccionarán las áreas que apliquen a este trabajo. Se descartan los bloques de costos y fuentes de ingresos, ya que no corresponden a la temática desarrollada hasta el momento.

Es importante destacar que para este modelo de negocios, se toman las propuestas sugeridas en las acciones anteriores, incluyendo la propuesta de valor y los canales de comunicación que fueron mencionados como adecuados para ganar nuevos clientes y fidelizar a los existentes.

Ilustración 4: Business Model CANVAS

<b>Socios clave</b> 	<b>Actividades clave</b> 	<b>Propuestas de valor</b> 	<b>Relaciones con clientes</b> 	<b>Segmentos de cliente</b> 
<p>1. CESSI: Aumentar el networking y el relacionamiento con la cámara, ya que hay objetivos que tienen en común como por ejemplo la expansión a mercados externos.</p> <p>2. Networking: Generar alianzas con organizaciones que puedan recomendarlos ya que es la principal fuente de ingresos. Ej: clientes – clientes potenciales – ex clientes – proveedores</p> <p>3. Otras cámaras y asociaciones: IDEA, AMF.</p> <p>4. Referentes de la industria: Microsoft</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Difusión de casos de éxito</li> <li>•Generación de nuevos vínculos</li> <li>•Difusión de información de interés sobre la industria</li> </ul>	<p>El producto Discovery es el software de gestión indicado para las pymes o emprendimientos que quieren mejorar los resultados de su negocio y tienen una administración compleja, ya sea por su facturación, el control de stock, o la administración de pagos que satisface la necesidad de control y gestión del negocio ofreciendo una implementación rápida, un uso sencillo e intuitivo, y un soporte post venta continuo para garantizar el uso óptimo del sistema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Soporte post venta: telefónico u online</li> <li>•Contacto periódico para conocer sus necesidades</li> <li>•Instructivos online</li> <li>•Webinars</li> <li>•Actualización sobre legislaciones y disposiciones</li> <li>•Promociones</li> </ul>	<p>Dueños de pymes o personas con alto cargo administrativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Quieren tener el control del negocio</li> <li>•Ven en el software un aliado para delegar pero a su vez controlar y reducir el error humano</li> <li>•No están capacitados en áreas vinculadas al sistema</li> <li>•Son fieles a su proveedor por sentirse cautivos</li> <li>•Tienen recursos limitados</li> </ul>
	<p><b>Recursos clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Recurso humano</li> <li>•Recursos tecnológicos para subir información online o dar soporte a clientes actuales (chat, atención telefónica)</li> </ul>		<p><b>Canales</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Contacto telefónico o presencial</li> <li>•Posicionamiento orgánico en buscadores</li> <li>•Anuncios pagos en buscadores</li> <li>•Remarketing</li> <li>•Banners</li> <li>•Muestra gratis</li> <li>•Sitio web institucional</li> <li>•Webinars</li> <li>•Información pública online</li> </ul>	

## 7. Referencias bibliográficas

- Axoft website. Recuperado el 31 de octubre de 2015 de <http://www.axoft.com/>
- Buenos Aires Software website. Recuperado el 31 de octubre de 2015 de <http://bas.com.ar/>
- Bejerman website. Recuperado el 31 de octubre de 2015 de <http://www.bejerman.com.ar/>
- Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina website. Recuperado el 1 de agosto de 2015 de <http://www.cessi.org.ar/>
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago de Chile: Colección de libros de la empresa.
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Editorial Norma.
- Costa, J. (2001). *Identidad Corporativa*. México: Trillas.
- Di Fonzo, M. (2007). *La comunicación en la empresa como función estratégica*. Recuperado el 20 de julio de 2015 de <http://www.arearh.com/psicologia/cfestrategica.htm>
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación organizacional*. México: Editorial Diana.
- Herrera, C. (2015). *Tinder laboral, la estrategia de las empresas tecnológicas para seducir candidatos*. La Nación. Recuperado el 1 de agosto de 2015 de: <http://www.lanacion.com.ar/1809382-tinder-laboral-la-estrategia-de-las-empresas-tecnologicas-para-seducir-candidatos>
- Mafud, L. (2014). *Firmas familiares: el reto de la evolución tecnológica*. El Cronista. Recuperado el 1 de agosto de 2015 de: <http://www.cronista.com/pyme/-Firmas-familiares-el-reto-de-la-evolucion-tecnologica-20140327-0013.html>
- Mastersoft website. Recuperado el 31 de octubre de 2015 de <http://www.mastersoft.com.ar/>
- Naranjo, M. y Calello, M (2008). *Del living al mercado global*. La Nación. Recuperado el 1 de agosto de 2015 de: <http://www.lanacion.com.ar/1006580-del-living-al-mercado-global>
- Olveira, D. (2014). *Más de 300 empresas buscarán los beneficios de la ley de software*. El Cronista. Recuperado el 1 de agosto de 2015 de:

<http://www.cronista.com/economiapolitica/-Mas-de-300-empresas-buscaran-los-beneficios-de-la-ley-de-software-20140307-0056.html>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam.

Recuperado el 1 de agosto de 2015 de <http://www.businessmodelgeneration.com/book>

Revella, A. (2015). *Buyer Personas. How to Gain Insight into Your Customer's Expectations, Align Your Marketing Strategies, and Win More Business*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Ries, A. y Trout, J. (2000). *Posicionamiento*. Madrid: McGraw-Hill.

Rodriguez, D. (2005). *Diagnóstico de la cultura organizacional*. México D.F: Alfaomega.

Ruano, L. (2013). *Modelo Canvas: Definiendo la estrategia empresarial dinámicamente*.

Recuperado el 1 de agosto de 2015 de: <http://www.todostartups.com/bloggers/modelo-canvas-definiendo-la-estrategia-empresarial-dinamicamente-por-luisruanomarron>

Sanna, D. (2015). *Estrategias de posicionamiento de marca*. Recuperado el 20 de octubre de 2015 de: <http://comunicacionesdemarketing.com/estrategias-de-posicionamiento-de-marca/>

Sanna, D. (2013) *Comunicación Rentable en Marketing*. Buenos Aires: Marcom Ediciones.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores.

Solomon, M. (2008) *Comportamiento del Consumidor*. 7° Edición. México: Ed. Pearson.

Trenzano, J. (1997). *Investigación de mercados estratégicos*. Barcelona: Alta Dirección.

Triguero Álvarez, S. *El lienzo del modelo de negocio: Un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio*. Recuperado el 1 de agosto de 2015 de: <http://www.tknika.eus/liferay/web/aldizkaria/14-zenbakia/el-lienzo-del-modelo-de-negocio>

Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Zoologic website. Recuperado el 31 de octubre de 2015 de en <http://www.zoologic.com.ar/>

## 8. Anexos

A continuación se presenta la transcripción de las entrevistas realizadas:

### **Entrevistado 1: Dueño – zapatería Araquina**

#### **1. Llévame al día en que decidiste contratar software de gestión y contame qué pasó.**

Este software lo utilizo para mi zapatería. Surgió porque me di cuenta que necesitaba ponerle orden a este negocio que me mueve mucha plata y yo no estoy ahí físicamente para controlarlo. Entonces necesitaba poder controlarlo a distancia desde casa y poder evaluar los movimientos día a día, estadísticas, sistemas de pedido

#### **2. Perfecto; y cuando te diste cuenta que lo necesitaste y el problema que querías resolver. ¿Cómo empezaste a evaluar las opciones y los proveedores?**

Consulté conocidos. Pedí dos presupuestos y uno era más bajo y me pareció accesible y barato. Es el que elegí. Me parecía fácil la implementación, me lo venían recomendando, es el que usa todo el mundo y me lo vendieron bien así que no lo pensé mucho más.

#### **3. Cuando me decís que consultaste con conocidos, ¿te acordás de qué rubros eran? ¿Dónde fue que consultaste? ¿A quién te referís con todo el mundo?**

Consulté con tres o cuatro, lo que pasa es que estoy todo el tiempo viendo clientes y charlando con gente, entonces no lo puedo cuantificar. En uno o dos días hablé por ejemplo con 7,8 personas y todas usaban ese. Me interese un poco más con cómo era el software y vi que Dragonfish era una evolución de Lince, así que hablé con la empresa y pregunté porque Dragonfish era más barato (3000 vs 6000). Dijeron que sacaron Dragonfish a ese precio para que la gente no compre Lince porque no les sirve, no les es rentable, no les interesa.

#### **4. Cuando fuiste a la empresa, te contaron y te sirvió. ¿Qué fue lo que más valoraste y cuáles las trabas o barreras?**

Primera traba, tener el sistema de la computadora habilitada, internet, pc que cumpliera requisitos y la traba fundamental más fuerte fue la capacitación que todavía hoy me sigue siendo una traba importantísima.

#### **5. ¿De la implementación y el uso te encargaste vos con la capacitación de ellos? Y cuando me decís que todavía te falta un poco, ¿Qué te dieron y qué esperas, qué necesitarías?**

En realidad el tema de la implementación fue malo porque no puse una persona a cargo, como yo no estoy en el negocio todo el tiempo para que eso se haga y demás, debería haberlo hecho con alguien a cargo que pueda implementarlo. Nunca llegó a la implementación completa y estoy a punto de darlo de baja porque no le dedico el tiempo a hacerlo entonces no puedo completarlo y que sea útil.

**6. ¿Y algún error que puedas mencionarme que haga que no pueda funcionar cuando vos no estás? ¿Y si lo das de baja qué vas a hacer?**

EL tema es que la implementación es compleja, requiere tiempo, y alguien encargado de que se implemente y se le haga un seguimiento. Si no hay nadie que se ocupe entonces no logramos que resulte.

**7. Si tuvieras que buscar otro, ¿cómo harías? ¿Qué factores tendrías en cuenta?**

La implementación, que sea sencilla y punto.

**8. Perfecto. ¿A qué llamás sencilla?**

Didáctico, fácil de implementar, que uno pueda cargar la información rápido y rápido muestre resultados en las herramientas de análisis. Fundamentalmente, que darle el alta al producto sea fácil y que sea barato, eso es clave.

**9. ¿Calidad o precio?**

Depende. No puedo priorizar uno. Si realmente es eficiente y me solucionan problemas estoy dispuesto a pagar un poco más, pero tiene que ser perfecto, una solución integral que muchas veces es lo que cuesta teniendo en cuenta que en moda y calzado hay mucha variedad, talle, número, color y darle de alta a todo eso suele ser tedioso. Tengo muy poco tiempo y mi prioridad hoy es aumentar las ventas, no ordenar la gestión. Necesito que me llegue la información, me contacten ellos, no tengo tiempo de salir a buscar.

**Entrevistado 2: Responsable de Compras y Servicios - La Mantovana.**

**1. ¿Cómo fue que se dieron cuenta que necesitaban software de gestión? ¿Para qué comenzaron a usarlo?**

Nuestra necesidad particularmente surge ante el crecimiento de la empresa y la reorganización de los departamentos que la constituyen, conformándose de esa manera el departamento de Suministros el cual abarca las áreas de Compras, Logística y Deposito, poseemos un Sistema de Gestión Integrado certificado por el IRAM el cual de una otra

manera nos exige poseer un Software de gestión para la eficaz implementación de las Normas por las cuales nos regimos sea ISO 9001- ISO 14001 u OSHAS 18001.

**2. ¿Qué problema querían resolver? ¿Cómo fue que detectaron en la empresa esta necesidad?**

Más allá de las Normativas vigente respecto a Facturación Electrónica, movimientos caja, como así también las Normas detalladas anteriormente, se buscó lograr un efectiva forma de trabajo, optimizando tiempos, recursos humanos y llevando a cabo políticas de trabajos con metas y logros anuales. La necesidad surgió a través de Auditorias Anuales de distintos Organismos, llámese AFIP, IRAM, u Organismos Estatales

**3. Una vez que vieron que lo necesitaban, ¿Cómo hicieron para empezar a evaluar las opciones?**

Las Opciones respecto a qué tipo de Sistema de Gestión implementar se evaluó en conjunto a una Consultora Externa mayoritariamente, la cual trabaja de manera permanente en la actualidad con la empresa.

**4. ¿Qué tipo de consultora fue?**

HST Consultora Técnica <http://hstconsultora.com.ar/>

**5. ¿Cómo buscaron proveedores? ¿Cuántos encontraron?**

La búsqueda se realizó por parte de la Consultora.

**6. ¿Cómo eligieron?**

Una vez elegida por la misma se presentó el Sistema a Dirección y la misma fue determinante en la elección.

**7. Cuando la consultora les mostró las opciones que me decís que luego Dirección eligió, ¿Qué valoraron? ¿Qué aspectos hicieron que rechacen opciones? ¿Hubo trabas internas para la implementación o todo fluyó de forma correcta?**

Se valoró sobre el resto de los Sistemas la posibilidad concreta que el mismo se ajuste constantemente a las necesidades, requerimientos de la Empresa y no que sea la Empresa la que deba ajustarse al Sistema en cuestión. Trabas internas tuvimos y tenemos todo el tiempo, es así que Facturación todavía no se sumó al mismo trabajando ellos a través de Bejerman de manera independiente, y sumándose recién a partir del primer semestre del 2016

**8. De las compañías que eligieron. ¿Conocías alguna desde antes?**

De la compañía elegida se tuvieron referencias de Clientes estatales y privados, los cuales venían trabajando con el Sistema adquirido y poseían muy buenos resultados.

**9. ¿Cómo fue la implementación? ¿Y el uso?**

En lo que respecta a ISSIS la implementación se realizó en etapas, previo reuniones con los Responsables de los distintos departamentos que interactúan con el sistema, y posterior capacitación a la totalidad de los empleados que lo abarcan.

**10. Dentro de la empresa, ¿qué cargos fueron los que estuvieron involucrados en este proceso?**

Estuvieron Involucrados Dirección, Responsables de Áreas, Auditores Internos y Externos, Consultora Externa.

**11. ¿Qué aspectos valorás del software que elegiste? ¿Qué problemas te resuelve y cuáles crees que podrían mejorarse?**

El Software adquirido permite tener un control de acceso identificado por usuarios, alcance y límites al sistema programables para cada uno, un puntual control de stock mínimos, contemplando tiempo de entrega de proveedores y de consumibles identificados, excelente visualización de distintos requerimiento a través del uso de filtros pautados en la evaluación, registros y estadísticas de cada uno de los clientes,

**12. ¿Te informas sobre actualizaciones? ¿Sobre nuevas opciones del mercado? ¿Cómo?**

Las actualizaciones se producen de manera automática con el programador adquirido. Respecto a nuevas Opciones del mercado lo realiza personal de Sistemas de manera Anual,

**13. Con otros proveedores que requiere tu negocio. ¿Dónde buscás información? ¿Qué fuentes solés consultar?**

La Empresa posee una antigüedad importante en el rubro, por lo cual la mayoría de oferta de proveedores surge a través de su Pagina Web, lo cual se suele tener en cuenta antes la búsqueda de nuevos proveedores, así también se utiliza la web y visitas anuales a distintas Feria y exposiciones del Rubro.

**14. Cuando me decís Feria y exposiciones del Rubro, ¿cuáles serían por ejemplo?**

### **Entrevistado 3: Dueño - El Cabo, local de ropa.**

#### **1. Llévame al día en que decidiste contratar software de gestión y contame qué pasó.**

Lo decidí al mes de arrancar con el local, cuando empecé a hacer compras un poco más grandes. Al principio no lo necesitaba pero cuando empezó a entrar más mercadería, me di cuenta que necesitaba llevar un control dentro del local de lo que tenía y de lo que se vendía para tener el control de stock y lo que buscaba era poder hacer una venta y saber qué ganancia me dejaba esa prenda.

#### **2. Y una vez que decidiste que lo necesitabas, ¿cómo empezaste a evaluar opciones? ¿Cómo buscaste?**

Le consulté a un amigo que era programador a ver si me podía armar algún software que me sirva, le dije lo que quería que era bastante sencillo pero que por la sencillez era más fácil buscar un programa que ya esté hecho, y me nombró un par así que busqué en internet y encontré el que necesitaba y vi que me servía para lo que quería así que cerré con ese.

#### **3. Cuando decís “le comenté lo que quería”, ¿qué era puntualmente?**

Lo que quería era poder ingresar con un código la mercadería, poder ponerle más de un precio, existencias a esa mercadería para saber el stock, y poder venderlo y sacar estadísticas de ventas y de ganancia por día, por mes, por año, etc.

#### **4. ¿Buscaste por google? ¿Te acordás puntualmente cómo fue la búsqueda?**

Lo que busqué en google fue “software para control de stock y facturación” y buscando me salió el que tengo ahora.

#### **5. Perfecto. ¿Estás contento con este programa? ¿Qué le ves de bueno y qué de malo, qué te parece que le falta?**

La verdad es que estoy contento. Hace más de dos años que uso el mismo, tengo el programa en la versión gratis. Hay distintas versiones pero para lo que quiero esta versión me sirve, lo único que tengo que hacer es actualizarla cada tanto pero tengo mucho lugar para cargar mercadería, anda bien, así que para lo que yo lo uso me sirve así. Hay opciones que yo no puedo usar porque no es una opción paga, pero creo que la versión paga es mucho más compleja y tiene muchísimas cosas más que por ahí a otra persona sí le sirve.

#### **6. Por ejemplo, ¿Cuáles?**

Por ejemplo, te deja publicar directamente del sistema a mercado libre o en páginas para venta.

## **7. ¿Dónde buscás información para enterarte novedades, nuevas ofertas, actualizaciones?**

En realidad nunca tuve la necesidad de buscar otra opción y cuando hubo una actualización nueva de sistema o algo, me lo avisó cuando entraba al sistema o me llegaba algo por mail. Hace dos semanas el programa me avisó que iba a dejar de ser operativo si no hacía la actualización y cuando la hice pude arrancar de cero y cargar la mercadería con los códigos que quiera o pasar todo lo que tenía en el sistema anterior, copiarlo y pasarlo de nuevo. Por organización y para no llenar la actualización nueva con todo lo que ya tenía, preferí arrancar de cero para no arrastrar todo lo que había.

### **Entrevistado 4: Dueño - Supermercado Buen Sol**

#### **1. ¿Cómo fue cuando decidiste contratar un software? ¿Qué estabas buscando?**

Nosotros teníamos una herramienta hecha a medida que estaba diseñada en cobol y necesitábamos un sistema integral que tenga compras y ventas, más que nada para manejar los libros. IVA Compras e IVA Ventas. No sabíamos bien lo que necesitábamos, sí sabíamos cosas puntuales. Sabíamos que queríamos notas de pedido, sistema para poder facturarlas y luego algunas características propias. En realidad, no estábamos familiarizados con el tema de reportes porque en nuestra base de datos era muy difícil pedir reportes. Entonces a partir de esas premisas empecé a buscar en el mercado y consulté a gente con negocios similares a ver qué marcas tenían y qué herramientas usaban.

Visitamos a 3 empresas: Buenos Aires Software, otra empresa de Rosario y MasterSoft. Los de Rosario tenían un sistema online que no nos terminó de convencer, más que nada por la operatoria, pero vimos que los reportes y las herramientas de cubo eran muy similares en todas las opciones. Pensamos que eso era algo clave y terminó siendo un accesorio casi sin valor (así lo presentaban las empresas). Daban mayor hincapié a la robustez a la base de datos. Vimos que no teníamos todos los conocimientos al hacer al pedido.

Decidimos la gente de Mastersoft. Nos llevó algunos casos de éxito y tuvimos algunas charlas con la gente de los casos de éxito, que le hicimos varias preguntas puntuales y así terminé de decidir.

## **2. Entonces, ¿qué te supieran guiar fue clave para tu elección? ¿Qué trabas les veías a las otras opciones?**

La empresa de Rosario me ofreció un sistema que era online, entonces no lo tenía yo acá sino que lo tenían ellos y esto fue en el año 2008 entonces no me daba confianza el soporte y la estructura que yo tenía. Tenía que pedir un enlace punto a punto y una condensadora. Si se me caía el sistema no podía hacer nada (facturar, cobrar, vender) entonces no quise meterme en esa complejidad.

## **3. ¿Y con Buenos Aires Software?**

Buenos Aires Software tenía algo muy enlatado. Era muy burocrático al momento de las consultas y yo tenía una particularidad respecto a las balanzas del sistema que tienen que informar continuamente peso. Necesitaba no solamente que lea la balanza sino que además compruebe que si la mercadería que está ahí y el peso no coinciden no pueda aceptarse. Esa era una cuestión básica. Dieron muchas vueltas y me presupuestaron muy alta esa particularidad por eso la desestimé, porque tenía también otras particularidades entonces se me iba a ir el presupuesto en particularidades.

## **4. Una vez que decidiste, ¿cómo fue la implementación y el uso?**

Se empezó a implementar unos días antes a través de pruebas (formatos de exportación, etc), pero luego desde el momento de hacer base de datos de clientes, precios, y los artículos, se hizo en una tarde luego y al día siguiente ya empezó a andar. Ahí no terminó la implementación. Se logró hacer las cosas básicas y luego ir agregando cosas.

Algo que valoré es que el software estaba estable y hacía más de 6 años que no tenían problemas, así fue como me lo manifestaron ellos y sus clientes. Entonces eso también me llamó la atención y me gustó y realmente no tuve mayores problemas. Fueron surgiendo cuestiones puntuales por errores que al momento de implementación no se habían tenido en cuenta, pero luego se fue puliendo y con el correr de los años no tuve grandes problemas. Por ejemplo, con otro sistema me pasaba que iba a un cajero y no se asentaba en la caja diaria. Con este sistema no tuvimos ningún tipo de problemas de ese sentido.

## **5. ¿Qué soporte te dan desde la empresa?**

Tienen varios. Yo elegí soporte telefónico de 9 a 18hs de lunes a viernes. Tenemos un básico de horas mensuales de analista y programador. \$3000 6 hs de programador y 1hr de analista. Entonces después me mandan reporte de cómo se usaron esas horas.

**6. ¿Quiénes estuvieron involucrados en la decisión de este sistema?**

Me encargué yo.

**7. ¿Cómo te enterás de actualizaciones?**

Estas horas incluyen una actualización anual. Me compré el sistema nuevo que empiezan a implementarlo de acá a fin de año. Trabajábamos con MasterSoft gestión y ahora nos pasamos a Experta. Ya lo tengo en compras, parte contable, flujo de fondos. Me falta ventas que es el módulo más grande. Para estos sistemas estaba funcionando muy bien punto net. Me dijeron que estaban trabajando en eso y que me iban a pasar data cuando tuvieran. Ya la están por implementar y me tienen a mí en vista.

**Entrevistado 5: Contador - ASESCO, empresa de investigación**

**1. ¿Cómo fue que decidieron contratar software de gestión?**

Cuando llegué ya estaba instalado Tango, que de todas formas es el que utilizo en otras empresas.

**2. ¿Para qué lo utilizan? ¿Qué funciones usan?**

Es variado. Lo que tiene Tango como usuario que soy es que tiene un cierto grado de adaptabilidad a lo que vos necesites. Ellos tienen para distintos gremios un sistema aplicado a lo mismo pero yo tengo la generalidad, donde se utilizan los módulos de ventas, compras, stock, caja, inventarios y contabilidad (de gestión). Tienen dos contabilidad uno para análisis comparativo de datos y otro para la contabilidad propiamente dicha (balances). Hay una parte que dice contabilidad life que vos tenés un montón de informes que podés crear o imprimir tomando los parámetros que necesites. Yo tengo Tango con licencia te mandan actualizaciones por toda la parte de impuestos, con todos los proveedores.

El único inconveniente de pequeña y mediana empresa es que vos no tenés una persona de sistema trabajando las 8hs diarias entonces hay muchas cosas que las tenés que contratar con ellos, tienen licenciarios, todos tienen el mismo precio pero en general. No lo venden de forma directa. Pero en general cuando pedís modificación especial o actualización es muy caro, especialmente para pyme.

No quita que para una pyme el software actualmente es muy caro contratarlo desde cero y cubre todas las expectativas más del 100%, tenés que parametrizarlo de acuerdo a lo que necesitás vos para que te sea útil. Tenés un sistema de inventario muy completo pero si la empresa no ordena su documentación no vas a lograr que el sistema te dé la información y así con todo el resto. El sistema es muy amplio, muy grande siempre y cuando tengas el tiempo. La herramienta es buena.

En otras épocas he visto Bejerman y Tango era el mejorcito. Es un poquito más duro (vos tenés que parametrizarlo de una manera para que te sirva), pero una vez que superás esa etapa ya funciona automáticamente

### **3. ¿Qué ventajas le ves a Tango frente a otros sistemas?**

Lo vi hace unos años hoy no sé cómo estarán, hay muchos software dando vueltas de otra gente mucho más económicos. Es clave saber cuánto están dispuestos a gastar. Tango tiene requerimientos (cpu-usuarios. Hablás de 30/40.000 pesos) depende si están dispuestos a invertir.

### **4. ¿Evaluaste cambiar Tango?**

Por el momento no, me serviría para estar ordenados administrativamente, no hacer más planillas de word/excel. Dónde está Tango siempre sobra la actualización respecto a todo lo que el equipo te puede dar. En el mismo paquete te vienen por ejemplo sueldos y jornales y eso lo podés estar haciendo con un tercero, o llevar la contabilidad en moneda extranjera. Hay un montón de funciones que no usás pero el sistema está preparado. Esto mismo sucede con sistema de stock. Hay gente que lleva el stock con trazabilidad líneal ej: medicamentos, pero no muchas empresas lo utilizan, pero el sistema lo tiene. En el paquete te aparece. Hay millones de esas cosas, imagino que Bejerman y ese tipo de cosas los contiene también porque sino se quedan fuera del sistema. El usuario a qué se dedica influye mucho. El sistema con Tango vos sabés que lo contiene pero la empresa tiene que estar convencida de usarlo, y reemplazar las planillas.

### **5. ¿Quiénes son los que usan el sistema y cómo ves que es el uso?**

Vos tenés que tener orientación de uso del sistema enlatado o de computación. Lo que pasa es que lo que podés hacer es usarlo como generador de información y lo volcás en una planilla o algo que quieran ver, entonces no necesitan saber usarlo. Te sirve como herramienta para dar la información y lo acomodás como la persona quiere, eso está bueno.

Vos antes contratabas el software a medida. El problema ahí es que dependés de esa persona, ese programador de sistemas, y tenías que llamarlo para cada modificación que había. El tango es más general y vos te tenés que acomodar, ver cómo parametrizas el sistema. La clave acá es cómo lo parametrizas para que se adapte a lo que la empresa quiere.

Lo cierto es que hoy por hoy las actualizaciones si tenés un abono con ellos que no es barato. Esa es otra recriminación que tengo con Tango, que la actualización sale 8/10.000 pesos y el abono anual es 6500 por año y te incluye las actualizaciones. En Tango está todo pero tenés que saber parametrizarlo, o que la información de Tango sea tu herramienta para ver cómo te adaptás y usas lo que el programa te da. Tenés que tener apertura mental y luego el informe lo podés manipular. De hecho en Tango hay una parte que se llama laiv donde vos podés sacar el informe de la manera en que vos quieras. Pero de pronto, no te digo que tenés que ser programador, pero sí estar muy informado. Este año yo tengo abono por un año y lo cierto es que sí está bueno el sistema de call center que tienen porque te manejás por teléfono o mail y te orientan bien y bastante rápido. Son bastante piolas, no es la salvación pero está bueno.

## **6. ¿Trabajás con empresas que tenga otro que no sea Tango?**

Hay otra gente de otras empresas que he tenido, hace tiempo atrás que tenían software a medida. Lamentablemente ahí estás en manos del programador, y cada vez que hay algo tenés que explicarle lo que querés y ahí él vuelve a trabajar, entonces es mucho más largo. Esa es una opción, en otras empresas tenían por ejemplo Oracle. Yo no lo veía, lo tuve en dos empresas pero no me gustó. Prepara información para hacer reportes, vos tenés que tener un programador adentro de la empresa, son para empresas de mediana s a grandes con un departamento de sistemas, a mí nunca me solucionó nada. La información que se sacaba de los módulos estándar que había en la empresa (compras ventas importaciones), esa información iba al Oracle, el Oracle lo procesaba y lo agrupaba de una determinada manera y después afuera de Oracle había un sistema de reportes.

Entonces el gerente quería hacer reportes y ver resultados y en su software de gestión veía sus ventas, sus compras, su margen bruto, gastos generales, de servicios, etc, hasta llegar al resultado. Hacían doble click en gastos financieros y te abría una pantalla para ver cómo estaban compuestas. Ahí se abrían 10 cuentas, con 10 subcuentas más. Ese reporte de gestión se armaba con información que salía de Oracle pero no era Oracle. Lo tuvieron un

tiempo y lo sacaron porque no se llegaba a entender. Incluso había programadores pero era macizo, no era fácil para el uso ni intuitivo.

También está SAP. Lo vi trabajar muy bien con los sistemas de inventario. Códigos de barra, pero a nivel de gestión, compras y ventas no lo llegué a ver. Igual es algo como el Oracle para empresas grandes que usan Oracle o SAP pero no se adapta a Pymes.

TANGO Está sacando módulos de gestión que están muy buenos. Te invitan a charlas para contarte y si te interesa te venden el producto. Los de tango hacen 2 o 3 charlas al año y te invitan y te cuentan lo que está haciendo Tango.

## **Entrevistado 6 - Técnico en INFESA.**

### **1. Contame cómo fue que contrataron un software de gestión.**

La empresa de mis viejos es una pyme que serán 15 empleados. Siempre tuvimos un sistema de gestión desarrollado exclusivamente para nosotros. Teníamos necesidades puntuales que los sistemas de gestión no estaban bien pensados y con el pasar del tiempo, luego de 9 años decidimos cambiar a un sistema más desarrollado debido a algunas obligaciones como factura electrónica y un montón de cosas que ya están pensadas y con un soporte constante y por cuestiones técnicas nos tuvimos que pasar.

Hoy trabajamos con Tango que creo que para pymes es de los más conocidos, al menos cuando averiguamos y lo complementamos con un sistema CRM que labura sobre la misma base de datos pero es externo al tango. Lo manejamos por separados sistema de gestión de sistema de clientes.

Dentro de mi experiencia con Tango, yo fui el encargado porque no tenemos departamento de IT, yo como estudiante de ingeniería mecánica no sabía de gestión ni de parte contable pero me tuve que encargar por ser el hijo del dueño, me tuve que meter mucho en ese ambiente para entender cómo adaptar el sistema de gestión que teníamos al nuevo y empezar a trabajar con el nuevo sistema

### **2. ¿Cómo buscaste y que opciones encontraste?**

Buscamos dentro de lo que se llama sistema de gestión llave en mano porque ya veníamos de un desarrollo específico para nosotros y después de 9 años eso implicaba que la empresa nos tenía cautivos porque dependíamos de ellos y se complicaba entonces empezamos a buscar llave en mano. Encontramos 3 grandes grupos:

- Los de grandes empresas sistemas que abarcan desde gestión, clientes, proyectos, etc, muy complejos y amplios que tenés que perder mucho tiempo en adaptarse al programa, entender e instruirse
- Gama media. Programas ya desarrollados pero más limitados en su uso pero cumplen los requerimientos
- Desarrollos a medida

Nos focalizamos en el segmento central en la parte de sistemas llave en mano. Encontramos Bejerman, Tango y algunos más. Dentro de las opciones había algunos de gestión muy encarados para contadores, para que los use un estudio contable para llevar la contabilidad y eran muy complejos o específicos y no nos servían por eso Tango. También porque era compatible con un sistema de gestión de clientes y proyectos por eso la elegimos.

### **3. ¿Todo esto dónde lo buscaste?**

Nosotros teníamos muy buena relación con la persona que hacía el sistema a medida, amigo de la familia que decidió dejar de trabajar y nos ayudó mucho porque el entendía para elegir la continuación tenía más conocimiento y básicamente buscamos en Google. No compramos el sistema Tango directamente sino que hay empresas que representan a los programas y generan desarrollos sobre estos programas (gestión de clientes y proyectos) sobre la base de gestión de proyectos que usábamos. Googleamos y encontramos Tango, Bejerman y no mucho más.

### **4. ¿Quiénes estuvieron involucrados en la decisión?**

Mi viejo como dueño y la chica que es la secretaria administrativa porque era la que lo iba a usar así que nos ayudó a buscar, era la que más interacción iba a tener

### **5. ¿Cómo fue la implementación y el uso?**

Buena pregunta. Hoy hace dos años que lo contratamos y todavía no se pudo terminar de implementar el Tango en su totalidad. Estos tipos de sistemas son muy amplios y es obvio que nunca los vamos a terminar de completar. Nosotros cometimos el error por la inexperiencia de contratar el servicio, comprar el programa y empezar a usarlo. Hay funcionalidades que tienen que si no generás bien la carga de datos, desde el vamos, después los informes, funcionalidades, etc no terminan sirviendo porque la información está mal cargada. La forma para aprenderlo es con cursos instructivos extremadamente

largos o sino la que elegimos nosotros que es con el tiempo ir aprendiendo de los errores y corrigiéndolos para que den bien de ahí en adelante, por ser pymes y no ser tan grandes.

Hoy usamos mucho las herramientas que tiene para hacer reportes, entender el funcionamiento de la empresa desde números, gráficos y estadísticas. Nos damos cuenta que hay cosas que las estamos haciendo mal, seguimos aprendiendo y mejorando constantemente, el período más fuerte de adaptación fueron los primeros dos meses, donde realmente cometíamos errores y había que resolverlos. Luego ya estábamos andando.

## **6. ¿Qué soporte les dieron desde tango?**

Tienen un soporte de resolución de problemas muy bueno vía mail o telefónico y tienen una mesa de ayuda muy grande, pero lo que no tienen tan bien desarrollado es la parte de instructivos. Si querés aprender a través del instructivo, recién ahora los están empezando a montar en la página, así podés ver cómo hacer las cosas para que funcione bien el sistema.

Cuando lo compramos, los representantes nos dieron una instrucción inicial que implicó 5 veces de 5 hs de instrucción con lo básico y necesario y lo que incluyeron también fueron horas de parametrización del sistema donde lo que hacen es adaptar el sistema que es genérico para que te sirva a vos con tu forma de trabajo. Son 10hs que cobran como servicio. No te explican sino que te preguntan y lo adaptan a tu medida. Lo que hacen también son cursos periódicos pagos sobre cómo se utiliza el tango que son pagos pero requiere disponibilidad y tiempo.

## **7. ¿Cómo hacés para mantenerte informado sobre novedades?**

No me informo sobre cosas nuevas, me siento cautivo porque el cambio lo vivimos ahora después de 9 años de trabajar con un sistema anterior y el cambio no se hace de un día para el otro, hoy no pienso en cambiarme a la competencia sino en resolver los problemas por todo lo que implicaría el cambio.

### **Entrevistado 7: Gerente de Compras – pyme provedora de insumos médicos**

#### **1. ¿Qué software de gestión posees actualmente? ¿Qué funciones utilizás?**

El software es de la empresa Mastersoft, es un sistema integral que permite realizar todas las tareas de la empresa tanto administrativas, financieras y operativas. Puntualmente por mi tarea utilizo varias funciones tanto la parte de compras, stock, ordenes de trabajo.

#### **2. ¿Cuándo te diste cuenta que necesitabas contratar software de gestión? ¿Qué problema querías resolver?**

Principalmente había un gran desvío en el control de inventario, debido a que no había una programación ordenada en las compras. Además por la actividad a la cual se dedica la empresa, ANMAT tiene como requisito obligatorio poder tener trazabilidad de los productos que comercializa y no disponíamos de esa herramienta.

### **3. ¿Cómo detectaron en la empresa esta necesidad?**

El mal manejo del stock estaba ocasionado pérdidas económicas, por la constante compra de mercadería y generando inconvenientes con la cartera de pagos a los proveedores.

### **4. Una vez que vieron que lo necesitaban, ¿Cómo buscaron proveedores? ¿Cuáles encontraron?**

Encontramos este proveedor a través de una empresa que realiza la misma actividad y nos la recomendó dado que es una forma de comercializar muy específica.

### **5. ¿Qué miembros de la empresa estuvieron implicados en la decisión y qué características valoraron al momento de elegir?**

El Dueño de la empresa, el contador, el gerente general y yo como gerente de compras. Se evaluó el tiempo de desarrollo del software, la relación costo beneficio y el tiempo de capacitación que iba a requerir la aplicación del programa.

### **6. ¿Cómo fue la implementación? ¿Y el uso?**

La implementación duró 3 meses y el uso primero fue complicado porque se tuvieron que hacer muchos ajustes pero una vez regularizado el uso mejor exponencialmente todas las tareas que se realizaban con el software.

### **7. ¿Qué aspectos valorás del software que elegiste? ¿Cuáles podrían mejorarse?**

El sistema de trazabilidad de los productos resulta súper útil y rápido para buscar información sobre cada producto en particular. La parte de la carga de datos debería ser más intuitiva para hacer más dinámica la carga de facturas, remitos y órdenes de compra.

### **8. ¿Investigás el mercado para evaluar nuevas opciones o actualizaciones? En caso de responder de forma afirmativa, ¿Cómo lo hacés?**

Actualmente no se está buscando modificarlo.

## **Entrevistado 8: Gerente Comercial – Empresa de zapatos**

### **1. ¿Qué software de gestión posees actualmente? ¿Qué funciones utilizás?**

Actualmente uso un sistema llamado Adcom que me permite gestionar el stock, la facturación en los puntos de ventas, la contabilidad y las operaciones administrativas como ser los bancos y los pagos con tarjetas de crédito.

**2. ¿Cuándo te diste cuenta que necesitabas contratar software de gestión? ¿Qué problema querías resolver?**

Teníamos el problema que el sistema anterior se había vuelto obsoleto. Los procesos alrededor del sistema generaban muchos errores humanos y la información no era del todo confiable. Fue ante diferencias de stock, errores en la facturación e imposibilidad de emitir reportes que nos decidimos en migrar a algo más nuevo e integrador.

**3. ¿Cómo detectaron en la empresa esta necesidad?**

Era evidente en el día a día. No había reportes. Los stock siempre estaban mal y a partir de allí hicimos un análisis de cuantas veces el sistema (en sus procesos) podía "contaminarse" del error humano. Encontramos que en muchos procesos la mano del personal generaba errores en los datos que luego se trasladaban a errores de información que el sistema procesaba.

**4. Una vez que vieron que lo necesitaban, ¿Cómo buscaron proveedores? ¿Cuáles encontraron?**

Decidimos darle el proyecto a la misma empresa que había diseñado años atrás el sistema que se usaba en ese momento y que corría en DOS. Ellos conocían nuestras necesidades particulares del negocio y nosotros conocíamos el trabajo que hacían tanto en el desarrollo como en la implementación.

**5. ¿Qué miembros de la empresa estuvieron implicados en la decisión y qué características valoraron al momento de elegir?**

Fue una decisión que tomamos desde la dirección. En la última etapa de la implementación se fueron sumando otros responsables para que fueran capacitados y a su vez puedan capacitar a los demás.

**6. ¿Cómo fue la implementación? ¿Y el uso?**

Al principio fue mucho trabajo porque había que cambiar nuestros procesos internos. Llevo casi un año ponerlo a funcionar correctamente. El uso resultó satisfactorio aunque mucho más lento en tiempos de procesamiento que el anterior, pero mucho más confiable en términos de proceso de información.

### **7. ¿Qué aspectos valorás del software que elegiste? ¿Cuáles podrían mejorarse?**

Primero que es un software preparado para este negocio. Segundo que tiene procesos automáticos que minimizan los errores humanos. Tercero que es integrado dando cuerpo a toda la rueda operativa desde la compra de la materia prima hasta la venta pasando por los pagos, la contabilidad y la gestión de las operaciones. Creo que los tiempos de procesamiento de la facturación en el punto de venta podrían mejorarse.

### **8. ¿Investigás el mercado para evaluar nuevas opciones o actualizaciones? En caso de responder de forma afirmativa, ¿Cómo lo hacés?**

No. El cambio a este sistema es un proyecto que concluyó hace poco y es muy nuevo como para evaluar nuevas opciones en el mercado. Si en algún momento se necesita seguramente se haga, pero por el momento no.

### **Entrevistado 9: Apoderado – Al Carbón S.A**

#### **1. ¿Qué software de gestión posees actualmente? ¿Qué funciones utilizás?**

Restaurant Manager para adicionar Liquidación Iva 2005 para Iva compras y asientos contables Sistema de gestión touch software para proveedores.

#### **2. ¿Cuándo te diste cuenta que necesitabas contratar software de gestión? ¿Qué problema querías resolver?**

Para gastronomía es fundamental para agilizar la adición de las mesas. Desde el comienzo (año 2000) contamos con software. Durante los primeros años tuvimos otro sistema que quedó fuera de servicio con la implementación de controladores fiscales.

#### **3. ¿Cómo detectaron en la empresa esta necesidad?**

Más que nada los dueños tenían negocios anteriormente y ya contaban con sistemas de facturación. Se contrató el mismo sistema (versiones más modernas) que ya contaban en los otros negocios. De los 3 sistemas que utilizamos a la fecha se fueron incorporando en distintos momentos.

#### **4. ¿Qué miembros de la empresa estuvieron implicados en la decisión y qué características valoraron al momento de elegir?**

Lo contrataron directamente los dueños. Creo que lo que valoraron es que conocían al proveedor del sistema y ya sabían operarlo.

**5. ¿Cómo fue la implementación? ¿Y el uso?**

Como mencioné anteriormente como conocían el funcionamiento todo fue más fácil .Solamente se tuvo que adaptar a las necesidades del negocio (códigos, productos, etc)

**6. ¿Qué aspectos valorás del software que elegiste? ¿Cuáles podrían mejorarse?**

Como no intervine en la elección del software no puedo responder, seguramente en la actualidad hay sistemas que hacen todo lo que nosotros con 3.

**7. ¿Investigás el mercado para evaluar nuevas opciones o actualizaciones? En caso de responder de forma afirmativa, ¿Cómo lo hacés?**

Estoy acostumbrado a operar estos sistemas. Creo que si tuviéramos que cambiarlos en mi caso particular sería terrible ya que después de 15 años tendría que capacitarme.

**Entrevistado 10: Dueño – Mercado Trajano**

**1. ¿Qué software de gestión posees actualmente? ¿Qué funciones utilizás?**

Utilizamos PrestaShop como soft de gestión del proyecto: considera que somos una plataforma de ecommerce, cuya gestión se realiza desde la misma plataforma, Prestashop

**2. ¿Cuándo te diste cuenta que necesitabas contratar software de gestión? ¿Qué problema querías resolver?**

Al momento de desarrollar el proyecto fue menester contar con un software, no podíamos comenzar si el mismo; el principal problema para resolver era el orden y control de las actividades día/día, ventas, compras, liquidaciones, etc

**3. ¿Cómo detectaron en la empresa esta necesidad?**

Como bien indique arriba, era menester, no podíamos comenzar el proyecto sin el mismo, por ende, desde el momento cero sería mi respuesta.

**4. Una vez que vieron que lo necesitaban, ¿Cómo buscaron proveedores? ¿Cuáles encontraron?**

Analizamos las distintas opciones de plataformas para gestionar proyecto de ecommerce y teniendo en cuenta las prestaciones, las facilidades del código del sistema optamos por PrestaShop

**5. ¿Qué miembros de la empresa estuvieron implicados en la decisión y qué características valoraron al momento de elegir?**

Solo la gerencia estuvo involucrada en este caso, considera que es una empresa chica, por ende las decisiones son más centralizadas y no tan generales

**6. ¿Cómo fue la implementación? ¿Y el uso?**

La implementación fue un servicio en la nube, no hubo que desarrollar nada, la solución es en la nube, como tal solo tuvimos que configurar los accesos

**7. ¿Qué aspectos valorás del software que elegiste? ¿Cuáles podrían mejorarse?**

La sencillez del diseño y la rapidez de respuesta/navegación; mejoraría la incorporación de módulos/funcionalidades que hoy prescindan y se pueden acceder comprándolos, preferirías que de forma nativa incorporase nuevos módulos y prestaciones para el día a día.

**8. ¿Investigás el mercado para evaluar nuevas opciones o actualizaciones? En caso de responder de forma afirmativa, ¿Cómo lo hacés?**

No investigamos, por una cuestión de que primero queremos estresar el software y así detectar las falencias en función de las necesidades que vayamos detectando que necesitamos cubrir.

**Entrevistado 11: Socio – Hollygood Restobar**

**1. ¿Qué software de gestión posees actualmente? ¿Qué funciones utilizás?**

Res Net. Igualmente todavía estamos en un proceso de prueba del programa. Allí, realizamos todo el control de mesas y clientes, pedidos, proveedores, productos que se compran, aviso de faltantes y demás.

**2. ¿Cuándo te diste cuenta que necesitabas contratar software de gestión? ¿Qué problema querías resolver?**

Sobre todo el tema del Stock y su control. Y además modernizar el sistema de toma de pedidos.

**3. ¿Cómo detectaron en la empresa esta necesidad?**

Por malos controles en el stock, o directamente poco control. Y además la necesidad de avisos cuando queda poca cantidad de ciertos productos.

**4. Una vez que vieron que lo necesitaban, ¿Cómo buscaron proveedores? ¿Cuáles encontraron?**

A través de internet y mediante otros emprendimientos gastronómicos de gente conocida. Encontramos varios y decidimos ResNet porque nos daba la opción de probarlo y un instructivo muy completo.

**5. ¿Qué miembros de la empresa estuvieron implicados en la decisión y qué características valoraron al momento de elegir?**

Los socios. La facilidad de tener todo en un mismo programa.

**6. ¿Cómo fue la implementación? ¿Y el uso?**

La implementación fue lenta, pero sin pausas, capacitando al personal de como usarlo. El uso es altamente positivo.

**7. ¿Qué aspectos valorás del software que elegiste? ¿Cuáles podrían mejorarse?**

Podría ser más dinámico. Pero la posibilidad de manejar: caja, gastos, clientes, proveedores, productos, es genial.

**8. ¿Investigás el mercado para evaluar nuevas opciones o actualizaciones? En caso de responder de forma afirmativa, ¿Cómo lo hacés?**

Por el momento estamos conformes con este. Y como recién empezamos queremos fortalecerlo y adaptarnos. Más adelante seguro miremos más opciones.

**Entrevistado 12: Administrativa – Todomusica.com**

**1. ¿Qué software de gestión posees actualmente? ¿Qué funciones utilizás?**

Utilizo el programa Itris. Funciones: carga de pedidos de mercadería, realización de facturas, control de stock, cuentas corrientes de clientes. Devoluciones de mercadería

**2. ¿Cuándo te diste cuenta que necesitabas contratar software de gestión? ¿Qué problema querías resolver?**

Ingresé a trabajar en Marzo y el sistema ya lo tenían incorporado para la resolución de los trámites mencionados.

**3. ¿Qué aspectos valorás del software que elegiste? ¿Cuáles podrían mejorarse?**

Desde mi punto de vista el sistema necesita actualizaciones. Permite llevar a cabo grandes gestiones pero no hay un mantenimiento como para evitar, por ejemplo, posibles caídas del sistema.

**4. ¿Investigás el mercado para evaluar nuevas opciones o actualizaciones? En caso de responder de forma afirmativa, ¿Cómo lo hacés?**

Valoro que en un único sistema podamos efectuar todo el trabajo y no necesitemos más de un software. Considero que debería mejorar el aspecto que refiere a actualización automática de precios (gestión que no realiza Itris por si sólo).

**Entrevistado 13: Encargado de Sistemas – Distribuidora Tiserra**

**1. ¿Posees actualmente un software de gestión?**

Aún No.

**2. ¿Qué es lo que estás buscando?**

Necesito un sistema de preventa móvil, que se adapte a un sistema que está vigente en la empresa.

**3. ¿Cómo llegaste a BAS?**

A través de referencias e internet.

**4. ¿Cuáles son los aspectos que más valorás?**

Modularidad, flexibilidad

**5. ¿Investigas qué ofrece el mercado? ¿De qué forma?**

Si, lo hago. Investigo que herramientas usa la competencia, o empresas a las cuales considero buenos ejemplos. A través de referencias y a través de internet.

**6. ¿Consideraste a otros proveedores? ¿A cuáles?**

Otros proveedores que consideré fueron "GeMovil y Particulares". Aún no he cerrado la compra, pero sólo necesitaba un módulo y Buenos Aires Software entrega una solución más integral.