

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

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE MARKETING**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Plan de Marketing para una empresa de sistemas
informáticos en Argentina.

AUTOR: CECILIA SOLEDAD GIOCOLI

TUTOR: MARIANA SAENZ

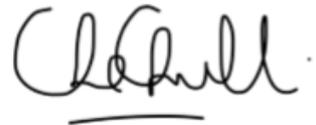
MAYO 2017

Agradecimiento

El siguiente Plan de Tesis, “Plan de Marketing para una empresa de sistemas informáticos en Argentina” fue realizado con la participación de la Lic. Mariana Saenz, a quien le ofrezco mi absoluto agradecimiento por su guía, aporte, dedicación y contribución en este trabajo final de especialización de carrera.

Cláusula de compromiso de originalidad

“Declaro que el material incluido en este Trabajo Final de Postgrado es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis en ésta u otra institución.”

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'C. Soledad Giocoli', with a horizontal line underneath the signature.

.....
Lic. Cecilia Soledad Giocoli

Resumen Ejecutivo

SW es una empresa de software enlatado que se desempeña en el mercado argentino, comercializando cuatro líneas de productos orientados a gestionar distintos tipos de negocios: empresas, estudios contables, puntos de venta y restaurantes. SW es una de las líderes del mercado en su categoría.

Los problemas que se presentan en la empresa son, entre otros, la falta de integración en las actividades de marketing que se realizan, el desconocimiento de los atributos de marca por los que se reconoce a la empresa y la falta de una estrategia clara de comunicación que permita que los clientes perciban el valor agregado que la empresa quiere brindar.

El objetivo es obtener información actual y real acerca de la percepción de los clientes en relación a los atributos de la marca y de los productos y servicios de la empresa que permita diseñar una propuesta de valor a través de un Plan de Marketing con la estrategia de Comunicación adecuada.

La metodología de estudio que se utiliza es una investigación exploratoria que permite proporcionar profundidad a los datos que se obtendrán. En el análisis de datos se incluirán tanto el producto del análisis de la información secundaria que contienen matrices de análisis estratégico, como la presentación de los resultados de la investigación. Lo que surge de ella, entre otras cuestiones, es que dado a que la dinámica de los mercados es de cambios cada vez más acelerados, para trabajar en concordancia con el cliente se necesita tener un fuerte conocimiento del cliente y poder contribuir con tareas de marketing y comunicación.

Se busca aportar una solución a los puntos claves que surgen de los resultados de la investigación. La propuesta de valor que se recomienda a SW está relacionada a mejorar dos de las cuatro P del Marketing Mix (Promoción y Producto) y se basará en los pilares de:

- Comunicación externa
- Personalización del servicio al cliente

Índice:

1. Introducción	6
1.1. Planteo del Problema	7
1.2. Objetivos.....	8
2. Antecedentes y Marco Teórico.....	9
3. Metodología.....	19
4. Análisis de datos	22
4.1 Análisis de la información secundaria e instrumentos cualitativos.....	22
4.2 Análisis de la información primaria: Resultados de la encuesta	40
5. Conclusiones.....	65
6. Plan de Marketing.....	69
7. Bibliografía	81
8. Anexo	84

1. Introducción

En Argentina, las empresas de software comenzaron a gestarse en la década del 80' pero la consolidación del mercado del Software comenzó en la primera mitad de los años 90, cuando las grandes empresas comenzaron a incorporar tecnología como respuesta a sus necesidades. El crecimiento de gran magnitud en el mercado se produjo cuando, años después, las Pymes comenzaron a tener acceso a este mismo tipo de recursos y de alguna manera se hizo masiva la disponibilidad a la tecnología corporativa.

Actualmente el sector de la industria informática se encuentra compuesto por 4.288 empresas que facturan \$32.840 millones de pesos y que generan 81.800 puestos de trabajo¹.

El desarrollo de sistemas, los avances tecnológicos y las herramientas de colaboración, como lo son el código abierto de sistemas (también conocido como open source), permitió que surgieran muchas pequeñas empresas competidoras, que fueron obteniendo a través del tiempo porciones de mercado en el desarrollo y la comercialización de soluciones informáticas.

El mercado actual se encuentra de la siguiente manera:

- Con empresas que ofrecen productos y servicios que no se diferencian a nivel funcional.
- Con consumidores que exigen atención individualizada y soluciones porque pueden elegir entre múltiples opciones.
- Con un entorno donde el “boca a boca” y la viralización son determinantes en las decisiones de compra de los clientes.

En este escenario, lo que marca la diferencia es la comunicación de la identidad y el posicionamiento de la marca: “Los consumidores buscan que la marca les de motivos para tomar las decisiones más fácilmente”². Es por eso que las empresas que compiten en este mercado deben ser cuidadosas en como diseñan su estrategia de abordaje, ya que sus consumidores han modificado su nivel de exigencia y las cualidades que buscan en sus productos. Es deseable tener en claro las competencias básicas que harán que una empresa pueda sostener su ventaja competitiva y diseñar la estrategia para acompañarla. Porter (1987, p.29-38) identifica dos tipos básicos de ventajas competitivas, independientemente de los puntos fuertes y débiles que pueda tener la empresa en

¹ Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial – MTEySS, Año 2015, Link: <http://www.cessi.org.ar/opssi>

² Zygmunt Bauman, 2007, Vida de Consumo, Editorial: Fondo de cultura económica de España.

comparación con sus competidores: costes bajos y diferenciación. Estos dos tipos de ventajas pueden generar tres estrategias genéricas: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque.

La empresa sobre la cual se basa el presente trabajo es una empresa de desarrollo de software parametrizable del tipo “enlatado”. Es de capitales argentinos y actualmente tiene una sucursal en Chile, comercializa sistemas informáticos en Latinoamérica a través de distribuidores oficiales y es líder del mercado argentino en sistemas para empresas y estudios contables.

Por cuestiones de confidencialidad es que decidí elegir un nombre ficticio para la empresa y en adelante la denominaré “SW” a efectos del trabajo final.

1.1 Planteo del Problema

La empresa bajo estudio cuenta con información producto de resultados de análisis realizados por diferentes áreas en distintos momentos, se es consciente del posicionamiento en relación a sus principales competidores y de la fuerza de su marca, sin embargo, se detectan los siguientes problemas:

- Si bien SW sabe que tiene una muy buena posición marcaria, *no tiene claros los atributos que le dan identidad a su marca* por los cuales los clientes la valoran y la eligen, lo que, dificulta el delineamiento de estrategias futuras.
- Como parte de su cadena de valor, SW genera desarrollos para los diferentes sistemas de manera permanente pero la empresa verifica mediante sus herramientas que los clientes no las instalan en su totalidad. *Se desconoce el grado de utilización de esos desarrollos y los motivos que originan esa decisión.*
- Los desarrollos de la empresa son planificados en función de los requerimientos legales y las posibilidades de los recursos con los que cuenta. *No se conocen necesidades insatisfechas de los clientes, de las cuales se podrían evaluar desarrollos futuros.*
- La empresa tiene mecanismos de comunicación previstos, sin embargo existen reclamos en este sentido. *Se desconoce la valoración de los mecanismos de comunicación de acuerdo con los diferentes perfiles de los clientes.*

Las preguntas que se realiza la empresa son: ¿cuáles son los atributos con los que los clientes identifican a la marca?, ¿Los esfuerzos por generar nuevas prestaciones en los

productos son utilizados, y en qué grado? ¿Hay necesidades de los clientes que no estemos cubriendo?, ¿Cuáles?, ¿Cuál es la valoración de los clientes respecto de la comunicación que ofrece la empresa?, ¿Se cuenta con los mecanismos adecuados para comunicar?

1.2 Objetivos

General

Obtener información actual y real acerca de la percepción de los clientes en relación a los atributos de la marca y de los productos y servicios de la empresa que permita diseñar una propuesta de valor a través de un Plan de Marketing con la estrategia de Comunicación adecuada.

Específicos

- Conocer los *atributos que los clientes, dentro del abono, valoran y le dan identidad a la marca.*
- Conocer *el grado de utilización de los desarrollos de la empresa y los motivos que originan esa decisión.*
- Conocer *grupos de necesidades insatisfechas de los clientes.*
- Conocer la evaluación que tiene el cliente de los *mecanismos de comunicación de la empresa.*
- Evaluar la percepción de los clientes respecto del servicio de soporte técnico de la empresa
- Proponer un plan de marketing que contenga a las estrategias necesarias conforme a las conclusiones obtenidas en el trabajo

2. Antecedentes y Marco teórico

En la evolución de la industria informática hubo muchos factores que colaboraron para que el crecimiento en su utilización fuera tan exponencial. Algunos, vinculados con el hardware, como la baja en los costos de memorias RAM y almacenamiento; otros, en el propio progreso del software. El más importante fue el surgimiento de las bases de datos. Hoy, los usuarios trabajan con bases de datos sin saberlo. Las bases de datos proveen información, la acumulan, la clasifican, la verifican y permiten que los datos

estén disponibles para cuando se buscan o necesitan utilizar. Las empresas tenían la necesidad de organizar la información de una manera más eficiente y productiva. Las primeras creaciones de tecnología aplicada a los negocios fueron la lista de materiales denominada BOM (“Bill of Materials”) y la liquidación de sueldos y jornales en las grandes fábricas.

A partir de allí, y luego de que surgieran la consultoría informática y las primeras empresas que hacían sus desarrollos, comenzaron a incorporarse en las empresas los denominados ERP (Enterprise Resource Planning), lo que al español se traduce habitualmente como ‘software de gestión’.

En Argentina, a finales de los años setenta, la Facultad de Ingeniería de la UBA abrió su primera carrera relacionada con la informática: Analista Universitario de Sistemas; en 1982 se creó la Cámara de Empresas de Software (CES) que nucleó e impulsó a las empresas argentinas de Software; y en la década del 90’ se terminó de constituir la base para su plena expansión cuando se reconoció la propiedad intelectual del Software³, lo que permitía registrar a las obras de software y reconocerles un determinado valor comercial.

Marco teórico relacionado a la industria del desarrollo de software

Según la RAE (2001), el **software** es “un conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas que permiten ejecutar distintas tareas en una computadora.” (Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=YErIG2H>)

De acuerdo a José Carlos Gallego Cano en Montaje y mantenimiento de equipos (Gallego Cano, 2011, p. 300) el estándar 729 del IEEE menciona que “El software es el conjunto de los programas de cómputo, procedimientos, reglas, documentación y datos asociados que forman parte de las operaciones de un sistema de computación.”

Ingresando en términos más específicos y relacionados con la actividad de SW, los **software enlatados** “son software con un comportamiento definido, que resuelven un problema determinado de una forma determinada. Algunos son flexibles y pueden cambiar un poco su comportamiento en base a las configuraciones o particularizaciones que permita, pero en general se debe cumplir con procesos duros de gestión para que el software sea útil. Con un enlatado la empresa es la que debe modificar su forma de

³Ministerio de Economía - MEcon Decreto 165/94, Año 1994, Link: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/5000-9999/9729/norma.htm>

trabajo (procesos de gestión) para adaptarse a los requisitos del software que se pensó para procesos de gestión genéricos.” (Recuperado de

<https://inglobe.com.ar/blog/systems/desarrollos-a-medida-vs-sistemas-enlatados>)

A su vez, en base a sí el código en el que el software se desarrolló es público o no, pueden llamarse software de código abierto o de código cerrado. **Un código open source o código abierto**, también es conocido como software de colaboración. Eric Raymond (1997), lo definió de la siguiente manera: “cuando los programadores (en Internet) pueden leer, modificar y redistribuir el código fuente de un programa, este evoluciona, se desarrolla y mejora. Los usuarios lo adaptan a sus necesidades, corrigen sus errores con un tiempo de espera menor a la aplicada en el desarrollo de software convencional o cerrado, dando como resultado la producción de un mejor software” (Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo_abierto)

Un ERP (Enterprise Resource Planning) según Thomas Davenport Y Laurence Prusak, en su libro How Organizations Manage what They Know, (Davenport y Prusak, 1998, p. 127) “es un paquete de software comercial que integra toda la información que fluye a través de la compañía: información financiera y contable, información de recursos humanos, información de la cadena de abastecimiento e información de clientes.”

También es importante mencionar que, en la actualidad, los sistemas pueden estar instalados y alojados tanto en servidores propios como en un **cloud computing** (en la práctica llamada también “nube”). Según el RAD Lab de la Universidad de Berkeley (2009, p. 4), “el cloud computing se refiere tanto a las aplicaciones entregadas como servicio a través de Internet, como el hardware y el software de los centros de datos que proporcionan estos servicios. Los servicios anteriores han sido conocidos durante mucho tiempo como Software as a Service (SaaS), mientras que el hardware y software del centro de datos es a lo que se llama nube.” (Recuperado de <https://www2.eecs.berkeley.edu/Pubs/TechRpts/2009/EECS-2009-28.pdf>)

Según IBM (2011), “El Cloud Computing es una categoría de soluciones de computación que permite a los usuarios acceder a recursos bajo demanda, según sus necesidades, ya sean físicos o virtuales, dedicados o compartidos y sin importar como se accede a ellos.” (Recuperado de https://www.ibm.com/developerworks/ssa/data/library/dmmag/DMMag_2011_Issue2/cloudDBaaS/)

Ya inclinándonos en mayor medida a los procesos internos, hay un término que es muy importante y que es el punto de partida para un ciclo o secuencia de actividades que en el sector del software define a las actividades principales de las áreas de desarrollo de sistemas. Este concepto es el de la **mejora continua**. Edmundo Guajardo Garza en Administración de la calidad total (Guajardo Garza, 2003, p. 121 - 125) menciona que la norma ISO 9000, establece los estándares utilizados para el desarrollo, suministro y mantenimiento del software, y menciona que “La empresa debe establecer y mantener un sistema de calidad documentado como medio de asegurar que los productos cumplen con los requerimientos especificados, y debe incluir:

- La preparación de procedimientos e instructivos del Sistema de Calidad de acuerdo con los requerimientos de esta especificación.
- La aplicación efectiva de los procedimientos y las instrucciones documentadas del Sistema de Calidad.

(...) La empresa debe establecer y mantener procedimientos para controlar y verificar el diseño de los productos y asegurar que cumplan con los requisitos especificados (...) La empresa debe establecer y mantener procedimientos documentados para implantar acciones correctivas y preventivas. Cualquier acción correctiva y preventiva adoptada para eliminar las causas de no conformidades reales o potenciales debe ser apropiada a la magnitud de los problemas y correspondiente a los riesgos encontrados.”

Humberto Cantú Delgado en Desarrollo de una Cultura de Calidad (Cantú Delgado, 1999, p. 39) menciona los tres procesos básicos que tiene en cuenta Joseph M. Juran para lograr calidad: la planificación de la calidad, el control de la calidad y el mejoramiento de la calidad; realizando hincapié en que “el mejoramiento de la calidad es el tercer paso de su enfoque sobre la Administración de la Calidad, y dice que este mejoramiento debe realizarse continuamente, y a un paso revolucionario, no evolucionario.”

Las empresas a través de este concepto y su aplicación en las actividades del desarrollo, pueden conocer y ejecutar actividades que los acercan a lograr y mantener procesos de calidad y esto les permite ser competitivos respecto de las demás empresas de su sector. Profundizando más la idea y ya aplicándola al sector de sistemas, toma especial relevancia el **ciclo de vida y la mejora de un desarrollo**: El RATIONAL UNIFIED PROCESS (RUP) es un marco de trabajo de proceso de desarrollo de software iterativo creado por la Rational Software Corporation, una división de IBM que se creó en el año 2003. El RUP define un modelo de ciclo de vida secuencial indicando primero una

etapa de desarrollo y luego una etapa de soporte y apoyo, enumerando las siguientes fases:

Etapa de Desarrollo

1. Definición del modelo comercial
2. Requisitos
3. Análisis y Diseño
4. Implementación
5. Pruebas
6. Corrección y actualización (Iteraciones y Deployment)

Etapa de Soporte

1. Proceso de Gestión del proyecto
2. Configuración y Gestión de cambios
3. Proceso de prueba de entorno

(Recuperado de

https://www.ibm.com/developerworks/rational/library/content/03July/1000/1251/1251_bestpractices_TP026B.pdf)

Marco teórico relacionado al marketing

Naresh K. Malhotra en Investigación de mercados: un enfoque aplicado (Malhotra, 2004, p.7) menciona que la American Marketing Association publicó una nueva definición de la **investigación de mercado**, indicando que: “es la función que vincula a consumidores, cliente y público con el mercadólogo mediante información que sirve para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; generar y evaluar las actividades de marketing; supervisar el desempeño del marketing, y acrecentar la comprensión del marketing como un proceso. En la investigación de mercados se especifica la información que se requiere para abordar estos temas, se diseña el método para reunir los datos, se maneja y pone en práctica el proceso de acopio de los mismos, se analizan los resultados y se comunican los hallazgos y sus implicaciones”

Sin embargo, Carl Mc Daniel Jr. y Roger Gates en el libro Investigación de mercados (Mc Daniel y Gates 2016, p. 4) mencionan que el concepto antes mencionado para ellos es más amplio y definen a la investigación de mercados como “la planeación, recolección y análisis de datos relevantes para la toma de decisiones de marketing y la comunicación de los resultados de este análisis a la dirección (...) La investigación de mercados puede verse como el desempeño de tres roles funcionales: descriptivo, diagnóstico y predictivo. Su función descriptiva incluye recopilar y presentar enunciados de hechos. (...) la función diagnóstica, en la que se explican datos y/o acciones (...) y el último rol de investigación es la función predictiva”

Los factores críticos de éxito según John F. Rockart (Rockart, 1981, p. 81) se definen como “El número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización. La técnica implica, para su aplicación, los siguientes puntos básicos:

- Definir los objetivos globales de la organización.
- Definir una unidad de medida para evaluar el funcionamiento de la Organización con respecto a esos objetivos.
- Identificar los factores claves que contribuyen a ese funcionamiento.
- Identificar las relaciones causa-efecto entre objetos y factores claves.”

La American Marketing Association definió que una **marca** es un “nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de éstos, cuyo fin es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores para diferenciarlos de la competencia” (Recuperado de:

<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>)

Sin embargo, para Philip Kotler en Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales (Kotler, 2002, p. 188), la marca es “la promesa de una parte vendedora de proporcionar de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios”. Kevin Keller en Administración estratégica de marcas (Keller, 2008, p.2), considera también que la marca es mucho más que una definición técnica, es “algo que en realidad crea una cierta cantidad de conciencia, reputación y prominencia, entre otras cosas, en el mercado”.

Según Rafael Muñiz en su libro, Marketing en el Siglo XXI (Muñiz, 2010, p. 95-96), “la marca no es un mero nombre y un símbolo, ya que, se ha convertido en una herramienta estratégica dentro del entorno económico actual. Esto se debe, en gran medida, a que se ha pasado de comercializar productos a vender sensaciones y soluciones, lo que pasa

inevitablemente por vender no solo los atributos finales del producto, sino los intangibles y emocionales del mismo. (...) Cada vez los productos se parecen más entre sí y es más difícil para los consumidores distinguir sus atributos. La marca es, además del principal identificador del producto, un aval que lo garantiza situándolo en un plano superior, al construir una verdadera identidad y relación emocional con los consumidores.”

Luego de que una empresa ya ha definido el segmento de clientes a quienes quiere dirigirse, lo próximo a determinar es cómo hacer que ese segmento perciba al producto o servicio. En este sentido, Al Ries y Jack Trout en Posicionamiento (Ries y Trout, 1989, p. 108) definieron al **posicionamiento** como: “la toma de una posición concreta y definitiva en la mente del o de los sujetos en perspectiva a los que se dirige una determinada oferta u opción. El posicionamiento comienza con un producto, pero no se refiere al producto sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a los que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos”

Una vez que se tiene conocimiento del posicionamiento que la empresa desea tener o tiene, es importante considerar la comunicación hacia sus clientes o mercado objetivo. Según Enrique Pichon-Rivière en El Proceso Grupal de Psicoanálisis a la Psicología Social, (Pichon-Rivière, 1981, p. 89) “la **comunicación** es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción. Para la comunicación se necesita como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto.”

Considerando un concepto más cercano al ámbito del marketing y más específicamente a una de las 4P del marketing mix, podemos hablar de la comunicación de marketing. Para Philip Kotler y Gary Armstrong en Marketing (Kotler y Armstrong 2012, p. 414) “La **comunicación de marketing integrada** implica identificar al público meta y dar forma a un programa promocional bien coordinado para obtener la respuesta deseada de dicho público. Con demasiada frecuencia, las comunicaciones de marketing se enfocan en metas inmediatas de toma de conciencia, imagen o preferencia en el mercado meta. Sin embargo, este método de comunicación es muy limitado. En la actualidad, los mercadólogos están empezando a ver a las comunicaciones como la administración de las relaciones con el cliente a través del tiempo. Puesto que los clientes difieren entre sí, es necesario desarrollar programas de comunicación para segmentos, nichos e incluso individuos específicos. (...) De este modo, el proceso de comunicación debe partir de

una auditoría de todos los posibles puntos de contacto que los clientes meta puedan tener con la compañía y con sus marcas”

Alberto Wilensky en *La promesa de la marca* (Wilensky, 2003, p.133) señala que “**La identidad de marca** es la promesa básica que la marca le hace al mercado. Esa promesa debe definir cuáles son sus valores principales y cuales los complementarios. Una identidad debe ser concebida bajo un enfoque estratégico, pero sin descuidar sus derivaciones tácticas y operativas. Debe conjugar en un punto justo las expectativas y la percepción del mercado con la propia convicción de la compañía. Es decir, la identidad es el punto de encuentro entre expectativas del consumidor, la visión y la cultura corporativa.”

Dado a que la empresa sobre la que se basa este trabajo tiene un porcentaje muy importante de valor en el servicio que brinda, se hace referencia a los **intangibles de marca**. En este sentido, Kevin Keller en *Administración estratégica de marcas* (Keller, 2008, p.195) se refiere a que “La calidad del producto depende no sólo de su desempeño funcional sino también de consideraciones de desempeño más amplias, como velocidad, precisión y cuidado en la entrega e instalación del producto; prontitud, cortesía, capacitación y utilidad del servicio al cliente, y calidad en el servicio de reparación. Las actitudes hacia la marca también pueden depender de la imagería abstracta del producto, como el simbolismo o personalidad que la marca refleja. Estos aspectos “aumentados” suelen ser cruciales para su valor capital. Por último, las evaluaciones del consumidor pueden no corresponder a la calidad percibida del producto y formarse con base en una toma de decisiones poco reflexiva, a partir de reglas simples de decisión o de una heurística fundada en la reputación de la marca o en características del producto, como el color o el aroma.” Este autor pone de manifiesto la importancia de las características del servicio con las que se brindan los productos y como ellas pueden contribuir con la percepción o valoración de los mismos.

Según Philip Kotler y Kevin Keller en *Dirección de Marketing* (Kotler Keller, 2006, p.17) “el **marketing holístico** se basa en el desarrollo, el diseño y la aplicación de programas, procesos y actividades de marketing reconociendo el alcance y la interdependencia de sus efectos. El marketing holístico es consciente de que todo importa en el marketing y que es necesario adoptar una perspectiva amplia e integrada.” Teniendo en cuenta al autor la idea que se transmite es que, para generar valor todas las actividades de la empresa deben estar integradas.

Mientras que en el *enfoque simbólico* que realiza Wilensky en Marketing Estratégico (Wilensky, 2006, p. 127), menciona que “las marcas son depositarias de las necesidades, las expectativas, los sueños y las aspiraciones de millones de consumidores. Son, simultáneamente, una empresa, un producto, un servicio, una fuente de información, una fuente de identificación, una identidad, un valor agregado y una imagen publicitaria. Las marcas están, además, dotadas de atributos emocionales que les permiten incorporar desde un "sentimiento" hasta un "estilo de vida". Las marcas dejaron los límites físicos y estrecho de los productos para abarcar el mundo amplio y simbólico de la ilusión del consumidor. Esa característica subjetiva hace que sean poderosas y frágiles a la vez, por lo que se deben manipular con sentido estratégico y sobre todo, con muchísimo cuidado, (...). El paso inicial para el análisis de la marca es distinguir dos niveles de demanda. Por un lado, las necesidades del consumidor que determinan las fronteras del negocio y definen el plan estratégico. Y por otro, los deseos del consumidor que determinan el posicionamiento de marca y definen el marketing plan.” De lo cual se desprende que los productos tienen dos dimensiones, por un lado, la parte funcional propiamente dicha, que es la que resuelve la necesidad básica, y, por otro lado, la parte psicológica, que es la que resuelve cuestiones propias del Ser del consumidor.

Según la American Marketing Association (A.M.A.), (1995), “el **plan de marketing** es un documento compuesto por un análisis de la situación de marketing actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de marketing, la estrategia de marketing, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el plan de marketing es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total”

(Recuperado de: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M>)

Para Philip Kotler y Gary Armstrong en Marketing (Kotler y Armstrong, 2012, p. 614 Apéndice 1) el plan de marketing está orientado específicamente a describir la manera en la que una empresa alcanzará los objetivos fijados, ya que indican que “el plan de marketing sirve para documentar la forma en que se alcanzarán los objetivos de la organización mediante estrategias y tácticas de marketing específicas, partiendo del cliente. También está vinculado con los planes de otros departamentos dentro de la organización.

Michael E. Porter en *Estrategia Competitiva*, (Porter, 2000, p 12) menciona que “la **estrategia competitiva** es una combinación de fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos(...) La “rueda de la estrategia competitiva” es un instrumento para integrar los aspectos esenciales de la estrategia competitiva en una sola página. En el centro de la rueda se hallan las metas de la compañía, que son la definición más amplia de cómo desea competir y de sus objetivos específicos tanto económicos como de otra índole. Los rayos de la rueda son las políticas operativas básicas por medio de las cuales trata de cumplirlas. Debajo de los encabezados de la rueda, una declaración sucinta de dichas políticas debe realizarse a partir de las actividades organizacionales de naturaleza de la empresa, los directivos formularán las políticas de una manera más o menos concreta, una vez especificadas, el concepto de estrategia servirá para orientar el comportamiento global de la empresa. A semejanza de la rueda, los rayos (políticas) radiarán de centro (metas) y lo reflejarán; deben conectarse entre sí, o la rueda no girará.”

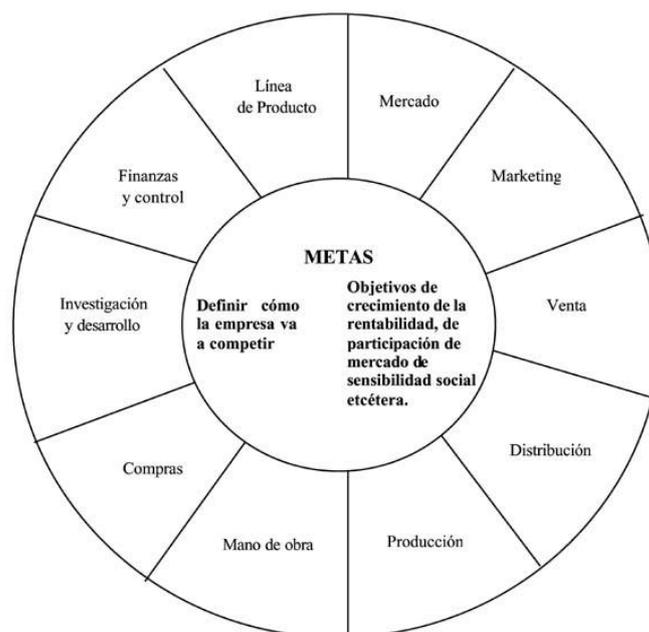


Figura - La rueda de la estrategia competitiva.
Fuente: *Estrategia Competitiva*, Michel Porter (2000, p. 12)

Jorge E. Stern, Miguel A. Vicente y Guillermo A. Testorelli en *Las claves del marketing actual* (Stern, Vicente y Testorelli 2005, p. 160), definen que “ser competitivos significa tener capacidad, recursos y disposición para producir más valor a los destinatarios de la oferta y por supuesto a la propia empresa a través de mayores soluciones beneficios, ventajas y satisfacciones de interés recíproco. Competir es aspirar entre varios

interesados a un mismo objetivo, que, para el caso de los negocios, tiene por significado captar demandas, preferencias y volúmenes de ventas, con rentabilidad y en mejores condiciones que las de otras ofertas competitivas”

3. Metodología

Investigar es un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos y fenómenos, relaciones y leyes de un determinado ámbito de la realidad⁴

En este caso la investigación es de tipo descriptiva, es decir busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno que se someta a análisis⁵, pretende mostrar cualidades de las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

En esta clase de estudio el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá, que conceptos, que variables, que componentes y sobre quien o quienes se recolectarán los datos, personas, grupos.

También es importante definir que debiera ser un estudio con características explicativas que permita el establecimiento de algunas relaciones entre conceptos que identificarán las causas de algunos fenómenos que ocurren en la organización, sin embargo, se diseña una investigación exploratoria para proporcionar profundidad a los datos que se obtendrán; encontrar las distintas interpretaciones y las experiencias, permitiendo al encuestado tener flexibilidad de la interpretación.

Por otro lado, es un estudio de Caso único. Este trabajo presenta el método del caso como herramienta de investigación, desde el diseño hasta la presentación de sus resultados. Es una importante contribución al conocimiento de los clientes de la empresa que le permitirá fortalecer su relación.

Previo al diseño es necesario aclarar que se utilizaron fuentes secundarias que permitieron un análisis global de los antecedentes y estado de situación de la empresa a efectos de determinar cuáles son los datos que se deben obtener con el diseño del instrumento.

En el análisis de datos se incluirán tanto el producto del análisis de la información secundaria que contienen matrices de análisis estratégico, como la presentación de los resultados de la aplicación del instrumento estructurándolos en función de los propósitos y objetivos tanto generales como específicos de la investigación.

Población objeto del estudio

4 Ander-Egg, 1995, Técnicas de investigación social, Editorial Lumen, Argentina, 24 edición.

5 Danhke, G. L. 1989, Investigación y Comunicación, Editorial Mc Graw Hill, México

Descripción del perfil de los encuestados:

- Estado de registración de los sistemas: verificados y en proceso de registración. Quiere decir que se puede identificar perfectamente el cliente de quien se trata, ya que el sistema ha sido debidamente registrado a nombre de su titular o se han presentado los datos y su verificación se encuentra en proceso de validación.
- Abono: que se encuentre dentro del abono anual o que haga menos de 2 años que se encuentra vencido ese servicio. Significa que se garantiza que el cliente estuvo en contacto con la empresa en este último período.
- Canales de comercialización: Llaves de Venta Directa y Venta Canal (a través de los distribuidores). Con este criterio se desea asegurar que la muestra sea lo suficientemente universal y pueda abarcar todos los distintos tipos de casos posibles.

Para la realización de la investigación se utiliza la técnica muestreo estratificado con tipo de afijación directamente proporcional a la representación de los estratos de la población objetivo.

La primera división que surge proviene de las líneas de producto en las que SW está interesada por obtener datos. En este aspecto, se puso foco sobre dos líneas de producto: Estudios Contables y Empresas. El perfil de los entrevistados se divide entonces en dos grandes grupos: Contadores y dueños de Estudios Contables y Gerentes o dueños de empresas que sean usuarios del sistema.

Clientes de tipo 1: Contadores o dueños de Estudios Contables

Este grupo utiliza el sistema con la finalidad de registrar las operaciones de sus distintos clientes desde el punto de vista impositivo, contable y gestión de capital humano. La magnitud de uso que realizará del sistema depende de los distintos servicios que el Estudio preste a sus clientes. Utilizan el producto como una herramienta más en la prestación de sus servicios.

Como usuarios del sistema se puede definir una serie de características: tienen resistencia al cambio (respecto de adelantos del sistema o cambios normativos) y un paradigma mental estructurado.

Clientes de tipo 2: Gerentes o dueños de empresas

Este grupo utiliza el sistema con la finalidad del beneficio propio, para ordenar, registrar y analizar las operaciones de su empresa. Las funciones más utilizadas son

registro de ventas, cuentas corrientes, proveedores y el cumplimiento de las obligaciones normativas. En las primeras funciones descritas los destinatarios de la información producida son los dueños o accionistas, en el último caso, el resultado de las registraciones, permiten generar la información a partir de la cual los Contadores realizan las presentaciones impositivas correspondientes.

Como usuarios del sistema se puede definir una serie de características: Son amigables respecto de los avances tecnológicos, hacen hincapié en obtener información para el análisis de gestión de la empresa y les interesa capacitarse en el uso al máximo de las bondades del sistema.

Variables a investigar:

- Atributos valorados por el cliente
- Grado de utilización de los sistemas de la empresa.
- Motivos de la no utilización
- Necesidades insatisfechas
- Percepción del cliente acerca de la comunicación de la empresa
- Percepción del cliente respecto del servicio de soporte técnico de la empresa

Tareas definidas:

1. Búsqueda y selección de información secundaria producida por la empresa.
2. Realización de una reunión con el equipo gerencial de la empresa con las áreas implicadas que tengan contacto directo con el cliente, para determinar los atributos que se consideren internamente relevantes.
3. Diseño de instrumento para la entrevista con el director comercial de la empresa.
4. Análisis de la información secundaria y producción del diagnóstico de la situación de la empresa.
5. Diseño del instrumento de relevamiento: el cuestionario para la investigación primaria, en función de las variables que se definieron como necesarias.
6. Realización de la investigación primaria: relevamiento de datos a través de la encuesta.
7. Análisis de la información obtenida de las encuestas.
8. Redacción de las conclusiones y confección de la propuesta de valor a través del Plan de Marketing.

4. Análisis de datos

A efectos de comprender la estructura de presentación del análisis es que se diseñan dos apartados. El primero en relación al análisis de información secundaria, tanto interna como externa de la empresa pero disponible al momento de realizar la investigación. En este sentido se utilizan métodos como el FODA, PESTEL, Cadena de valor, Porter y descripciones que componen el perfil interno como la Visión, Misión, valores, todos estos proporcionan una mirada global e integradora de la situación actual en la que se encuentra la empresa. El segundo apartado específicamente responde a la presentación de los resultados de la investigación primaria utilizando el instrumento diseñado en la metodología.

4.1 Análisis de la información secundaria e instrumentos cualitativos

A continuación, se desarrollará en etapas el análisis de la información relevada a través de diferentes métodos que se detallan:

- Información pública disponible de la empresa: Página web propia, publicaciones informativas, artículos periodísticos, indicadores del sector y revistas especializadas.
- Información secundaria proporcionada por la empresa: historia de la empresa, visión, misión, definición de la cadena de valor, información de facturación, reportes correspondientes al sistema de gestión de la calidad, indicadores de ventas, encuestas anuales de satisfacción del cliente, información de la base de datos de ventas, información de contacto de los clientes de la empresa, reporte de las consultas en mesa de ayuda y propuestas de mejora de desarrollo.
- Información obtenida en la entrevista al gerente comercial y en la reunión de trabajo con el equipo gerencial (Ver minuta de reunión en [Anexo G](#))

4.1.1 Análisis del Macroentorno: PESTEL

Entorno Político: Argentina se encuentra ya establecida dentro de lo que son las políticas del gobierno de Mauricio Macri y se relativamente se conoce cuáles son los pasos a seguir a corto y mediano plazo por parte del gobierno, aunque actualmente se está atravesando un año electoral, lo cual repercute directamente en la economía y sobre todas las variables macro del país.

Ya se regularizó en gran medida el ingreso al país de insumos tecnológicos de desarrollo de software y de infraestructura necesarios como lo son servidores, racks,

cables de fibra óptica para alta densidad, UPS, DataCenters; que permiten volver a incorporar tecnología de última generación y así brindar mejores servicios.

Se vuelve a considerar la opción de importar productos y servicios al resto de Latinoamérica.

Entorno Económico: Actualmente las políticas económicas mantienen un rumbo relativamente estable y es conocido su comportamiento al corto y podría decirse que mediano plazo, o al menos hasta el final del mandato del actual gobierno. La inflación se espera que ronde en el orden del 20% en este 2017, el dólar se mantiene atrasado y sin demasiados sobresaltos. El aumento de tarifas que se viene produciendo en servicios básicos como luz, transporte y gas generaron retracción de la economía y una reducción de gastos por parte de las empresas y particulares.

Las altas tasas de interés que se están obteniendo por colocación de capital, ya sea en bonos u otro instrumento, hacen que en algunos casos la inversión se postergue durante un determinado tiempo.

Las empresas se encuentran mesuradas a la hora de incorporar personal, expandirse y posterga cuestiones no básicas para el funcionamiento de la empresa, como renovaciones anuales de sistemas, capacitaciones o servicios de soporte técnico. Sin embargo, se comienza a notar una leve mejoría respecto de la confianza de los inversores y de las empresas, lo que hará que la economía en un futuro próximo pueda funcionar con determinada normalidad.

Entorno Social: A nivel mundial, el surgimiento de la generación Millennials⁶ como ejecutivos de empresas está generando cambios en los productos que se ofrecen para satisfacerlos. Buscan aplicaciones móviles en donde poder visualizar el rumbo de la empresa o informes específicos para tener el resultado de sus negocios al alcance de la mano. También la posibilidad de poder acceder desde cualquier sitio al software que decida adquirir ya que las posiciones laborales se tornaron más flexibles, muchas veces trabajando desde un cliente o bajo el formato de Home office.

Otra consecuencia del recambio generacional es que los clientes buscan la personalización de los productos y ya no se conforman con servicios estándar que no

⁶ Revista Forbes México, Año 2014, Link : <http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>

cumplen con todas sus exigencias, por lo que, las empresas deben adaptar sus procesos para lograr cumplir estos requerimientos.

Entorno Tecnológico: Se está produciendo un cambio radical en los sistemas de información y esto es debido a la irrupción como novedad tecnológica de los servidores virtuales y la posibilidad de almacenar la información sin la necesidad de delimitarlo a un lugar físico. Esto permite que las personas y empresas puedan almacenar todo tipo de información en la nube (como se denomina al espacio virtual) y luego tener acceso desde cualquier sitio a través de un dispositivo electrónico como puede ser un Smartphone, una tablet o una computadora.

A diferencia de lo que habitualmente se considera por desconocimiento en el tema, la seguridad de resguardo de información de un servidor virtual es mucho mayor que la de una estructura física que se pueda montar en una empresa.

Respecto de las empresas proveedoras de software, este adelanto genera dos cambios importantes a la hora de la implementación o mantenimiento de un sistema:

- Permite una puesta en marcha a sus clientes mucho más rápida ya que el entorno virtual está disponible en cualquier momento y no requiere de ir seleccionando el Hardware adecuado antes de cada instalación o modificación.
- Reduce los costos drásticamente, ya que la globalización y la tecnología permiten que los servidores se encuentren en lugares remotos del mundo a valores muy bajos.

Entorno Ecológico: No hay una regulación que afecte de manera directa al funcionamiento de este tipo de empresas, sin embargo a nivel operativo, la compañía puso en práctica varios programas que promueven el reciclado: la clasificación y separación de residuos diarios, el acopio de papeles de oficina para su posterior entrega a la Fundación Garrahan para su Programa⁷ de reciclado de papel, y la adhesión al tratado de residuos electrónicos para enviarlos a la ONG Qué Reciclo⁸ en donde se recicla el material útil y el resto de desperdicios es desguazado y descartado como corresponde.

⁷ Fundación Garrahan, Programa de Reciclado, Año 2016, Link: <https://www.vaporlospibes.com.ar/>

⁸ ONG Que Reciclo, Año 2016, Link: <http://www.quereciclo.com.ar/>

Entorno Legal: La AFIP, ente de recaudación impositiva, está implementado paulatinamente dos normas de cumplimiento obligatorio que aumentan directamente la demanda de los sistemas informáticos: La obligatoriedad de realizar facturas de tipo electrónicas y la presentación del Libro Sueldos bajo formato digital. La primera ya se encuentra en plena vigencia y está incorporando, en un plan sistemático con vencimientos, a los distintos rubros de empresas a la modalidad; y la segunda se encuentra lista para comenzar a regir a la brevedad. Ambas normas impulsan a las empresas a incorporar Software actualizado para poder cumplir con dichas normativas. Nos encontramos en la era de la información y el conocimiento y por ello, el sector de la informática en Argentina ha tenido una vertiginosa demanda de productos y servicios de este tipo. En respuesta a esta demanda, el sector está teniendo un constante crecimiento sostenido, a tal punto que se convirtió en uno de los sectores de la economía argentina más dinámico.

Otra característica importante es que el nivel de exportaciones de estos productos y servicios es muy alto y acompaña el crecimiento del sector aumentando año a año los servicios que demanda al país.

Las ventajas comparativas que presenta el país a nivel mundial se generan por el equilibrio que hay entre el valor de la moneda argentina (lo que genera una baja en los costos de contratación) y la calidad de recursos humanos altamente calificados, acompañados de la infraestructura correspondiente. Como complemento, el país se encuentra dentro del marco legal adecuado brindado por el sector gubernamental, y generando así el impulso a las empresas de IT.

Respecto de la distribución geográfica del sector, la actividad se encuentra mayormente concentrada en la Ciudad de Buenos Aires, aunque hay una presencia destacada de polos informáticos en el interior del país, en ciudades como San Luis, Tandil, Rosario, La Plata, Córdoba y Mendoza, entre otras.

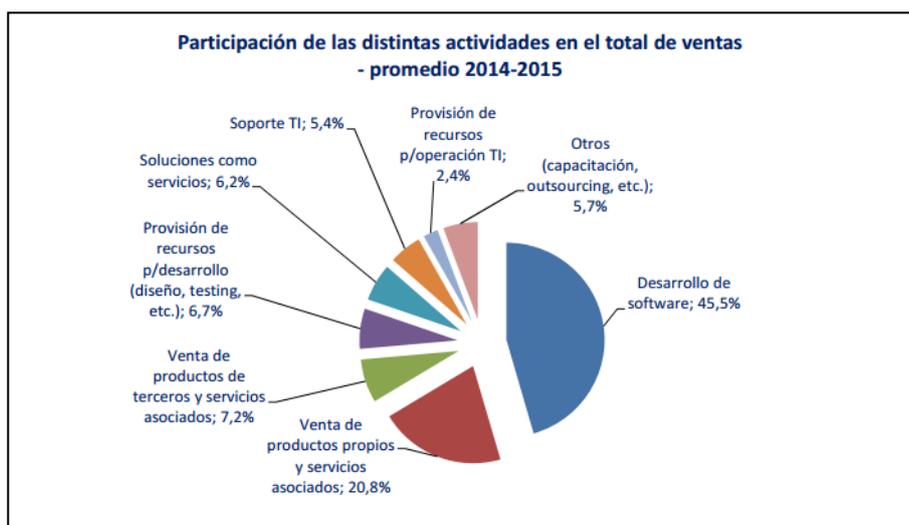
Según los indicadores que elaboró la Cámara del sector (CESSI), el crecimiento en el 2015 fue del 29,8% y esperan que en 2016 se creen 7.000 nuevos puestos de trabajo⁹. El nivel de facturación en 2015 ascendió a \$32.840 millones de pesos, de los cuáles \$9.480 millones de pesos son exportaciones de productos y servicios, empleando así en el sector a 81.800 profesionales ([Ver Anexo A](#)). Las expectativas de la Cámara para el sector, según este informe, para el 2016 son las siguientes:

⁹ Informe Cessi, Año 2016, Link: <http://www.cessi.org.ar/ver-noticias-la-industria-argentina-del-software-crecio-en-2015-y-espera-crear-7-000-nuevos-empleos-en-2016-2009>



Cuadro A- Fuente: Reporte anual sobre el sector del software y servicios informáticos de la Argentina. CESSI. Año 2015.

El desarrollo de software representa el 45,5% de la facturación anual del sector, tal como se observa en el siguiente cuadro:



Cuadro B- Fuente: Reporte anual sobre el sector del software y servicios informáticos de la Argentina. CESSI. Año 2015.

En base a todo lo mencionado anteriormente, no caben dudas de que la etapa de vida en la que se encuentra el sector es de crecimiento, razón por la cual resulta atractivo para las empresas que lo conforman y para aquellas que deseen incorporarse. En este sector, las empresas aumentan sus ingresos, pero sin disminuirles a sus competidores la participación de mercado que tienen, los clientes conocen cada vez más sobre los productos que demandan y se generan canales de distribución cada vez más eficientes.

La empresa se encuentra dentro del desarrollo de software enlatado, y ofrece complementariamente servicios de implementación del sistema y de capacitación al personal. Dentro de este encuadre, y dependiendo de la línea de producto que se trate, hay varios competidores conocidos que se reparten el porcentaje de share más importante del mercado:

En sistemas de gestión de empresas: Tango, Bejerman, Discovery, Presea, GECOM y Catedral Software.

En Sistemas de estudios contables: Bejerman, Tango, Hollistor y Catedral Software.

En Sistemas de punto de venta: Lince y Dragonfish de Zoologic y POS de Tango.

En Sistemas de restaurantes: MaxiREST de Maxisistemas, Sistema OASS y Tango.

4.1.2 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los Proveedores

SW, dada la naturaleza del negocio, no depende de un proveedor en particular por lo que, tiene un alto poder de negociación respecto de sus Proveedores.

Su principal recurso es el de los RRHH que desarrollan sus sistemas. El personal altamente calificado es costoso al momento de su incorporación. El resto de los insumos es menos relevante para el negocio.

Poder de negociación de los Clientes Los sistemas de SW son de aplicación para una gran cantidad de sectores y rubros, por lo que, no se presenta un sector que tenga concentrado el poder de negociación. SW continúa trabajando para resolver requerimientos de sectores en los que aún no tiene tanto alcance operativo. Los clientes no consideran tan fácil cambiar de Software ya que se requiere de un tiempo de puesta en marcha, presupuesto para la compra del sistema y de la capacitación y adaptación del personal al cambio (barrera de salida).

Productos sustitutos

El código fuente del sistema es confidencial. La marca de SW es reconocida en el mercado. El software de colaboración (al igual que las planillas de Excel) se utiliza para pequeños emprendimientos y luego ya se necesita un software empresarial para organizarse y cumplir con las reglamentaciones de cada industria.

Competidores directos

Los productos de la competencia cuentan con funcionalidades similares que los de SW, pero tienen un costo extra, mientras que SW las otorga gratuitas dentro del sistema.

Nuevos Competidores

En algunas líneas de Producto la entrada de nuevos competidores es más sencilla, ya que la dificultad de desarrollo es menor, sin embargo, en las dos líneas de Producto de mayor nivel de facturación en el mercado el ingreso es complejo (barrera de entrada) y se necesita de una gran infraestructura tecnológica: es necesario tener un equipo de desarrollo que pueda adaptar el sistema rápidamente a los cambios normativos que se presentan abruptamente. Otra barrera de entrada es conocer las nuevas tecnologías de programación y estar preparados para utilizarlas correctamente.

4.1.3 Perfil interno

VISION

- Ser líder en el mercado de desarrollo de software por la amplia cobertura, con capacidad de generación de soluciones adaptadas y de fácil utilización, garantizando la maximización del beneficio de nuestros clientes con herramientas innovadoras, competitivas y de alta calidad y solidez.

MISION

SW es una empresa comprometida con:

- La búsqueda constante en la optimización y mejora de los negocios de nuestros clientes, logrando su plena satisfacción y una rentabilidad razonable, a través del desarrollo y la comercialización de soluciones de tecnología informática, innovadoras, competitivas y de alta calidad y solidez.
- La orientación hacia la aplicación de mejores prácticas y herramientas que potencian el negocio, a través de la generación de alianzas con socios de negocios en cada país de la región.
- Brindar herramientas que profesionalicen la gestión de nuestros clientes.

Valores de la empresa

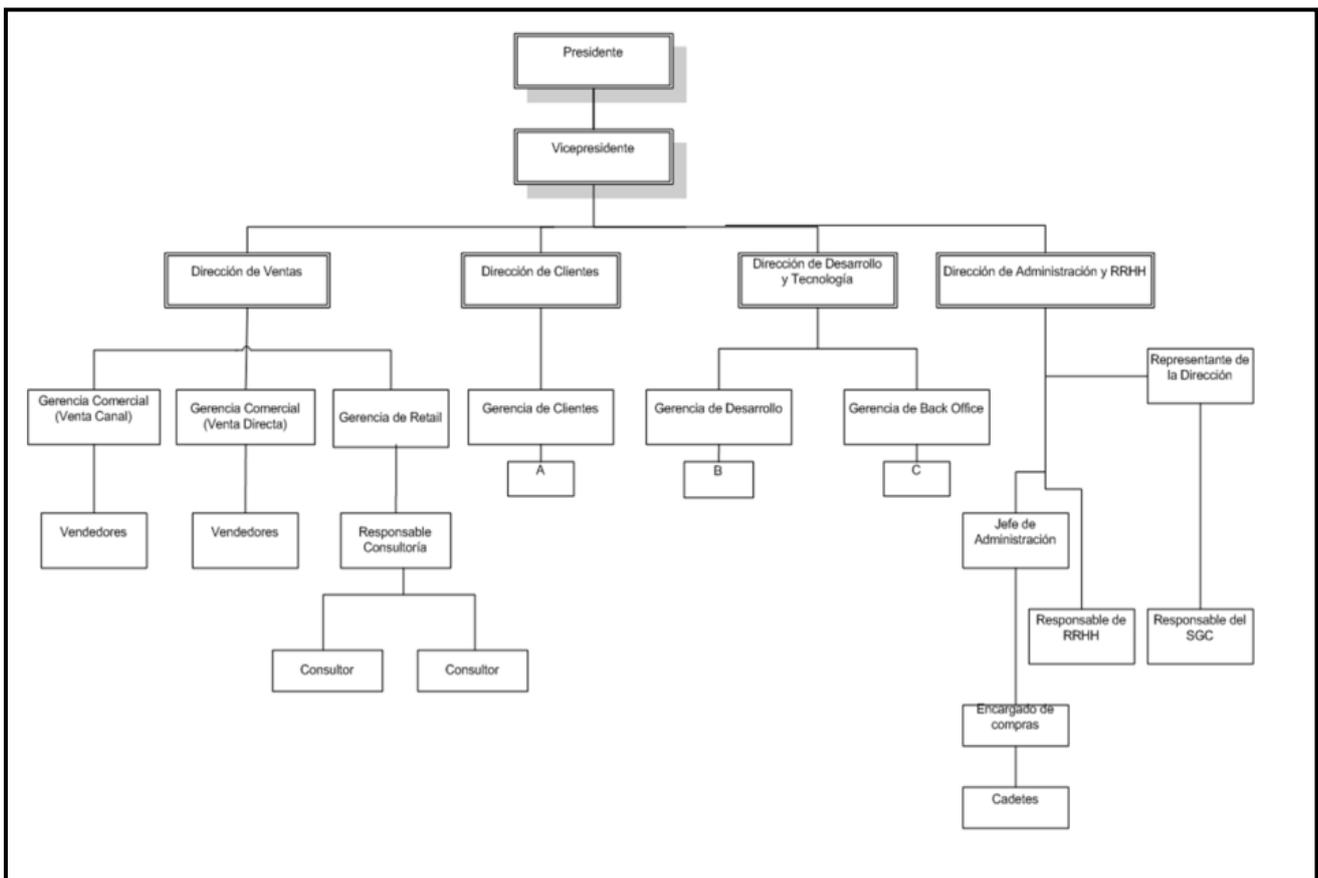
De acuerdo a las entrevistas realizadas se identificaron los siguientes valores rectores de la política corporativa:

- Fuerte orientación al cliente
- Calidad de Servicio.
- Trabajo en equipo: Cooperación y ayuda.

- Respeto mutuo.
- Confidencialidad y respeto por nuestros clientes.
- Excelencia y profesionalismo.
- Innovación en todo lo que hacemos.

Organigrama

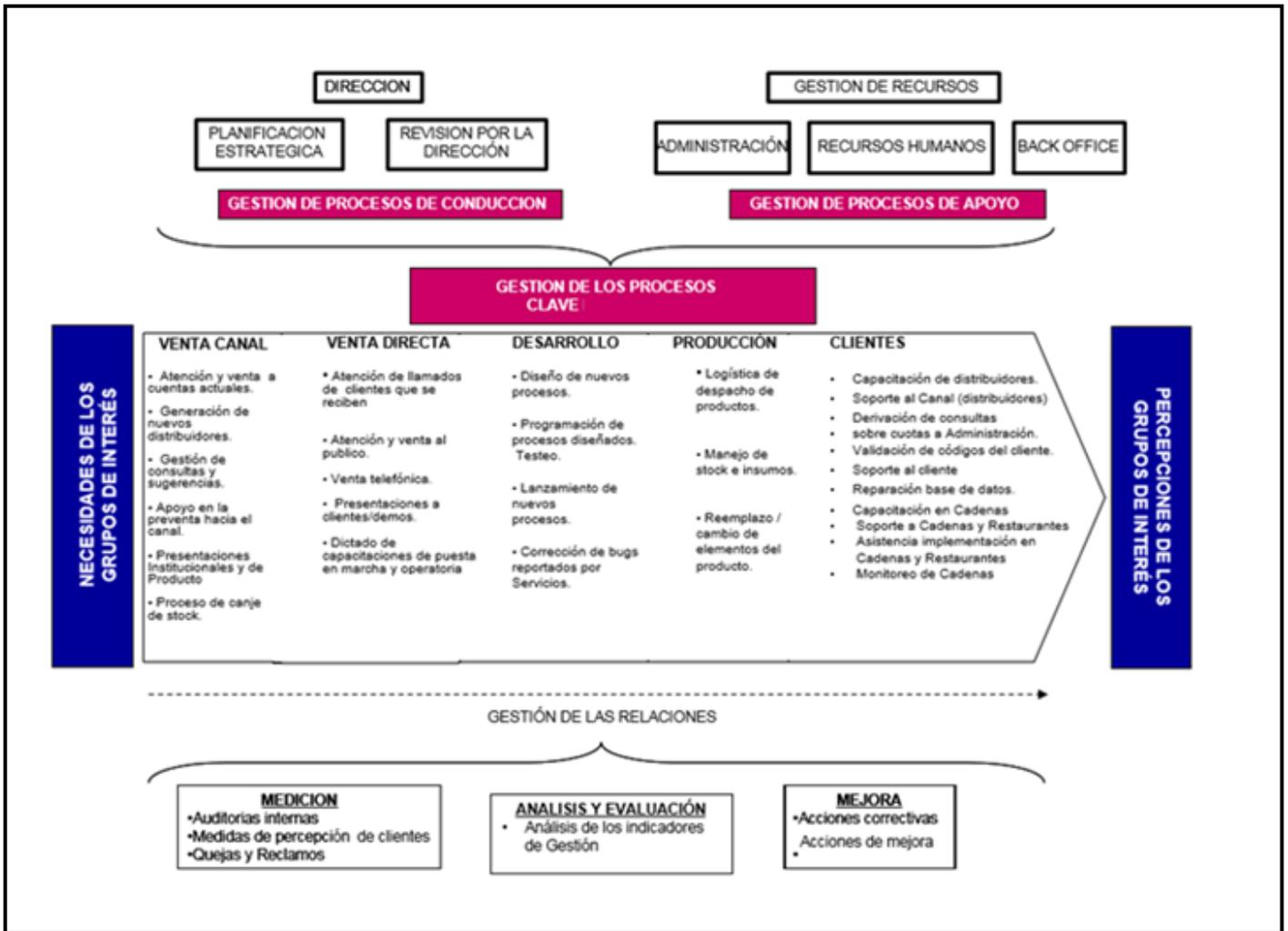
SW se estructura de la siguiente manera:



Fuente: SW Software.

Cadena de valor

A continuación, se muestran las actividades que la empresa define como generadora de valor al cliente:



Fuente: SW Software.

Marketing Mix:

- Producto

El producto es un software que se comercializa de manera modular, dependiendo de las necesidades a resolver de cada cliente. Cada módulo se orienta a resolver un área específica del negocio del cual se trate, y si bien se comercializan por separado luego pueden ir agregándose módulos a medida que se los necesita. Los módulos interactúan entre sí y ofrecen un uso integral que permite comenzar una función desde un determinado módulo e ir ingresando a procesos correspondientes a otros, para luego finalizar en otro completamente distinto. El sistema ofrece trazabilidad entre sus módulos.

A nivel legal se encuentran registradas sus patentes en Software Legal y en el INPI (Instituto Nacional de propiedad intelectual).

A continuación, se detallarán los distintos niveles de producto¹⁰:

Beneficio Básico, producto genérico: El desarrollo del sistema en sí mismo. El sistema ofrece la posibilidad de cumplir con las obligaciones legales que tiene cada cliente y ofrece las funciones básicas de administración del negocio al cuál se aplique.

Esperado: El cliente espera contar con las actualizaciones del sistema. El sistema debe ser práctico y rápido en cuanto a su implementación. Se espera que tenga facilidad en el uso. SW proporciona este nivel.

El sistema se acompaña de un servicio de Post Venta que se compone de los manuales de uso, el soporte técnico, la parametrización del sistema y los distintos formatos de capacitación de uso.

Ampliado: Alta capacidad de respuesta y de resolución de inconvenientes técnicos de manera inmediata. Atención telefónica de soporte técnico las 24 horas y los fines de semana. Asesoría consultiva en mejores prácticas y uso del sistema.

Potencial: La empresa desarrolló un conjunto de aplicaciones en la nube, cuyo uso aún no ha sido adoptado por los clientes en general, y que se otorgan de manera gratuita junto a la renovación del sistema.

El sistema puede ser comercializado bajo 2 formatos: vía virtual, en donde el cliente puede descargar los instaladores del sistema ingresando mediante clave y contraseña a la zona de clientes de la empresa; o vía física en donde puede retirar o se le envía el DVD con su debido packaging. En ambos casos, se le envía al cliente vía mail la licencia de instalación del sistema, para completar los elementos que permiten la correcta instalación.

Para asegurar la calidad de sus procesos, la empresa se encuentra certificada bajo las normas de calidad ISO. Esta certificación incluye a los procesos de diseño, desarrollo, comercialización, distribución, soporte y capacitación a los clientes.

La empresa posee 4 líneas de productos:

*Sistema para empresas: Este sistema es utilizado por empresas de diversidad de sectores, tanto Pymes como grandes empresas, y a través de sus distintos módulos pueden gestionar todas sus actividades con el mismo: Compras, Cash Flow, Ventas,

¹⁰ Kotler Philip y Keller Kevin (2006), Dirección de Marketing, México, Editorial Prentice Hall.

Fondos, Importaciones, Stock, Tablero de Control e Informes, tanto proyectados como de la información ya procesada.

*Sistema para estudios contables: Utilizado generalmente por Contadores o estudios contables para realizar las actividades concernientes al rubro: Liquidaciones de Sueldos, registros contables, presentaciones impositivas y de Estados Contables.

*Sistema para punto de venta: Es utilizado por comercios en general. Este sistema permite administrar stock y emitir tickets por parte de comercios de venta a consumidores finales, sin tener que adquirir un sistema más grande o complejo que lleve funciones como: facturación de pedidos, la realización de cotizaciones, logística ni transporte de mercaderías o cobranzas masivas. Actualmente se desarrolló y se produjo el lanzamiento del sistema POS (Point of sale) con interface y funciones más actualizadas a los requerimientos del mercado, por ejemplo: versión touch y compatibilidad con smartphones y tablets. Se apunta a que paulatinamente sea el reemplazo del Punto de Venta.

*Sistema para restaurantes: Se utiliza para administrar actividades de bares, restaurantes, clubes, heladerías, locales con Delivery y demás variantes del rubro gastronómico. Posee la opción de vincularse con el sistema de gestión de empresas para un proceso administrativo más minucioso del local.

El sistema *para empresas* es el producto estrella, concentra el 85% de la facturación en unidades de la empresa ([Anexo B](#)) y sin la realización de demasiada promoción al respecto. A través de este sistema la empresa es reconocida en el mercado y es garantía de permitir el crecimiento de las Pymes y su reordenamiento cuando se encuentran en período de rápida expansión y vertiginoso crecimiento.

El sistema para *estudios contables* funciona bajo un sistema de referidos para poder potenciar al producto estrella: Se generó una alianza de colaboración con la entidad que matricula y nuclea a dichos profesionales del rubro, a través de la cual ellos obtienen una bonificación al acreditar su matriculación y por otro lado, luego alientan a sus clientes a trabajar con el sistema de gestión y así poder trabajar con información compatible y fácil de cargar a través de la interface de ambos sistemas. Es un producto estratégico que hace de nexo entre los contadores y sus clientes, y el sistema para gestionar empresas.

Los sistemas para *puntos de venta y restaurantes* poseen un equipo especializado dentro de la empresa y personal disponible todos los días las 24 hrs brindando soporte técnico para poder responder a la dinámica que necesitan estos clientes, como puede ser la referida a un sábado por la noche en un restaurante o un domingo o feriado en un local de venta al público en un shopping.

En el último período se comenzó a volcar especial atención sobre estos productos con el fin de potenciarlos ([Anexo C](#)): se desarrollaron y lanzaron versiones que incluyeron nuevas tecnologías, funcionalidades modernas y acordes a las exigencias del momento como tarjeta de fidelidad de clientes, descuentos con tarjetas de puntos, posibilidad de manejar el sistema desde el celular o una tablet.

Su comercialización es vertical y conllevan un esfuerzo especial de recursos por parte de la compañía.

Por último, como surgimiento y revolución tecnológica del espacio virtual, comúnmente llamado “nube”, se desarrolló una comunidad de aplicaciones a la cual se puede acceder desde cualquier dispositivo y cuya información se almacena en servidores virtuales de terceros. Las aplicaciones más utilizadas son:

- * Informes, que permite acceder a la información consolidada de todas las empresas que se administren con el sistema.
- * Fichadas, mediante la cual los empleados pueden fichar desde sus smartphones y así poder llevar un control del personal
- * Clientes, a través de la cual se puede comunicar y poner a disposición de los clientes información comercial y financiera originada en el sistema.

- Promoción

La empresa trabaja con distribuidores y desarrolla una estrategia de Push¹¹, mediante un esquema de compensación teniendo en cuenta la promoción que cada Distribuidor realice de los productos de la empresa. Es decir, los distribuidores poseen mensualmente un valor que SW devuelve a cada uno en forma de stock de productos, calculado en base a sus ventas. Para poder validar la compensación, cuentan con algunos parámetros a cumplir, como lo son: mantener los logos actualizados, la correcta utilización de las

¹¹ Estrategia de Push: Kotler y Armstrong, Fundamentos de mercadotecnia, (2003, p.477) Implica “empujar” el producto hacia los consumidores finales a través de los canales de distribución.

imágenes digitales que se proveen y que mantengan las páginas webs acordes al nivel de tecnología que ofrecen.

A nivel directo, y desarrollando su estrategia de Pull¹², la empresa realiza publicidad en internet en el sistema pago y orgánico de Google para red de búsquedas, esto quiere decir que posee presencia en el buscador con mayor tránsito de usuarios en la web. También posee su canal de YouTube en donde se genera tránsito por recomendación y por consultas específicas, ya que el material que contiene (videos de uso, optimización o nuevas funciones) se considera muy interesante para los clientes de la empresa. Por último, se realizan envíos de e-mail Marketing informando sobre las promociones vigentes a la base de datos de los potenciales clientes de la empresa.

Respecto de la publicidad off-line, cabe destacar que la empresa realiza dispersas actividades de promoción, pero sin tener un esquema ni objetivos al respecto.

Mediante un convenio con el Consejo Profesional de Ciencias Económicas, los profesionales obtienen un descuento en la compra del sistema y a cambio el Consejo publicita los sistemas de la empresa entre sus afiliados. El sistema que se promociona en este convenio es el de Estudios Contables.

La empresa cuenta con folletos digitales de cada uno de sus productos, en donde se detallan las funcionalidades y procesos de cada sistema.

Se observa que las actividades descritas previamente han sido relevadas de manera independiente en las áreas que las realizan y no se observa una integración a nivel empresa en dichas actividades.

- Precio

Los sistemas se conforman mediante un esquema modular, en donde, en base a la necesidad de cada cliente, este puede acceder a los módulos que poseen las funciones que necesitan, y así se puede adaptar más fácilmente a cada necesidad puntual. A su vez, cada sistema puede tener la cantidad de usuarios que cada cliente necesite. Por estos motivos no hay un precio único de los sistemas, sino que se va conformando por estos dos factores: módulos y cantidad de usuarios.

Los precios pueden oscilar entre un sistema de \$6.000 para un solo usuario con un módulo, a uno de \$30.000 para un sistema de dos usuarios con módulos como para tener

¹² Estrategia de Pull: Belch y Belch, Publicidad y Promoción, (2004, p. 365). Consiste en dedicar presupuesto a la publicidad y actividades de promoción de ventas dirigidas al consumidor final.

una administración básica, hasta un sistema de \$200.000 o más para poder gestionar sistemas para sucursales y administración central de información.

El precio de los sistemas no varía ya sea que se comercialice a través de Venta Canal o de Venta Directa. De igual modo sucede con las *promociones* que ofrece la empresa mensualmente, las cuáles son formadoras de precios, y que se ponen a disposición de los clientes de manera homogénea en todos los puntos de comercialización del sistema. En la comparación de precios con el principal competidor, SW tiene valores más elevados de adquisición inicial del sistema ([Anexo C](#)) pero las renovaciones anuales del servicio de soporte técnico son de mucho menor valor (aproximadamente un 50% menos), por lo que, al considerar una inversión de compra inicial del sistema con renovaciones incluidas por 3 años, los valores son similares.

La estrategia de precios¹³ que utiliza SW difiere dependiendo de la línea de productos de la cual se trate:

- Para los sistemas para Contadores, la estrategia diferencial es la de *Precios de profesionales* ya que, como se mencionó antes, SW generó una alianza de colaboración con el Consejo Profesional de Ciencias Económicas otorgando un importante descuento en la compra de sus sistemas a los matriculados en la entidad.
- Para los sistemas para empresas, la estrategia utilizada es la de *Fijación de precios basada en la competencia*, ya que la empresa no tiene intenciones de comenzar una guerra de precios con su principal competidor y mantienen un acuerdo tácito al respecto.
- Respecto de los sistemas para puntos de venta y restaurantes, la estrategia que se adopta es la de *Precios bajos*, ya que lo que se busca es ganar participación de mercado y obtener economías de escala.

En cuanto a la política de precios respecto de los distribuidores, el esquema de compensación económica se realiza mediante descuentos en los productos que los distribuidores adquieren. Hay distintos niveles de descuentos en base al volumen de productos facturados mensualmente por cada distribuidor. ([Anexo C](#))

- Plaza (distribución)

El sistema es distribuido bajo dos formatos: Venta Directa o vía Distribuidores.

¹³ Kotler Philip y Keller Kevin (2006), Dirección de Marketing, México, Editorial Prentice Hall.

Si se comercializa bajo Venta Directa, el circuito habitual es el siguiente: Se reciben las solicitudes de consulta vía mail, formulario web, teléfono o personalmente; mediante las cuales se los asesora sobre cuál es el sistema adecuado para la necesidad puntual del cliente, luego puede pactarse una reunión para diagramar en mayor detalle las funcionalidades del sistema, la puesta en marcha y la capacitación. Se coordina la entrega del sistema, y el cliente (dependiendo su ubicación geográfica) puede optar por retirarlo del Centro de clientes de la empresa o que se envíe vía correo o descargarlo desde la Zona de clientes correspondiente.

Si se comercializa vía distribuidor, las consultas pueden llegar a dos sitios: al Distribuidor propiamente dicho o al área de Venta Canal de la empresa, para que se asigne al ejecutivo del distribuidor (en base a la zona de ubicación del mismo) y este le envíe las consultas al Distribuidor. Luego el proceso de comercialización queda en manos de los agentes oficiales certificados por la empresa.

La empresa posee más de 200 distribuidores oficiales en todo el país, e incluye Bolivia y Chile. Esta red de Distribuidores le permite a la empresa lograr una amplia cobertura del mercado y atender así a los 60.000 clientes que posee.

El trato con los distribuidores es cordial. Hay una concentración de clientes en la zona de Capital Federal y Gran Buenos Aires, y por ello, el porcentaje de ventas más importante se concentra en los distribuidores de esa zona. Inclusive hay un grupo de “Distribuidores Premium” que son los que año a año realizan la mayor cantidad de ventas de sistemas.

Algunos distribuidores, tienen además de su estructura de servicios, un área de Desarrollo, mediante las cuáles programan aplicaciones que el sistema enlatado no posee o desarrollan funciones compatibles al sistema para poder customizarlo a las necesidades de cada cliente. De esta manera, a través de sus distribuidores oficiales, la empresa logra tener una personalización de sus sistemas y así tener una mayor cercanía para resolver las exigencias de cada cliente.

4.1.4 Matriz FODA

Factores externos

Amenazas

- Ley de software¹⁴: Si bien la actual Ley de software le otorga un marco legal a la actividad dentro del país, hay muchos aspectos que aún no están legislados y se produce un “vacío legal”, generándole a la empresa riesgos innecesarios e incuantificables ante determinadas situaciones.
- Rotación del personal: El mercado mundial del Software sufre de falta de profesionales y Argentina se encuentra ante la misma problemática¹⁵. Las empresas de Software se encuentran compitiendo por la mano de obra calificada del sector y esto genera nuevos ofrecimientos y beneficios al personal para poder atraerlos a trabajar en sus compañías. La rotación actual de personal del sector es del 25%¹⁶. Esto afecta directamente a los planes de expansión o desarrollo de una empresa ya que en muchas ocasiones la curva de aprendizaje del profesional se ve truncada, junto con la posibilidad de la empresa de que sus áreas se afiancen y se genere un salto cualitativo de conocimientos.

Oportunidades

- Normativas y cambios gubernamentales: Los sistemas de administración de negocios deben, entre otras funciones, facilitarle a la empresa usuaria el cumplimiento con las normas del entorno en el que se desarrolla. En los últimos años en Argentina hubo innumerables cambios legales y técnicos obligatorios, lo que genera que SW deba desarrollar y compatibilizar sus productos con estas obligaciones para que los clientes actualicen el sistema y puedan cumplir con la ley. Se puede mencionar como ejemplo: últimos cambios en el modo de presentación de la información de las compras de las empresas (CITI) según RG de AFIP; la implementación del régimen de factura electrónica en donde paulatinamente se dejan de realizar facturas de talonario manual; o los cambios en los montos, alícuotas y exenciones del impuesto a las ganancias. Estos cambios mencionados son un impulso en la demanda de sistemas y en la actualización de los mismos, ante los cuales SW se ve beneficiada.

¹⁴ Ministerio de Economía, Ley de promoción de la industria del Software, Año 2004,Link: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/95000-99999/98433/norma.htm>

¹⁵ Diario Infobae, Año 2015 ,Link: <http://www.iprofesional.com/notas/217206-Escasean-los-empleados-para-la-industria-informtica-argentina-faltan-5000-profesionales>

¹⁶ Diario Clarín, Año 2011,Link: http://www.ieco.clarin.com/economia/rotacion-amenaza-industria-software_0_560944133.html

- Cambios tecnológicos: Los cambios tecnológicos se producen de acuerdo al avance de la tecnología en búsqueda de eficiencia, bajos costos y mejores herramientas de gestión y análisis. Estos cambios pueden ser opcionales u obligatorios. En el primer caso, los clientes deciden invertir en tecnología y maximizar sus beneficios, por ejemplo: incorporar los nuevos reportes de Gestión al celular para seguir la evolución del negocio en el momento en que se desee. Y en el caso de cambios tecnológicos obligatorios los clientes se ven obligados a actualizarse tecnológicamente, por ejemplo: los cambios de controladores fiscales por los nuevos modelos electrónicos¹⁷ o necesitar actualizar sus computadoras y que no sean compatibles con la versión más antigua del sistema que poseen. En ambos casos, SW provee los desarrollos correspondientes y su retribución correspondiente por los mismos.

Factores internos

Fortalezas

- Conocimiento y participación del negocio ERP (Enterprise Resource Planning): SW comenzó sus actividades con los sistemas de Gestión de empresas y en su desarrollo a través del tiempo fue pionero en el sector, lo que se traduce en una ventaja respecto de muchos competidores. Asimismo, la participación en el mercado ERP se correlaciona con este conocimiento antes mencionado y lo posiciona de manera favorable respecto de las demás empresas de software.
- Grado de Innovación tecnológica: SW posee la capacidad para obtener y procesar información económica y tecnológica y a partir de allí generar productos de software que irrumpen en el mercado. Un ejemplo de ello fue que, aplicando los conceptos de practicidad y bajo costo, SW desarrollo una aplicación que se instala en los celulares de los empleados y que cuando se conectan (por proximidad) a la red de WiFi de su lugar de trabajo, se registran automáticamente sus ingresos y egresos. Esto permite que los lectores de fichadas sean prescindibles, que se obtenga información precisa y confiable a través de la aplicación de la tecnología y que los costos se reduzcan tendiendo a cero.

¹⁷ Diario Cronista, Año 2016, Link: <http://www.cronista.com/agendaimpositiva/La-AFIP-avanzara-con-el-cambio-de-los-controladores-fiscales-por-los-electronicos-20160122-0065.html>

- Capacidad financiera: SW cuenta con los recursos propios necesarios para invertir en la industria, ampliarse y desarrollar nuevos proyectos y unidades de negocios cuando sea necesario.
- Capacidad de reacción ante cambios: SW posee un importante grado de flexibilidad en sus áreas ante posibles escenarios de cambios. Un ejemplo a citar es que ante un cambio de tipo normativo que afecta a gran cantidad de clientes y diversas áreas de la empresa, SW sabe adaptarse rápidamente a las nuevas reglas. La empresa es la que más rápidamente desarrolla y publica cambios normativos a sus clientes. Esto implica que el área de Desarrollo le dé prioridad a los nuevos objetivos, que el área de Soporte esté informado y sepa guiar las inquietudes masivas de los clientes y que el área comercial los asesore correctamente.

Debilidades

- Desconocimiento de atributos de marca más valorados en el mercado del software: SW no tiene claro cuáles son las cualidades de marca que más valoran los usuarios de los sistemas. Si bien conoce el negocio y el posicionamiento que tiene, no identifica los motivos de ese posicionamiento.
- Desinterés en nuevos mercados: La empresa no tiene incorporado a sus objetivos de mediano plazo expandir su negocio. Pierde así la posibilidad de tener presencia en nuevos países y de reforzar la marca ante la probabilidad de que sus competidores sí lo hagan, en un ámbito de negocios que avanza constantemente a ser global.
- Poco conocimiento en el del mercado de la línea de Gastronomía: Una de las líneas de negocio de SW está orientada a software para gastronomía, sin embargo aún no se cuenta con el expertise suficiente en el rubro. Sumado a ello, el target de clientes y la dinámica del negocio difiere sustancialmente respecto de otras líneas de negocios que la empresa posee, como lo pueden ser el software orientado a empresas o a contadores.
- Falencias en las acciones de comunicación externa y en el Marketing: Estas actividades se ejecutan dentro de la empresa por áreas no especializadas en marketing y comunicación. No se desarrolla un trabajo integral.
- Desaprovechamiento de la información o historial de clientes: Si bien en la empresa se utiliza la información a modo de ordenamiento y archivo de la misma, no se aprovecha de un modo más exhaustivo o analítico como para generar actividades

más dinámicas. Por ejemplo, no se realizan actividades del tipo cross selling¹⁸ de productos.

SW cuenta con los recursos internos para desarrollar herramientas propias y sin embargo no realiza actividades de inteligencia comercial.

Desarrollos poco explotados comercialmente: Se cuenta con una importante cantidad de novedades de desarrollo que aún no han sido adquiridas por los clientes o comercializadas por la empresa.

4.2. Análisis de la información primaria: Resultados de la encuesta

A continuación, se desarrollará la información primaria obtenida producto de las encuestas a clientes actuales por segmentos y productos (de acuerdo a lo descrito en el apartado de metodología).

Para la realización de la investigación se utilizó la técnica muestreo estratificado con tipo de afijación directamente proporcional a la representación de los estratos de la población objetivo.

Clientes de tipo 1: Contadores o dueños de Estudios Contables

Este grupo utiliza el sistema con la finalidad de registrar las operaciones de sus distintos clientes desde el punto de vista impositivo, contable y gestión de capital humano. La magnitud de uso que realizará del sistema depende de los distintos servicios que el Estudio preste a sus clientes. Utilizan el producto como una herramienta más en la prestación de sus servicios.

Como usuarios del sistema se puede definir una serie de características: tienen resistencia al cambio (respecto de adelantos del sistema o cambios normativos) y un paradigma mental estructurado.

Clientes de tipo 2: Gerentes o dueños de empresas

Este grupo utiliza el sistema con la finalidad del beneficio propio, para ordenar, registrar y analizar las operaciones de su empresa. Las funciones más utilizadas son registro de ventas, cuentas corrientes, proveedores y el cumplimiento de las obligaciones normativas. En las primeras funciones descritas los destinatarios de la información producida son los dueños o accionistas, en el último caso, el resultado de las

¹⁸ Página web Wikipedia, Cross selling: táctica mediante la cual un vendedor intenta vender productos complementarios a los que consume o pretende consumir un cliente. Link: https://es.wikipedia.org/wiki/Venta_cruzada

registrações, permiten generar la información a partir de la cual los Contadores realizan las presentaciones impositivas correspondientes.

Como usuarios del sistema se puede definir una serie de características: Son amigables respecto de los avances tecnológicos, hacen hincapié en obtener información para el análisis de gestión de la empresa y les interesa capacitarse en el uso al máximo de las bondades del sistema.

Por otro lado, se realiza una división interna de ambos grupos en función del tiempo que hace que estos clientes no tienen contacto con la empresa, quedando de este modo dos subgrupos en cada Tipo: clientes que se contactaron al menos una vez en dos años (Dentro) y clientes que hace más de dos años que no tienen comunicación alguna (Fuera). A niveles interpretativos se aclara que la denominación “ Dentro” se refiere a clientes que están dentro del abono y la denominación “ Fuera” se refiere a clientes que están fuera del abono.

Estudios Contables		Empresas	
Estudios Dentro	Estudios Fuera	Empresas Dentro	Empresas Fuera
Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4

Fuente. Elaboración propia

El cuestionario tal como se presenta en el Anexo D, se aplican a los clientes que se encuentran en los estratos 1 y 3 que pertenecen a los considerados dentro, en función a la relación de la comunicación que tiene con la empresa. En el caso de los estratos 2 y 4, denominados “Fuera”, se aplica la encuesta del Anexo D2

El análisis se presenta dando respuesta a los objetivos planteados en la investigación¹⁹:

Objetivos	Variables	Preguntas del instrumento (según Anexo D)	Preguntas del instrumento (según Anexo D2)
Conocer los atributos que los clientes valoran y le dan identidad a la marca.	Atributos valorados por el cliente	6 y 10	

¹⁹ El objetivo número 6 pertenece a elaboración del plan de marketing y no corresponde a la Investigación sino al Trabajo Final.

Conocer el grado de utilización de los desarrollos de la empresa y los motivos que originan esa decisión.	Grado de utilización de los sistemas de la empresa. Motivos de la no utilización	5, 13, 14, 15 y 16	8,9
Conocer grupos de necesidades insatisfechas de los clientes.	Necesidades insatisfechas	7,8 y 17	5,6,8,10
Conocer la evaluación que tiene el cliente de los mecanismos de comunicación de la empresa.	Percepción del cliente acerca de la comunicación de la empresa	1, 2, 3 y 4	1, 2, 3 y 4
Evaluar la percepción de los clientes respecto del servicio de soporte técnico de la empresa	Percepción del cliente respecto del servicio de soporte técnico de la empresa	9, 11 y 12	7

Fuente. Elaboración propia

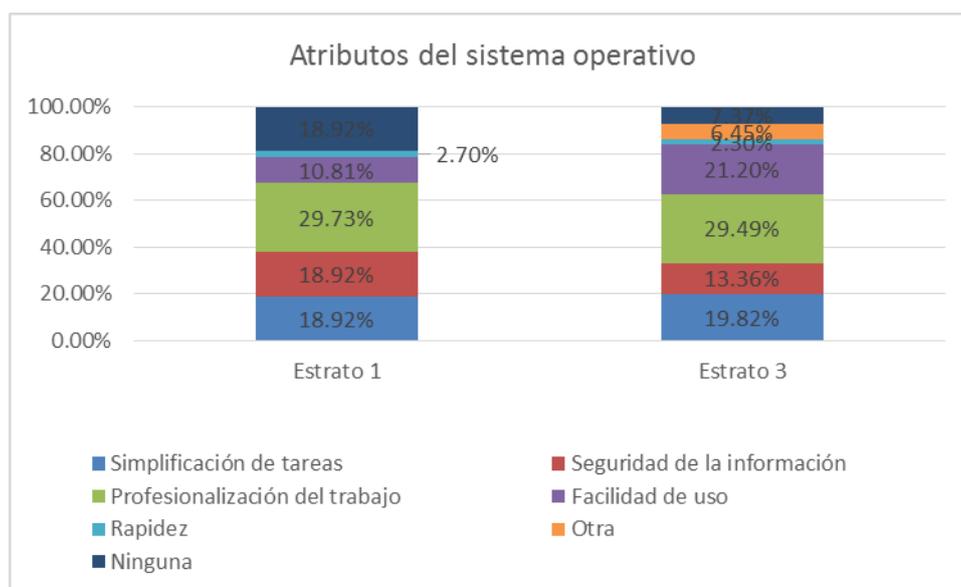
Análisis de resultados por objetivos:

Objetivo 1: Conocer los atributos que los clientes, dentro del abono, valoran y le dan identidad a la marca.

Pregunta 6: ¿Con cuál de estas características asociaría a nuestro sistema?

Pregunta cerrada. Tipo de variables cualitativa nominal

	Estrato 1	Estrato 3
Simplificación de tareas	18.92%	19.82%
Seguridad de la información	18.92%	13.36%
Profesionalización del trabajo	29.73%	29.49%
Facilidad de uso	10.81%	21.20%
Rapidez	2.70%	2.30%
Otra	0.00%	6.45%
Ninguna	18.92%	7.37%



Pregunta 10: Al momento de realizar la renovación anual de su sistema, marque en orden de importancia los servicios por los cuáles la contrata:

Estrato 1	1	2	3
El servicio de soporte técnico por un año	52%	33%	16%
El seguro en caso de robo de la llave física (en caso de que corresponda)	41%	15%	45%
Las nuevas versiones del sistema	55%	27%	18%

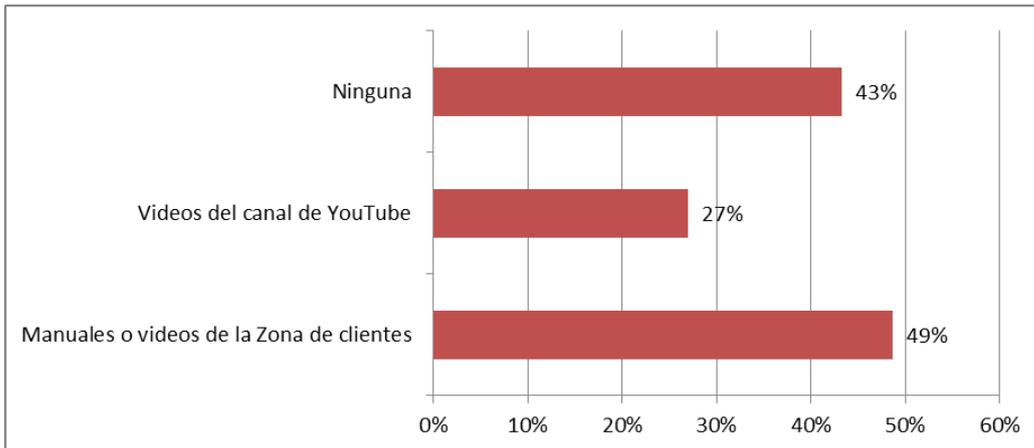
Estrato 3	1	2	3
El servicio de soporte técnico por un año	57%	24%	19%
El seguro en caso de robo de la llave física (en caso de que corresponda)	30%	11%	59%
Las nuevas versiones del sistema	54%	32%	14%

Objetivo 2: Conocer el grado de utilización de los desarrollos de la empresa y los motivos que originan esa decisión.

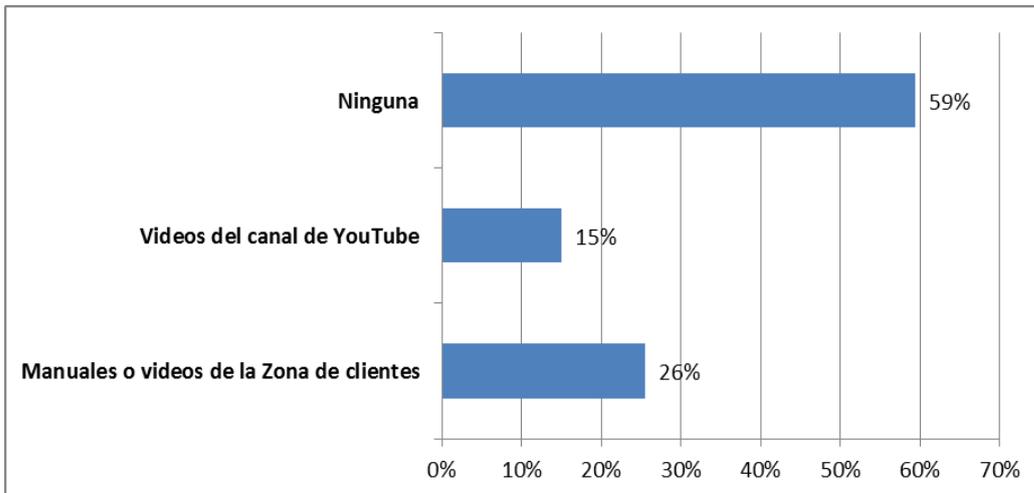
Dentro

Pregunta 5: ¿Cuáles de estas herramientas que le brindamos utiliza? *(Las respuestas no son mutuamente excluyentes.)

Estrato 1



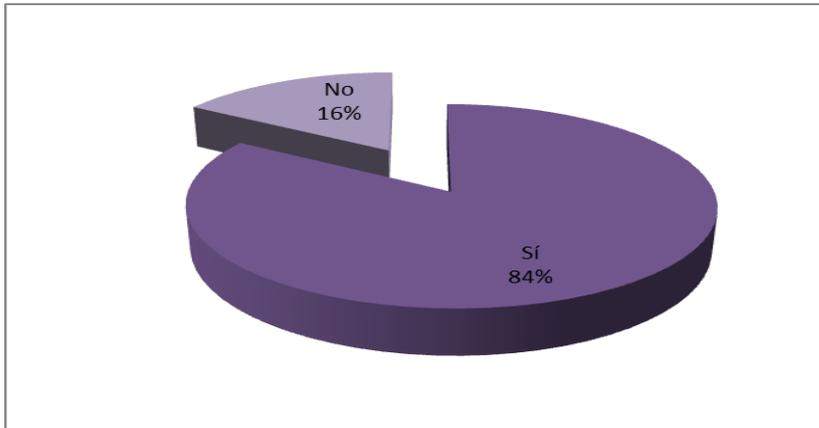
Estrato 3



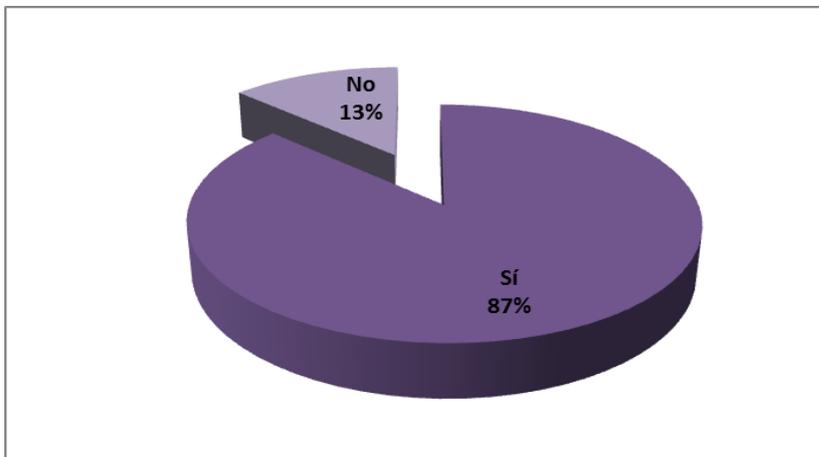
Se puede observar que el 43% del estrato 1 y el 59% del estrato 3 no utilizan ninguna de las herramientas, notándose una mayor utilización por parte del estrato 1, lo que puede interpretarse en base a su perfil ya que en los estudios contables el personal realiza una mayor parte de las actividades por cuenta propia y evidentemente utiliza algunas herramientas para ello. Sin embargo los números arrojados por ambos estratos representan una oportunidad de mejora en cuanto se comuniquen o se envíen más segmentadas las herramientas de los temas en las funciones del sistema que más utiliza cada uno.

Pregunta 13: ¿Instalan las nuevas versiones del sistema?

Estrato 1



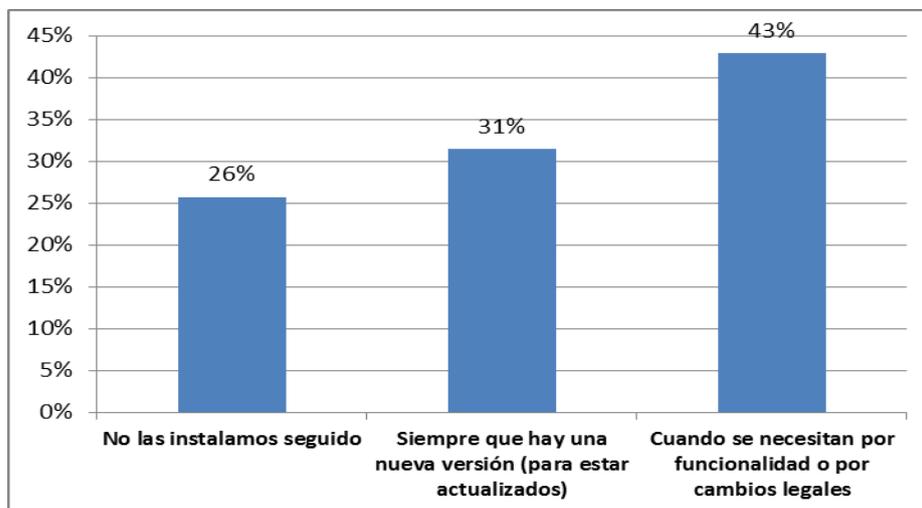
Estrato 3



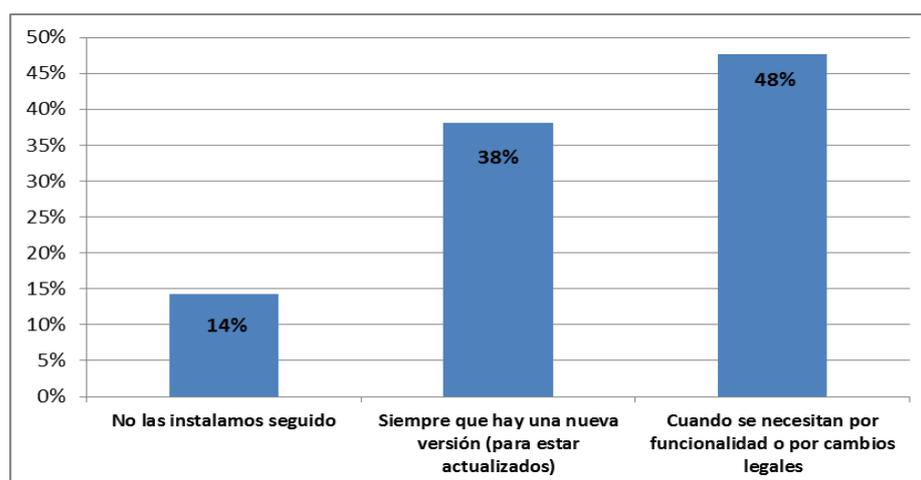
En esta pregunta los clientes, en altos porcentajes para ambos estratos, manifiestan instalar las nuevas versiones del sistema.

Pregunta 14: ¿Con qué frecuencia?

Estrato 1



Estrato 3



Puede notarse como el grueso de los clientes instalan las actualizaciones por necesidad, instalándolas cuando se les exige y son absolutamente necesarias. Hay un porcentaje menor pero importante que manifiesta instalar las actualizaciones de manera programada y no por necesidad.

Pregunta 15: ¿Qué aspectos de las actualizaciones mejoraría?

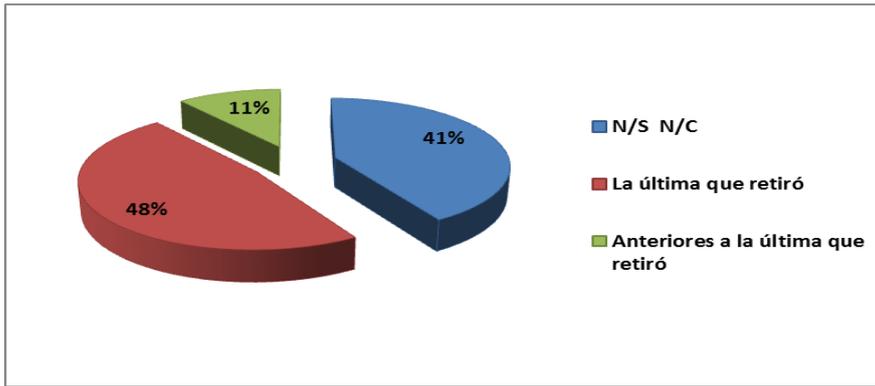
Estratos 1 y 3



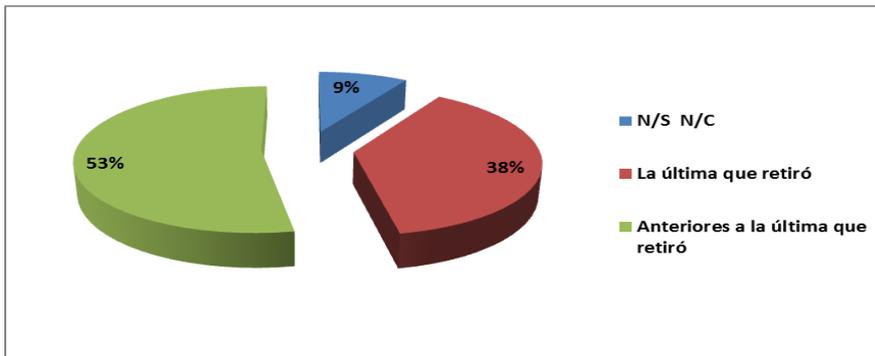
Esta pregunta abierta nos permitió, debido a las similitudes en las solicitudes de los clientes, integrar el resultado de ambos estratos. En su mayoría, las solicitudes fueron de índole técnico, como que el proceso sea más fácil y fluído para el usuario final que las instala.

Pregunta 16: Versión del sistema que poseen instalada VS la versión que figura registrada

Estrato 1



Estrato 3

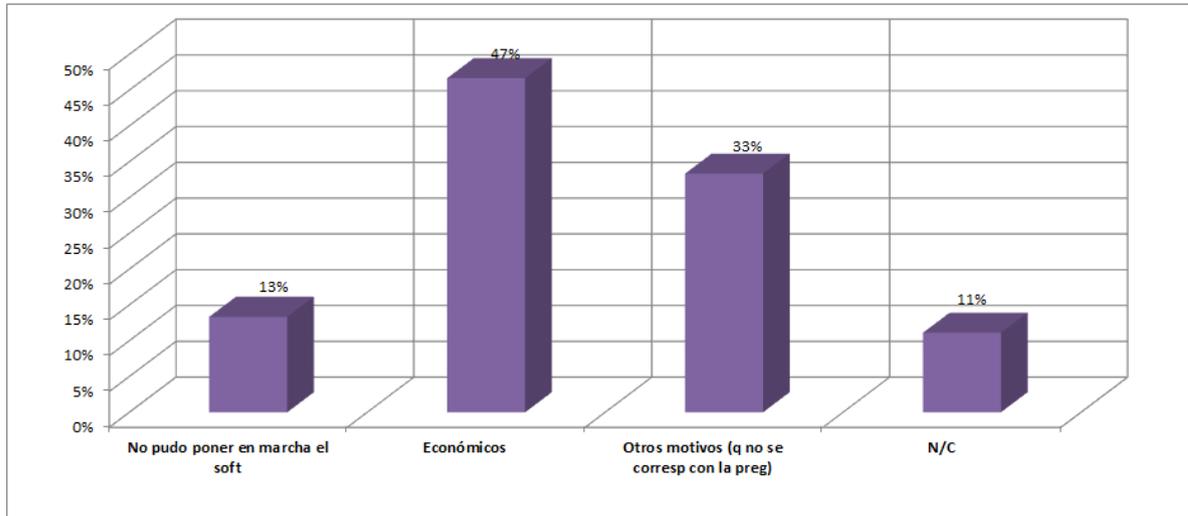


En esta pregunta fue una pregunta abierta en donde se dejó un campo de comentarios para que los encuestados escriban la versión que poseen. Luego se comparó con la información que la empresa posee de las versiones reales de retiro de cada sistema, y se volcó el resultado en estos gráficos. Lo que manifiesta el gráfico en el caso del estrato 1 es que una buena porción de ellos instalaron la última versión que retiro de SW, en cambio en el estrato 3 se manifiesta que retiraron versiones que aún no se instalaron.

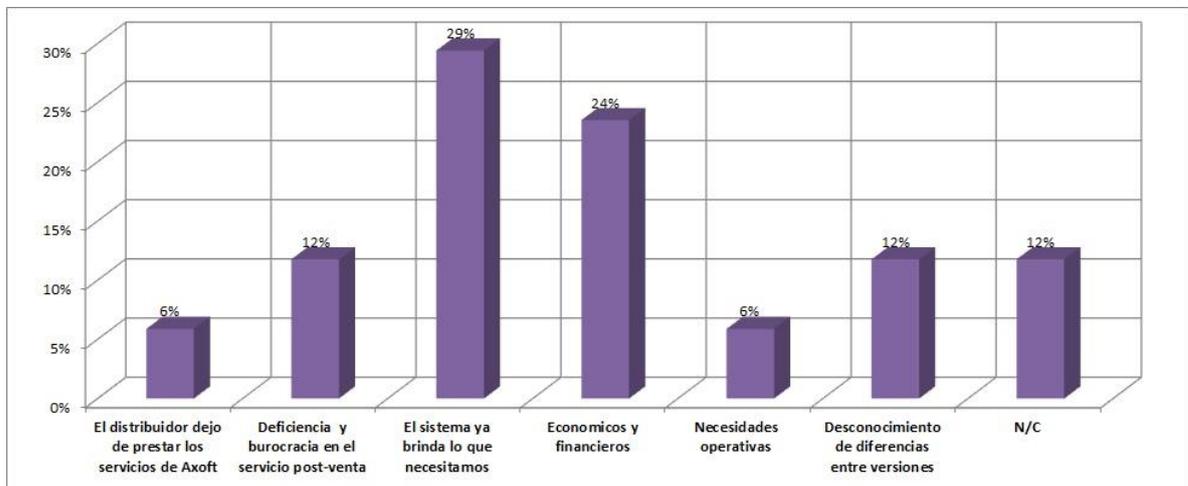
Fuera

Pregunta 8: ¿Podría mencionarnos los motivos por los cuales se decidió no realizar la última renovación ofrecida?

Estrato 2



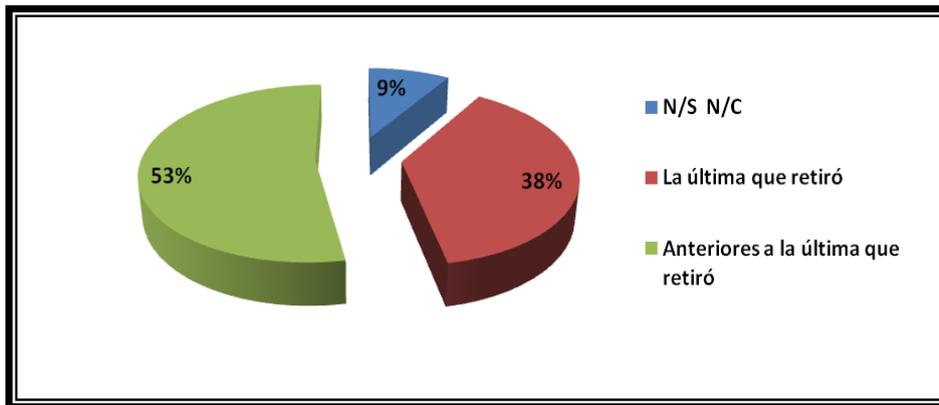
Estrato 4



Esta pregunta se realiza a los estratos fuera del Abono anual de SW y es del tipo abierta y permitió profundizar los motivos por los cuáles no accedieron a continuar con su abono. Se pudieron agrupar las respuestas, que en el estrato 2 se produjo en un 47% a motivos económicos y en el estrato 4 la mayoría de los casos manifiesta que no necesita nada más que lo que posee, el segundo grupo de motivos manifiesta motivos económicos y luego dos grupos que manifiestan no conocer diferencia entre versiones y deficiencia en el servicio post-venta.

Pregunta 9: ¿Recuerda qué versión del sistema poseen instalada en este momento?

Estratos 2 y 4



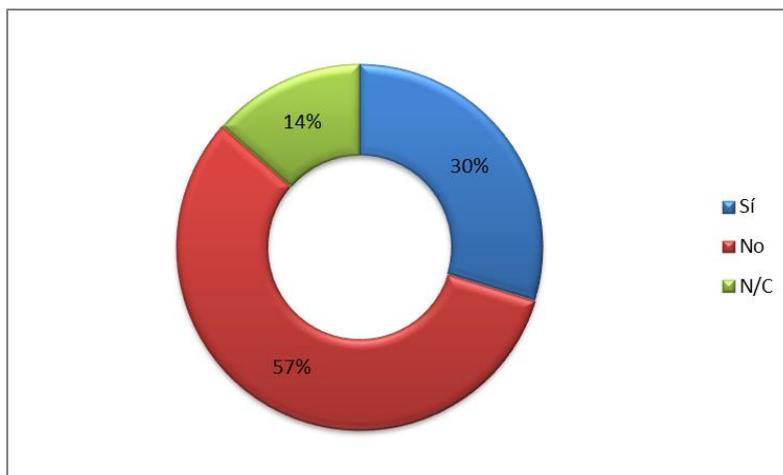
Los resultados de ambos estratos que se encuentran fuera del abono de SW muestran que los clientes poseen versiones instaladas antiguas respecto de la última versión a la que tuvo acceso y retiró.

Objetivo 3: Conocer grupos de necesidades insatisfechas de los clientes.

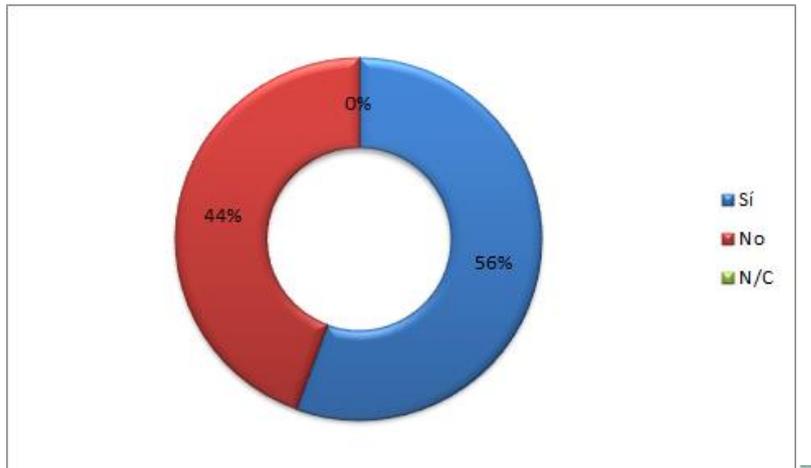
Dentro

Pregunta 7: ¿Hay funcionalidades o módulos que su estudio contable/empresa necesite y el sistema no contemple?

Estrato 1



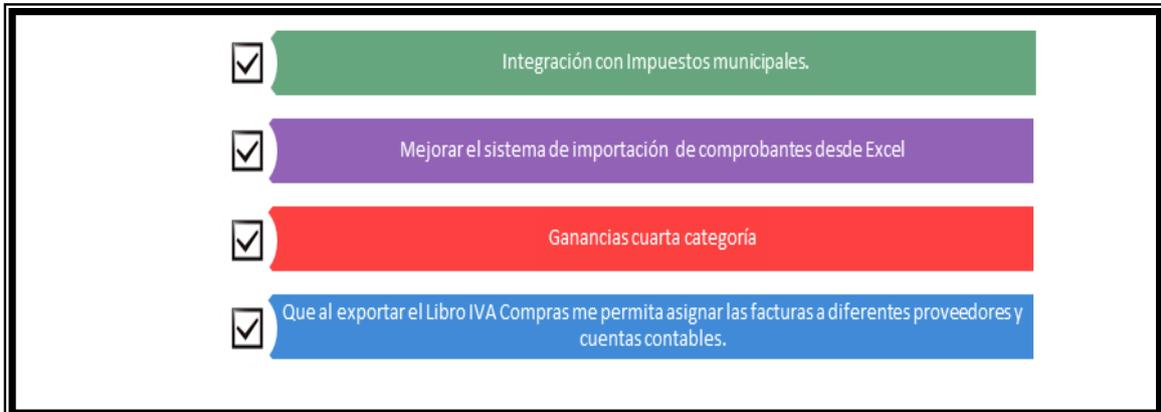
Estrato 3



Los resultados muestran que en el estrato 1 (estudios contables) un 57% está conforme con las necesidades que resuelve el sistema y en el caso del estrato 3 (empresas) un 44% está conforme, pero en este último caso, en su mayoría manifiestan que hay funciones que necesitan y el sistema no posee.

Pregunta 8 ¿Cuáles?

Estrato 1



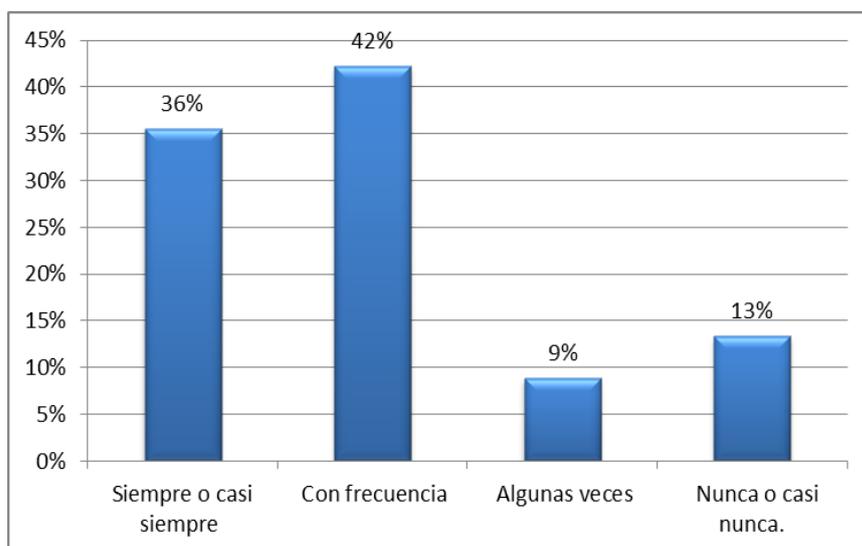
Estrato 3



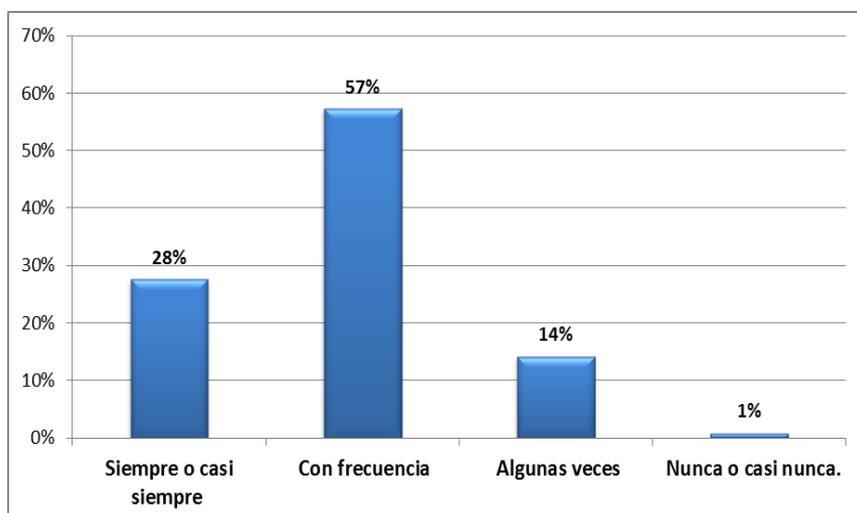
Aquí se desarrollan las respuestas agrupadas de la pregunta abierta de las funciones que algunos de los clientes solicitan: en el caso de los estudios contables solicitan pequeños desarrollos que resultan de funciones ya existentes, pero en el caso de las empresas, las solicitudes se nuclean en poder tener distintos puntos de acceso al sistema inclusive para dispositivos móviles y en dos módulos solicitados que SW nunca desarrollo: CRM y Producción.

Pregunta 17: En líneas generales ¿En qué grado considera que resolvemos las necesidades de software de su empresa?

Estrato 1



Estrato 3

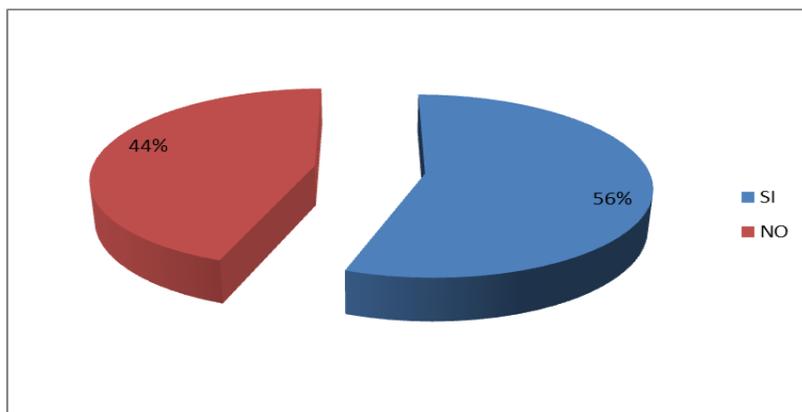


En el estrato 1 el 78% manifiesta que con frecuencia o casi siempre SW resuelve sus necesidades y en el caso del estrato 3 el porcentaje es del 85%.

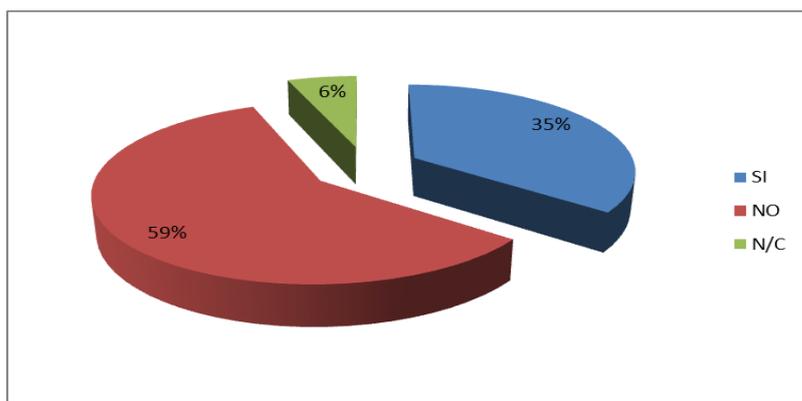
Fuera

Pregunta 5: ¿Hay funcionalidades o módulos que su estudio contable necesite y el sistema no resuelva o contemple?

Estrato 2



Estrato 4



En el caso de los clientes fuera del abono, el estrato 1 manifiesta que un 56% necesita nuevas funciones y respecto del estrato 4 sólo el 35% necesita nuevas funciones, pero el 59% de las empresas manifiesta no necesitar nuevos desarrollos.

Pregunta 6: En el caso de que su respuesta sea SI, ¿cuáles?

Estrato 2

- Exportación de percepciones de ingresos brutos CABA local al SIAP
- Liquidaciones de Ganancias y Bienes personales
- Libro Sueldos digital

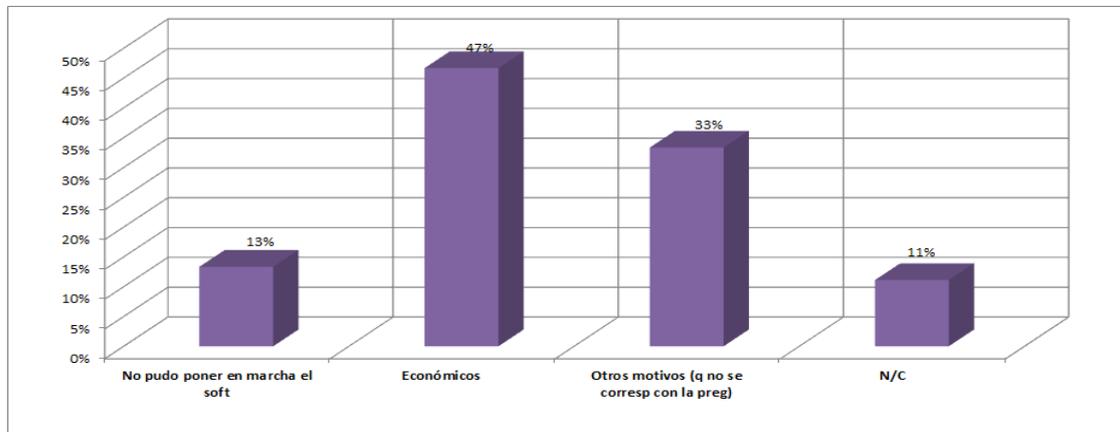
Estrato 4

- Ajuste masivo automático de diferencias de stock
- Sistema de Producción
- Libro Sueldos digital

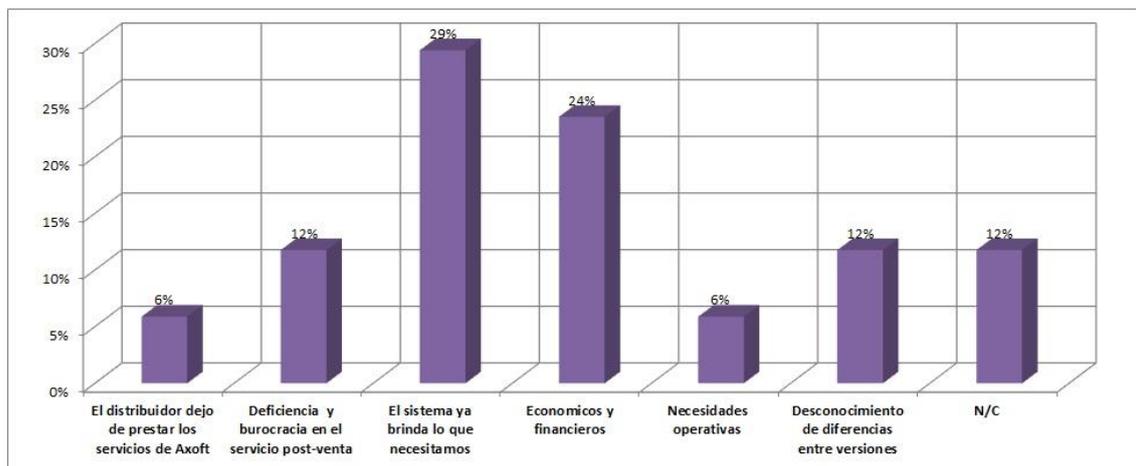
Se presentan aquí las respuestas más reiteradas del grupo que solicita nuevas funciones y que al momento están fuera del abono.

Pregunta 8: ¿Podría mencionarnos los motivos por los cuales se decidió no realizar la última renovación ofrecida?

Estrato 2



Estrato 4



Esta pregunta se realiza a los estratos fuera del Abono anual de SW y es del tipo abierta y permitió profundizar los motivos por los cuáles no accedieron a continuar con su abono. Se pudieron agrupar las respuestas, que en el estrato 2 se produjo en un 47% a motivos económicos y en el estrato 4 la mayoría de los casos manifiesta que no

necesita nada más que lo que posee, el segundo grupo de motivos manifiesta motivos económicos y luego dos grupos que manifiestan no conocer diferencia entre versiones y deficiencia en el servicio post-venta.

Pregunta 10: En líneas generales ¿En qué grado considera que SW resuelve las necesidades de software de su estudio contable/ empresa?

Estrato 2 y 4

	Contadores o dueños de Estudios Contables	Gerentes o dueños de empresas
Siempre	34%	27%
Usualmente	40%	57%
A veces	11%	13%
Rara vez	6%	1%
Nunca	9%	2%

En los estratos que están fuera del abono, en un rango que oscila entre el 74% y el 86% manifiestan que con frecuencia o casi siempre SW resuelve sus necesidades.

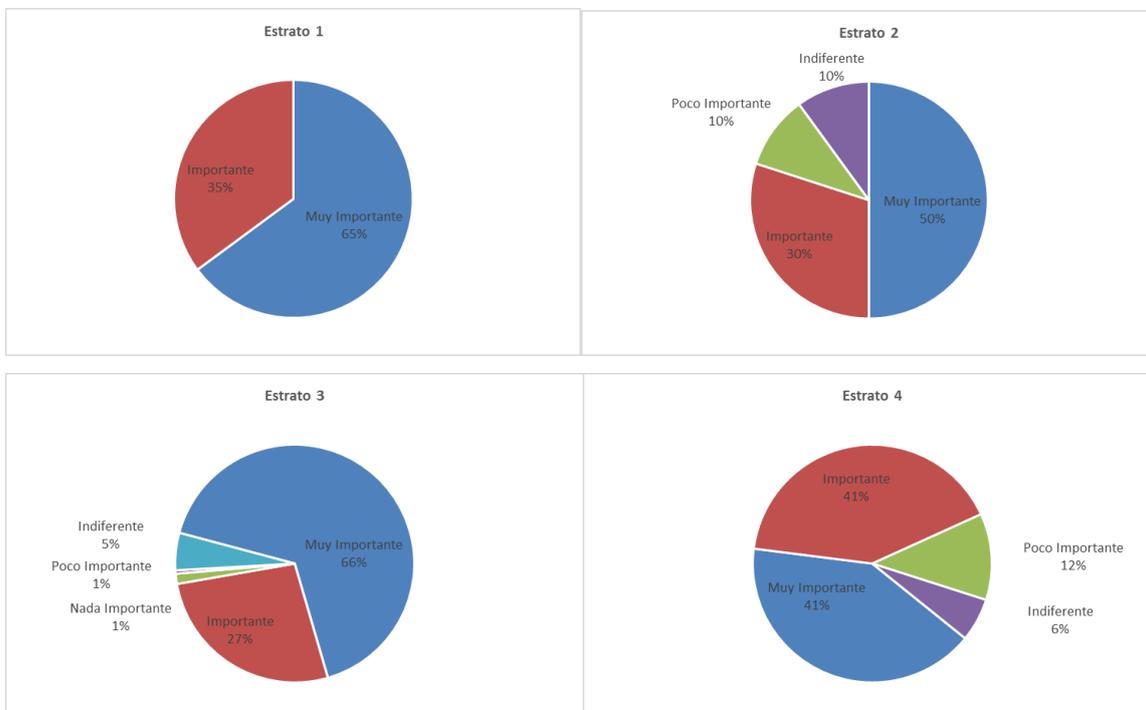
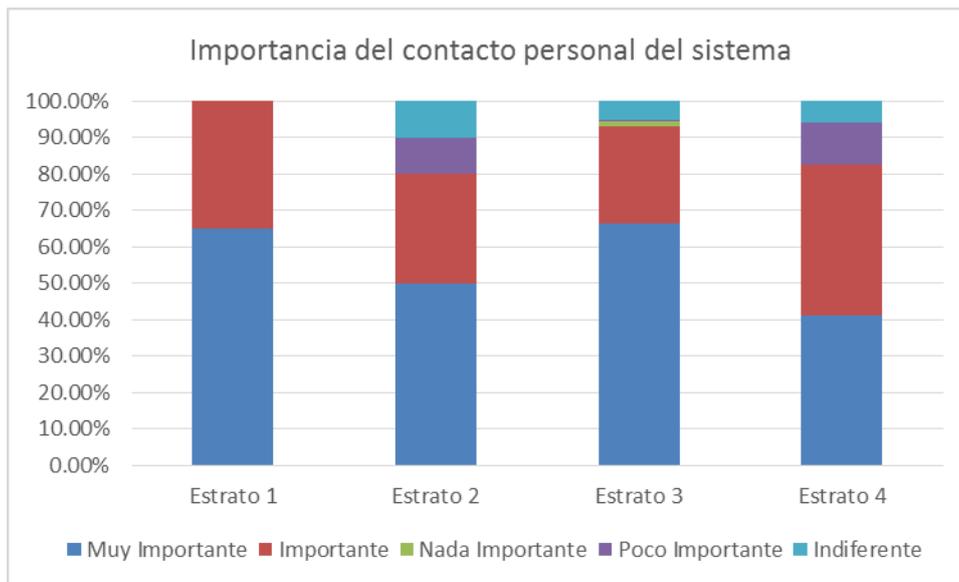
Objetivo 4: Conocer la evaluación que tiene el cliente de los mecanismos de comunicación de la empresa.

En ambos estratos tanto Gestión como Estudios, dentro y fuera se aplicaron las siguientes preguntas de las que se obtuvieron los resultados que se exponen.

Pregunta 1: ¿Qué importancia le asigna al contacto personal de la empresa con usted?

Análisis de las respuestas a la pregunta:

	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4
Muy Importante	64.86%	50.00%	66.36%	41.18%
Importante	35.14%	30.00%	26.73%	41.18%
Nada Importante	0.00%	0.00%	1.38%	0.00%
Poco Importante	0.00%	10.00%	0.46%	11.76%
Indiferente	0.00%	10.00%	5.07%	5.88%



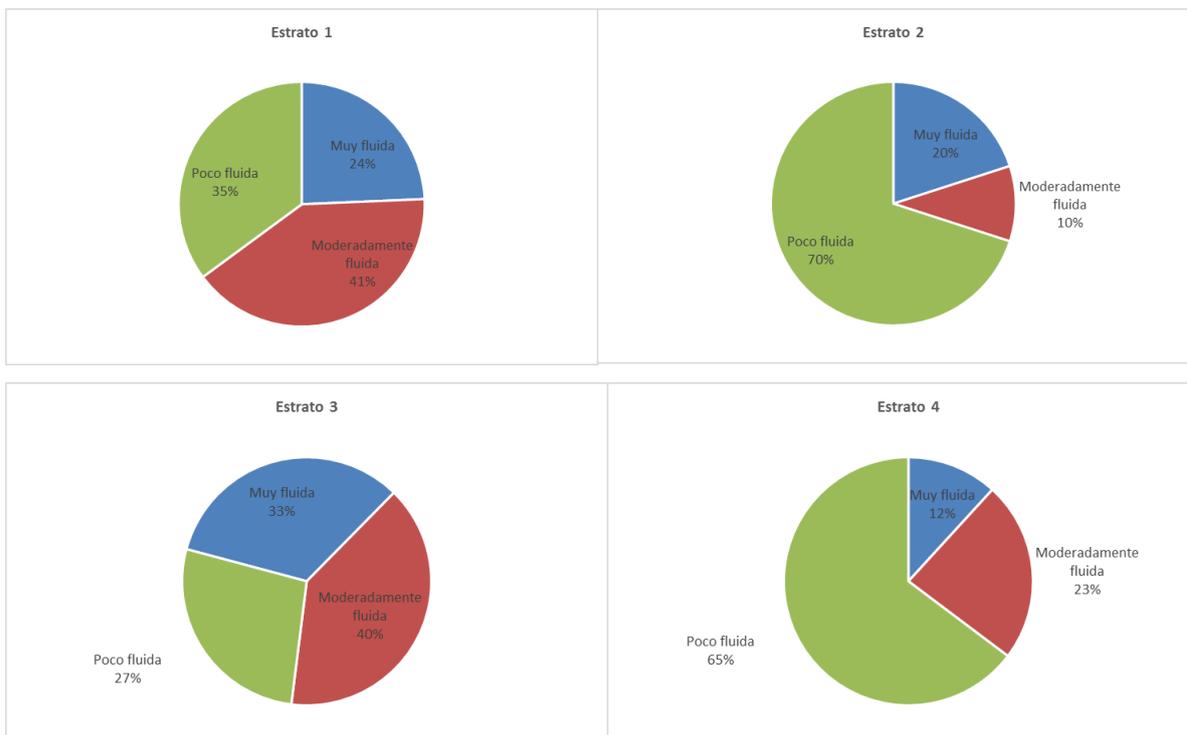
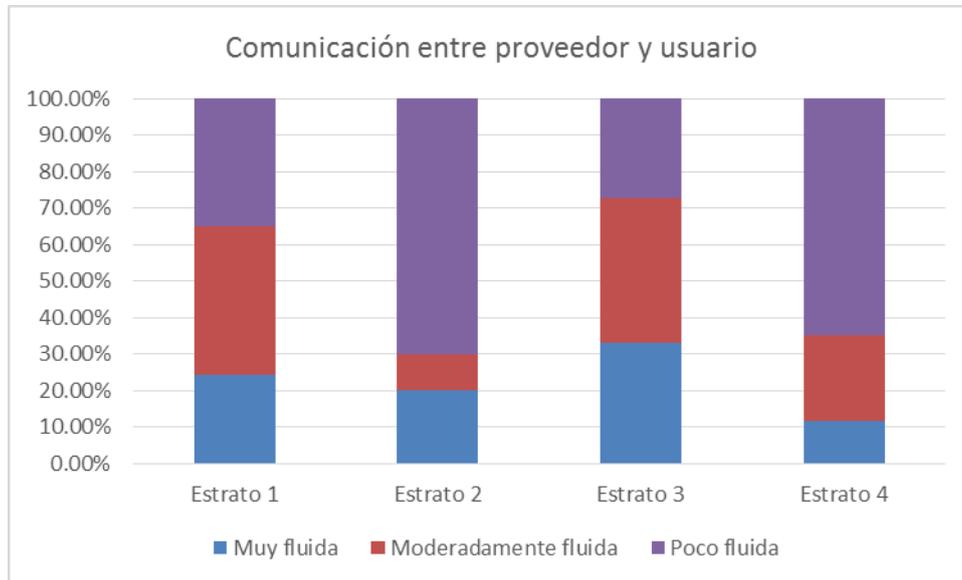
En todos los estratos se considera en más de un 80% como importante o muy importante el contacto personal de la empresa con sus clientes.

En los estratos 2 y 4, que son los “fuera” de ambos grupos, se valorizan las opciones Poco/Nada importante o indiferente, lo que podría vincularse con cierta indiferencia para con la empresa y/o el producto.

Pregunta 2: ¿Cuán fluida considera que es la comunicación entre quien le provee su sistema y su estudio?

Análisis de las respuestas a la pregunta

	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4
Muy fluida	24.32%	20.00%	33.18%	11.76%
Moderadamente fluida	40.54%	10.00%	39.63%	23.53%
Nada fluida	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Poco fluida	35.14%	70.00%	27.19%	64.71%



Los estratos 1 y 3 (Dentro del estudio o gestión) presentan porcentajes mayores a un 60% de valoración positiva de la comunicación entre el proveedor del sistema y el usuario, aunque el mayor es una consideración “moderada”.

Los estratos 2 y 4 (Fuera del estudio o gestión) presentan porcentajes mayores a un 60% de valoración negativa de la comunicación entre el proveedor del sistema y el usuario.

Con el propósito de relacionar dos preguntas y verificar el impacto que tiene en los resultados se elaboró una tabla dinámica que vincula las expectativas de los usuarios respecto de la comunicación esperada por parte de la empresa y su grado de importancia y la fluidez que se percibe en el caso objeto de estudio.

	¿Cuánta de fluidez percibe en la comunicación?			
¿Cuán Importante es para ellos la comunicación?	Muy fluida	Moderadamente fluida	Poco fluida	Total general
1ed	24,32	40,54	35,14	100,00
<i>Importante</i>	46,15	30,77	23,08	100,00
<i>Muy importante</i>	12,50	45,83	41,67	100,00
2ef	20,00	10,00	70,00	100,00
<i>Importante</i>	33,33		66,67	100,00
Indiferente				
<i>Muy importante</i>	20,00	20,00	60,00	100,00
Nada importante			100,00	100,00
3gd	33,18	39,63	27,19	100,00
<i>Importante</i>	17,24	51,72	31,03	100,00
Indiferente		30,00	70,00	100,00
<i>Muy importante</i>	43,06	35,42	21,53	100,00
N/C			100,00	100,00
Nada importante			100,00	100,00
Poco importante		66,67	33,33	100,00
4gf	11,76	23,53	64,71	100,00
<i>Importante</i>		28,57	71,43	100,00
Indiferente			100,00	100,00
<i>Muy importante</i>	28,57	28,57	42,86	100,00
Nada importante			100,00	100,00
Total general	30,25	37,72	32,03	100,00

Fuente: Elaboración Propia

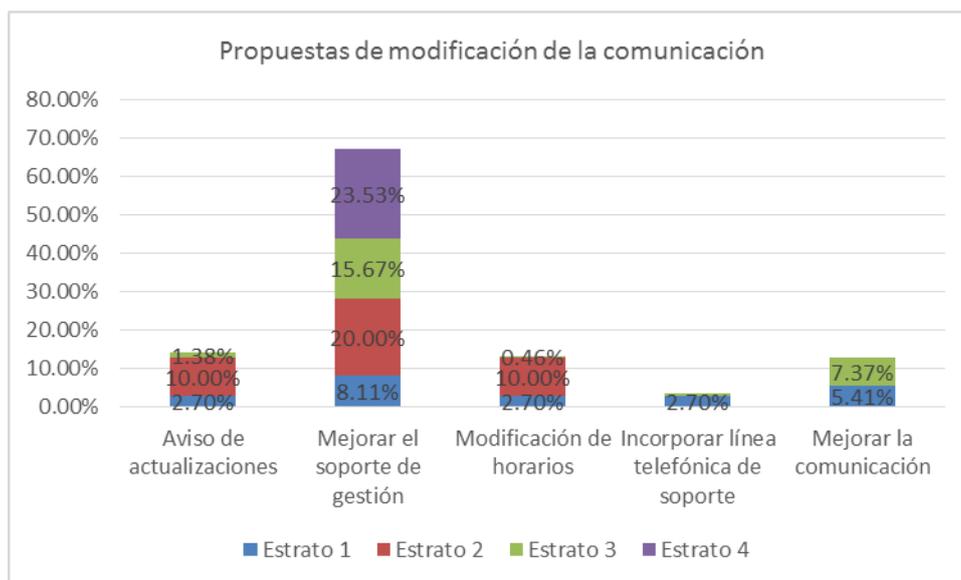
El principal análisis que se realiza es en relación a las expectativas más elevadas “muy importante” y su vinculación con la valoración “baja” de la fluidez con la que se dan las comunicaciones entre la empresa y el cliente dentro, tanto estudios como gestión, cuyos porcentajes son altos y representan riesgos.

Pregunta 3: ¿Modificaría algún aspecto respecto de la comunicación?

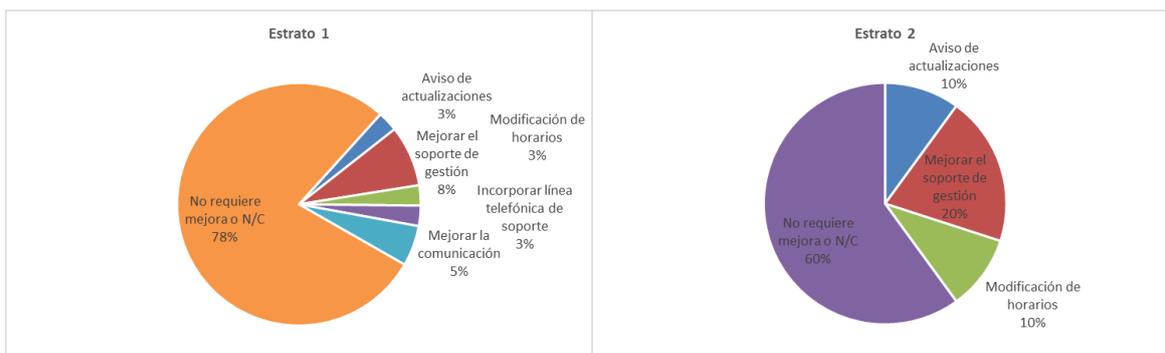
Análisis de las respuestas a las preguntas:

Estratos	Etiquetas de columna			
	N/C	No	Si	Total general
1ed	10,81	64,86	24,32	100,00
2ef	0,00	30,00	70,00	100,00
3gd	2,76	61,75	35,48	100,00
4gf	5,88	47,06	47,06	100,00
Promedio	4,86	50,92	44,22	

En este primer análisis es de destacar que los estratos fuera son más propensos a opinar sobre modificaciones lo que es coherente con proponer mejoras, sin embargo los estratos 1 y 3, fundamentalmente el segundo expresan abiertamente la posibilidad de mejoras lo que es coherente con la expresión de nuevas necesidades.



Las mejoras propuestas por los estratos 1 y 3 son en relación a la mejora en comunicación y soporte de gestión, en el caso de los que se encuentran fuera del rebaño, se incorpora la modificación de los horarios.





El análisis de esta pregunta es muy importante ya que aporta cuestiones que pueden vincularse con oportunidades de mejoras de la empresa en relación a la comunicación y su desarrollo de producto.

Pregunta 4: ¿Cuáles?

En busca de encontrar si este fue un motivo del alejamiento o de la no contratación del sistema de gestión analizamos siguientemente la variable cualitativa nominal “Motivos por el cuál discontinúa el servicio. Pregunta abierta. Variable Cualitativa nominal”

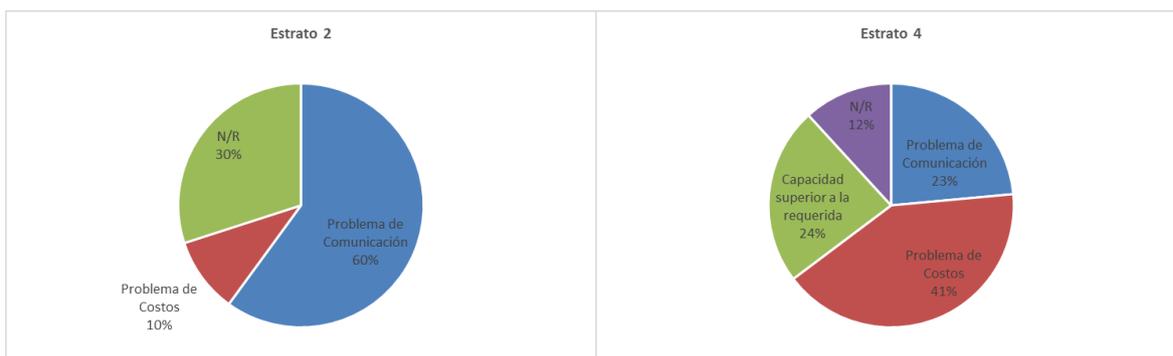
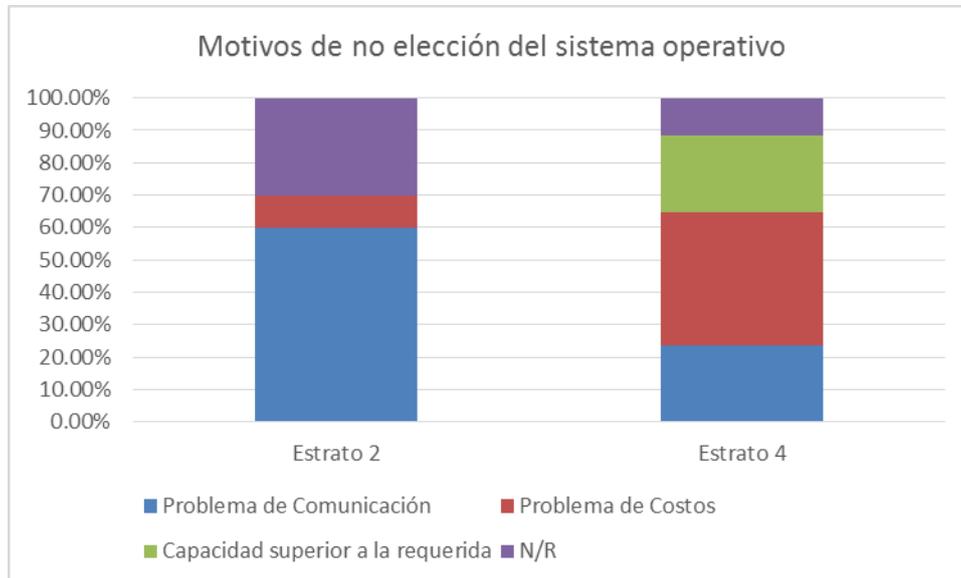
Respuestas la pregunta abierta:

Para la medición de esta pregunta abierta se categorizaron las respuestas en los siguientes grupos:

- *Problema de Comunicación*
 - Falta de respuesta del proveedor que imposibilita el uso del sistema
 - Caro para el servicio asistencial que realiza
 - Falta de comunicación del proveedor de las fechas de renovación
 - Falta de capacitación para su correcto uso
 - Falta de servicios del prestador
 - Falta de servicio post venta
- *Problema de Costos propiamente dicho*
 - Costo elevado
 - Costo elevado de las actualizaciones
- *Capacidad superior a la requerida*
 - Sistema grande para el uso
 - Innecesario
- *No respuesta*

Los resultados son los siguientes:

	Estrato 2	Estrato 4
Problema de Comunicación	60.00%	23.53%
Problema de Costos	10.00%	41.18%
Capacidad superior a la requerida	0.00%	23.53%
N/R	30.00%	11.76%



Dentro del estrato 2 la falta de comunicación del proveedor es la causa principal de la no continuidad del uso del sistema, mientras que en el estrato 4, el motivo de la no contratación radica en primer lugar en el elevado costo dejando en un segundo lugar la falta de comunicación. Esto contradice en principio lo expuesto en el análisis de la variable b) ya que la falta de valoración de la comunicación es superior en el estrato 4 que en el 2.

También se incorpora un motivo: la “capacidad excedente o innecesaria”, es decir, el sistema les queda grande.

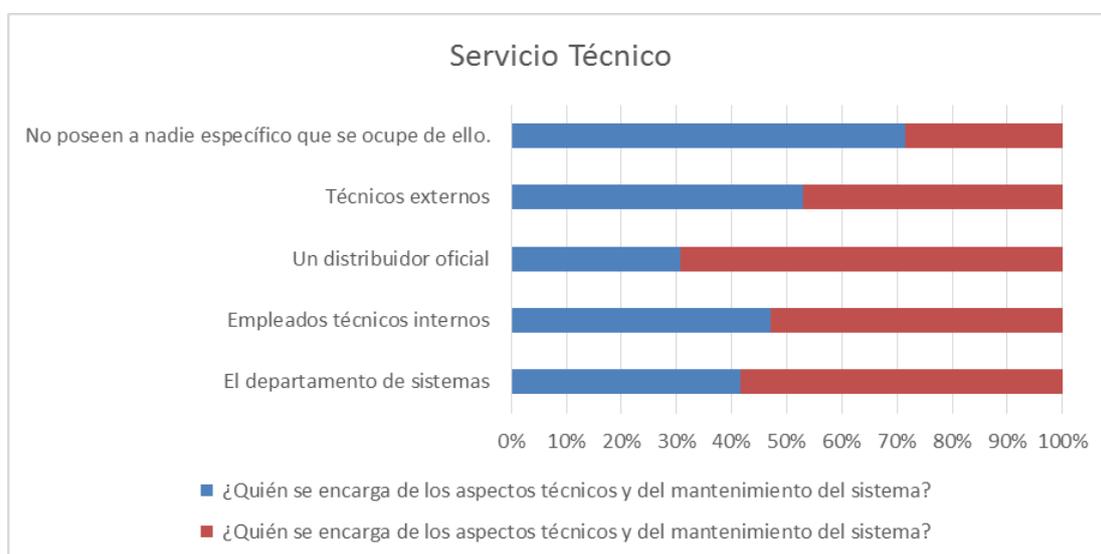
Objetivo 5: Evaluar la percepción de los clientes respecto del servicio de soporte técnico de la empresa.

En este caso se analizan por separado las variables buscadas, ya que los instrumentos difieren en función de que se encuentren dentro o fuera del rebaño

Análisis para “dentro”:

Pregunta 9 ¿Quién se encarga de los aspectos técnicos y del mantenimiento del sistema?

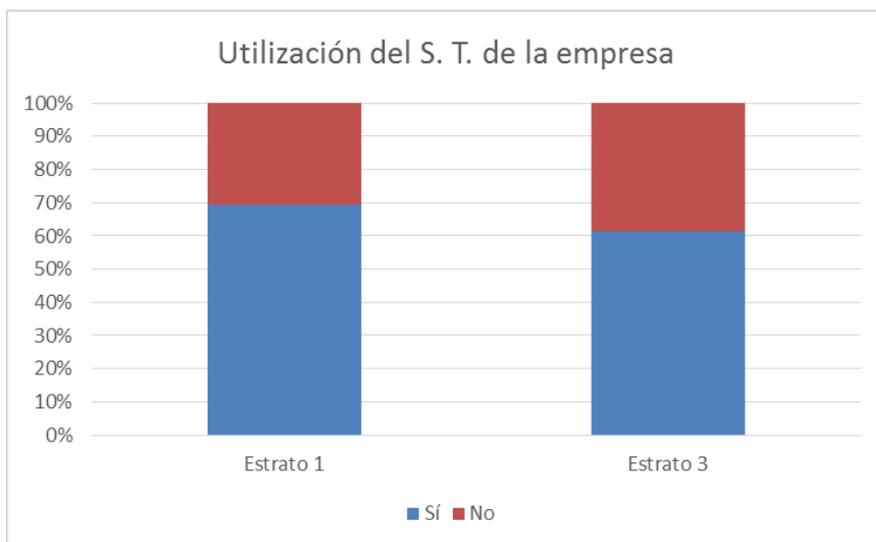
¿Quién se encarga de los aspectos técnicos y del mantenimiento del sistema?		
	Estrato 1	Estrato 3
El departamento de sistemas	8%	12%
Empleados técnicos internos	8%	9%
Un distribuidor oficial	19%	44%
Técnicos externos	19%	17%
No poseen a nadie específico que se ocupe de ello.	44%	18%



En el caso de estudios, más del 40% manifiesta no tener alguien que se ocupe de los aspectos técnicos, lo que muestra cierta volatilidad al momento de decidir, en cambio el mismo porcentaje recurre al proveedor oficial con lo que aumenta la fidelidad.

Pregunta 11 ¿Utiliza el servicio de soporte técnico de la empresa?

¿Utiliza el servicio de soporte técnico de la empresa?		
	Estrato 1	Estrato 3
Sí	69%	61%
No	31%	39%



Esta pregunta no merece observaciones particulares, en ambos casos más del 60% manifiesta utilizar el servicio técnico del proveedor.

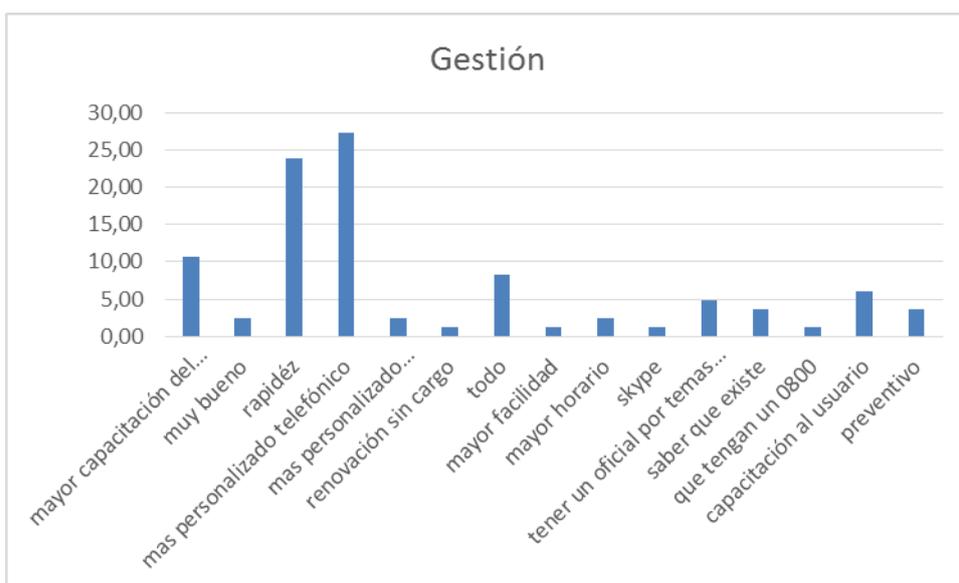
Pregunta 12 ¿Qué aspecto del soporte técnico mejoraría?

Esta pregunta es abierta y se presenta una situación particular, en el caso de estudios solo un 11% ofrece oportunidades de mejora, donde la atención telefónica para temas importantes o urgentes es la que se destaca en primer lugar.

En el caso de gestión sin embargo la situación es sustantivamente diferente, el 40% propone opciones de mejora, aun cuando el 40% es fiel al servicio técnico con lo cual puede inferirse que tiene intenciones positivas, y no reclamos, ya que no lo exponen en ese sentido.

Como las propuestas son abiertas se propone una clasificación que en adelante se expone:

Propuestas de mejora	Gestión
mayor capacitación del personal	10,71
muy bueno	2,38
rapidéz	23,81
mas personalizado telefónico	27,38
mas personalizado personalmnete	2,38
renovación sin cargo	1,19
todo	8,33
mayor facilidad	1,19
mayor horario	2,38
skype	1,19
tener un oficial por temas específicos	4,76
saber que existe	3,57
que tengan un 0800	1,19
capacitación al usuario	5,95
preventivo	3,57

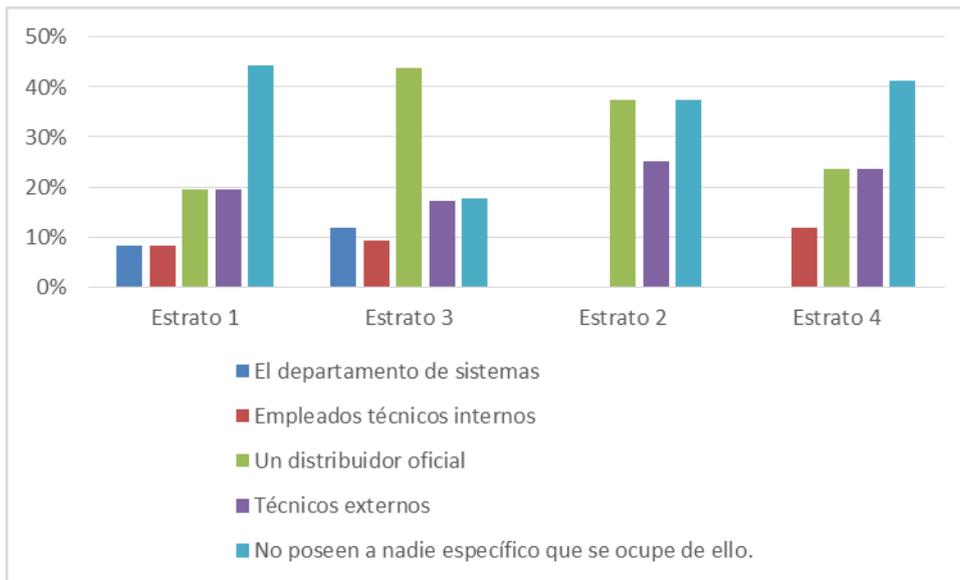


Cerca del 50% se concentra en una atención personalizada con un servicio técnico telefónico y con mayor rapidez en la atención o resolución de problemas, en segundo lugar y ya a unos 20 puntos por debajo se encuentra una recomendación de aumentar la capacitación del personal que responde.

Análisis para “fuera”:

Pregunta 7: ¿Quién se encarga de los aspectos técnicos y del mantenimiento del sistema?

¿Quién se encarga de los aspectos técnicos y del mantenimiento del sistema?				
	Estrato 1	Estrato 3	Estrato 2	Estrato 4
El departamento de sistemas	8%	12%	0%	0%
Empleados técnicos internos	8%	9%	0%	12%
Un distribuidor oficial	19%	44%	38%	24%
Técnicos externos	19%	17%	25%	24%
No poseen a nadie específico que se ocupe de ello.	44%	18%	38%	41%



En este caso resulta importante comparar la misma pregunta para los clientes dentro del rebaño que se analizó en este mismo apartado, con la particularidad de que en el caso de estudios hay idénticas proporciones en la consulta al proveedor y la no identificación de alguien en particular, con lo que carece de validez la pregunta en cuanto a la información que proporciona. Sin embargo el 40% de los clientes de gestión fuera, no son fieles y no identifican alguien especial para su servicio técnico.

5. Conclusiones

A continuación, se detallaran las conclusiones enumeradas en base a cada uno de los objetivos planteados:

Objetivo 1: Atributos valorados por los clientes

Aprovechando el posicionamiento que tiene la marca, los beneficios que el cliente percibe que otorga la aplicación de la tecnología y que el atributo más destacado por ambos estratos es la "profesionalización del trabajo".

En el caso del estrato 1 hay diferencias en relación a la *seguridad de la información*, que se encuentra más valorada como atributo, ya que los Estudios contables trabajan con información de terceros (sus clientes) y eso hace más sensible el resguardo de la misma. El estrato 3 ofrece una mayor dispersión en la respuesta agregando mayor especificación en otras.

En relación al servicio de soporte técnico por un año, seguro en caso de robo de la llave física y a las nuevas versiones del sistema, se puede observar que no hay una diferencia sustantiva superior a 5 puntos entre la valoración entre un atributo y otro, sin embargo para el estrato 1 lo más relevante tiene que ver con mantenerse actualizado, y para el estrato 3 lo es el soporte técnico. Estos resultados ofrecen una línea de coherencia en función al grado de conocimientos técnicos que tiene cada estrato.

Objetivo 2: Conocer el grado de utilización de los desarrollos de la empresa y los motivos que originan esa decisión.

En este punto puede apreciarse claramente como una parte importante de ambos estratos no utiliza las herramientas que la empresa desarrolla y que al cliente se le brindan de manera gratuita. Esto nos permite conocer el grado de impacto o de mejora en el servicio que se pretende brindar y el que realmente se utiliza por parte del cliente, siendo una oportunidad para SW ya que le da un amplio margen de acción en mejorar estos resultados y la experiencia del cliente.

Respecto de las actualizaciones del sistema, los clientes manifiestan instalar las nuevas versiones del sistema, en la mayoría de los casos por necesidades legales y un porcentaje menor manifiesta hacerlo de manera planificada. En el caso de los clientes que están en el abono, instalan en mayor grado las actualizaciones obligados por normativas legales, sin embargo sólo un tercio de la totalidad de clientes lo hace de manera planificada, lo que se traduce en que no perciben un valor agregado en las versiones que la empresa desarrolla y por las cuales tienen acceso al abonarlas

anualmente. Esto representa un riesgo dado a que hay una masa importante de clientes que abonaron por algo que no utilizan. En el caso de los clientes que ya decidieron no abonarlo más, se debió a cuestiones económicas, a considerar tener sus necesidades satisfechas, a percibir una deficiencia en el servicio post-venta y al desconocimiento del lanzamiento de nuevas versiones. Se respaldan estas manifestaciones de los clientes ya que, los que ya decidieron no abonar anualmente el servicio, poseen instaladas versiones antiguas y no han instalado las versiones más modernas que tienen en su poder. También solicitaron que el proceso de instalación sea más práctico y fácil para que puedan efectuarlo los usuarios finales.

Se puede apreciar *un gap entre las actividades que la empresa realiza y desarrolla para sumar valor agregado a sus clientes, y lo que sus clientes consideran valioso.*

Objetivo 3: Conocer grupos de necesidades insatisfechas de los clientes.

En los resultados obtenidos se muestra un alto grado de conformismo con las prestaciones que el servicio otorga. Esto se ve reflejado en las altas tasas mostradas en ambos casos: entre el 78% y el 85% de los clientes abonados indicaron que tienen sus necesidades resueltas y respecto de los clientes que están fuera del abono el rango oscila entre el 74% y el 86%.

Respecto de los grupos que solicitan nuevas funciones:

- En el caso de los clientes que se encuentran dentro del abono, las modificaciones son en pequeños complementos que la empresa tiene la infraestructura como para desarrollarlos en el corto plazo, esto sin considerar dos módulos que se solicitaban pero que son especialidades en donde la empresa ha decidido en su momento no formar parte: Producción y CRM.
- En el caso de los clientes fuera del abono, se puede apreciar que la mayoría de las funcionalidades que se valorarían por parte de ellos, ya se encuentran disponibles en sus nuevas versiones del sistema.

En cuanto al análisis de los clientes que decidieron no abonar más el servicio se encuentran motivos económicos, considerar que nuevas versiones no generarán valor agregado en sus empresas o estudios contables, disconformidad con el servicio de post-venta y el no conocer las diferencias entre las versiones que se van generando. Respecto de esto, se presenta una oportunidad para informar a los clientes no abonados sobre que la nueva versión del sistema cubre con sus necesidades insatisfechas, y así ofrecerles volver a incorporarse al abono y poder resolver sus requerimientos.

La empresa debe tomar una decisión sobre este pequeño grupo de clientes abonados que solicitan nuevas funciones ya que corre el riesgo de que dejen de abonar y puedan convertirse en no abonados.

Objetivo 4: Conocer la evaluación que tiene el cliente de los mecanismos de comunicación de la empresa.

En relación al objetivo de conocer la percepción del cliente respecto a la comunicación que tiene la empresa se presentaron los resultados de cuatro preguntas que apuntan directamente a su evaluación y otras que son indirectas pero que sin lugar a dudas aportan contenido a estas conclusiones y fueron anteriormente enunciadas. La primera pregunta apunta a la expectativa de valor que tiene el cliente y en todos los estratos se acumuló más de un 50%, como muy importante y un mínimo del 80% si le sumamos el importante. Entonces en esta actividad es determinante la comunicación con el cliente, porque es altamente valorada.

En el mismo sentido se observa que los clientes que se encuentran en los estratos 1 y 3, que son los considerados “dentro”, manifiestan una valoración positiva por encima del 60% respecto de la fluidez de la comunicación, sin embargo se concentra en un valor moderado lo que no solo puede mejorarse, sino por el contrario evidencia un riesgo importante ante el menor de los errores de la empresa puede disminuir esa percepción. Considerando que sumado a esto y en función del cruce realizado con la importancia relativa que le otorgan ellos mismos al trato personalizado, se observa que en el caso de “estudios dentro”, más del 40% de los que consideran muy importante el trato manifiestan que es poco fluida en el caso de la empresa. Sin lugar a dudas podrían abandonar la empresa. En relación a “Gestión dentro”, el porcentaje para el mismo cruce es menor pero supera el 20%, lo que también manifiesta un desvío a considerar. Los estratos 2 y 4 (Fuera del estudio o gestión) presentan porcentajes mayores a un 60% de valoración negativa de la comunicación entre el proveedor del sistema y el usuario, lo que permite inferir que posiblemente sea una de las principales razones por las que se han alejado de la empresa o no han renovado el servicio.

En el análisis realizado sobre los estratos fuera del rebaño, se dieron situaciones diferentes, una clara supremacía de los problemas de comunicación en el caso de estudios, y costos en el caso de gestión. En este segundo caso debe señalarse que los dueños de empresas dispersan más sus motivos fundamentalmente también con problemas de comunicación y el hecho de que el sistema exceda sus necesidades.

Objetivo 5: Evaluar la percepción de los clientes respecto del servicio de soporte técnico de la empresa

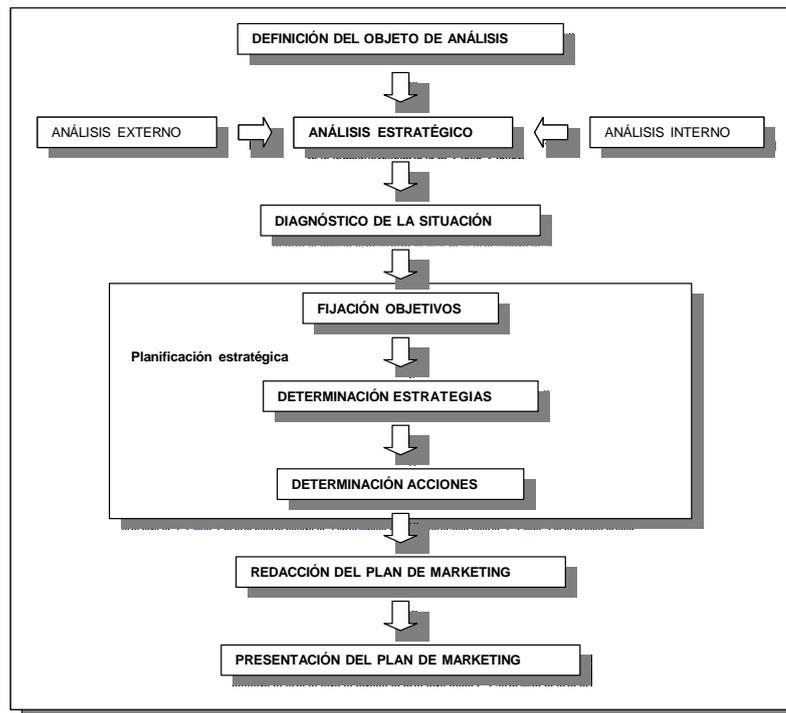
En relación al análisis de los resultados de este relevamiento se puede identificar poca fidelidad en los clientes de estudio, ya que la mayoría no define con claridad tener un servicio técnico específico lo que representa un riesgo en relación a potenciales competidores, y a vulnerabilidad del sistema. En relación a la gestión se identifica, por el contrario, una mayor fidelidad incluso en este aspecto que permitiría estrategias concretas.

En el análisis de las propuestas por parte de los clientes se observan claramente divididos los segmentos, en el caso de estudios una concentración en la atención telefónica del servicio técnico. Por el contrario, en el caso de gestión se da una dispersión entre varios factores que podrían mejorarse, siendo los más importantes: atención personalizada telefónica y rapidez en las soluciones ya que reúnen más del 50%, de las respuestas del 40% que propone oportunidades de mejora. En tercer lugar aparece algo que es representativo ya que se refiere a la necesidad de mejorar la capacitación del recurso humano, y es casi un 11%.

6. Plan de Marketing

El Plan de Marketing que se diseña para SW, se concentra en la elaboración de las estrategias de comunicación y desarrollo de producto o servicio, a partir del análisis realizado en la etapa de evaluación de la situación interna y externa que permitió definir una posición competitiva para la empresa:

En este sentido es importante aclarar que en este apartado se hará referencia a lo que con anterioridad se realice en el documento y se desarrollará la propuesta de valor y la estrategia que se propone para su alcance.



Introducción

El punto de partida es el análisis de la Situación y la definición de los objetivos de la Investigación.

Análisis de los datos

En el apartado diseñado a tal efecto se elaboró el análisis de la información relevada tanto de fuentes secundarias como primarias, instrumentos cualitativos y cuantitativos, que permitieron una descripción pormenorizada de:

- Sector Industrial
- La empresa desde su perfil interno
- La situación competitiva

- El Contexto general y específico en el que se desempeña
 - La línea interna y su “mirada” de la estrategia corporativa
 - La percepción de los clientes tanto de la comunicación, como de la prestación de los servicios de la empresa, dando respuesta a los objetivos planteados en la investigación que fueron planteados del siguiente modo:
- Conocer los atributos que los clientes, dentro del abono, valoran y le dan identidad a la marca.
 - Conocer el grado de utilización de los desarrollos de la empresa y los motivos que originan esa decisión.
 - Conocer grupos de necesidades insatisfechas de los clientes.
 - Conocer la evaluación que tiene el cliente de los mecanismos de comunicación de la empresa.
 - Evaluar la percepción de los clientes respecto del servicio de soporte técnico de la empresa

Diagnóstico

En este apartado se seleccionan las principales conclusiones de lo evaluado previamente:

- La empresa es líder del Mercado en el área de gestión, sin embargo, el sector en el que se desarrolla es altamente competitivo por su gran atractivo.
- Su producto presenta características que le permiten mantener relativamente cautivo al cliente
- Tiene dos grandes segmentos meta: Estudios y Gestión, el primero porque es el nexa con el Segundo que es el principal Mercado meta de la empresa.
- Se detecta un GAP entre los desarrollos que la empresa considera servicios al cliente y lo que el cliente valora como tal
- La empresa carece de una estrategia de comunicación integral y segmentada en caso de corresponder a sus diferentes clientes
- La empresa tiene una alta capacidad de respuesta a los análisis que se realizan
- El principal segmento tiene una buena imagen de la empresa, sin embargo es participativo a la hora de identificar oportunidades de mejora.

Nota: debe leerse el apartado de conclusiones para mayor profundidad.

Desarrollo

El propósito de este plan marketing consiste en lograr la introducción al mercado de los bienes y/o servicios que ofrece la empresa. En base a toda la información obtenida de la Investigación de Mercado realizada previamente, y en combinación con la política y estrategia de la empresa, se ha preparado un Plan de Marketing con las siguientes características:

a) Visión

Ser líder en el mercado de desarrollo de software garantizando la maximización del beneficio de nuestros clientes con herramientas innovadoras, competitivas y de alta calidad y solidez.

b) Misión

Búsqueda constante en la optimización y mejora de los negocios de nuestros clientes

c) Objetivos

- Mejorar la percepción de cercanía de los clientes con la empresa
- Disminuir el GAP entre la percepción que la empresa tiene acerca de sus atributos de valor y la definición de valor de los clientes.
- Generar mecanismos que permitan la personalización del servicio al cliente, trabajando sobre el desarrollo del producto.

d) Mercado Meta

Contadores o dueños de Estudios Contables: Este grupo utiliza el sistema con la finalidad de registrar las operaciones de sus distintos clientes desde el punto de vista impositivo, contable y gestión de capital humano. La magnitud de uso que realizará del sistema depende de los distintos servicios que el Estudio preste a sus clientes. Utilizan el producto como una herramienta más en la prestación de sus servicios.

Como usuarios del sistema se puede definir una serie de características: tienen resistencia al cambio (respecto de adelantos del sistema o cambios normativos) y un paradigma mental estructurado.

Gerentes o dueños de empresas: Este grupo utiliza el sistema con la finalidad del beneficio propio, para ordenar, registrar y analizar las operaciones de su empresa. Las funciones más utilizadas son registro de ventas, cuentas corrientes, proveedores y el

cumplimiento de las obligaciones normativas. En las primeras funciones descritas los destinatarios de la información producida son los dueños o accionistas, en el último caso, el resultado de las registraciones, permiten generar la información a partir de la cual los Contadores realizan las presentaciones impositivas correspondientes.

Como usuarios del sistema se puede definir una serie de características: Son amigables respecto de los avances tecnológicos, hacen hincapié en obtener información para el análisis de gestión de la empresa y les interesa capacitarse en el uso al máximo de las bondades del sistema.

e) Propuesta de Valor

SW tiene algunas capacidades en las que debe basar su diseño de propuesta de valor y debe estar claramente diferenciada en los dos segmentos metas que ha definido. Ambas propuestas se detallarán incluidas en las estrategias del Plan.

Estudios: La propuesta de valor para este segmento tiene que concentrarse en la capacidad de respuesta de la empresa y la rapidez de los desarrollos y funcionalidades, fortaleciendo la comunicación personal

Gestión: la propuesta de valor para este segmento es la capacidad de adecuar sus productos a las necesidades de los clientes y con ello, la capacidad de diseño de ofertas más ajustadas a la dimensión de la empresa. Es necesario basar la relación en una comunicación personalizada.

Aportes a partir de las conclusiones de la Investigación realizada:

- La empresa deberá trabajar a nivel comunicacional para poder **anclar el concepto de profesionalización del trabajo a su marca**, con una comunicación a nivel corporación y sin segmentación por estratos.
- En relación a Gestión, la empresa debe acentuar la comunicación en los conceptos de facilidad de uso y variables particulares asociadas a la integración de las funciones y a la versatilidad del sistema.
- En cuanto al estrato 1, la estrategia de comunicación específica debiera enfocarse resaltando en el atributo de seguridad de la información.

- La comunicación del estrato 1 se basará en resaltar el atributo de las actualizaciones del sistema y en el estrato 3 será la prestación del servicio técnico. Cuestión que también deberá atenderse en la redefinición de los atributos del producto.
- Mejorar la comunicación con quienes valoran las herramientas de la empresa y abordar la personalización del servicio para lograr así una atención más cercana a cada cliente.
- Trabajar con la base de datos para obtener la información que permita segmentar los clientes, emitir listados con la información de los procesos que cada cliente utiliza
- Crear una infraestructura de mailing que permita enviar emails personalizados a las cuentas de los usuarios con el uso de las herramientas
- - Planear y ejecutar una estrategia de comunicación en redes sociales haciendo foco en: las nuevas funciones que se agregan al sistema en cada nueva versión y en las ventajas que conlleva el uso de las herramientas que la empresa pone a disposición.
- Diseñar un plan de reincorporación para los clientes que se encuentran fuera del abono, a efectos de contactarlos y ofrecerles la incorporación al abono anual mostrándoles las funciones por ellos solicitadas al instalar la nueva versión del sistema.
- Incorporar al plan de comunicación general, para reforzar la comunicación con los abonados, el detalle de las funciones de las nuevas versiones que tienen incluidas en su abono anual para que aprovechen las ventajas que estas otorgan.
- Evaluar el costo beneficio del desarrollo de los nuevos módulos solicitados: CRM y Producción.
- Incorporar las pequeñas funciones solicitadas por los abonados para poder retenerlos dentro del grupo de clientes.
- Elaborar una estrategia clara de comunicación donde la empresa deje en manifiesto explícitamente el valor que le dan a la relación comunicacional con sus clientes, en este sentido no es necesario segmentarlos porque todos los grupos muestran alta sensibilidad a la comunicación de calidad.
- Establecer como prioridad la mejora de la relación personal entre la empresa y los clientes del estrato 1 (estudios-dentro), diseñando mecanismos propios que consoliden la relación.
- Establecer mecanismos para consolidar la prestación del servicio a los estudios, que contenga cuestiones como, implementación de referentes de cuentas y servicios de posventa y seguimiento.
- Establecer líneas interactivas de comunicación, que permitan incorporar dinámica al proceso y garantice su percepción por parte del cliente.

- Se propone introducir un servicio de postventa, que mantenga la comunicación, y pueda actuar preventivamente, en el mismo sentido pueden incorporarse talleres o focus group con los que se alejaron más recientemente a fin de conocer en profundidad y más abiertamente las razones.
- Para gestión se deben diseñar propuestas ajustadas a las necesidades de los clientes, solo incorporando los módulos que éstos requieran y de este modo adecuar los costos.
- Pensar diseños que incluyan mecanismos de valorización de los atributos por parte de los empresarios para que puedan encontrar estrategias para que su utilización genere ingresos y se vea como una inversión y no un costo.
- Fortalecer los módulos que generan reportes con información para la toma de decisiones, de modo que puedan instrumentarlas con oportunidad.

Para el estrato 1, se propone diseñar un programa de servicio técnico preventivo y/o de mantenimiento incluido en los abonos, para evitar que otros técnicos vulneren el software y su servicio.

En el caso de gestión se propone diseñar en la estrategia de comunicación, explícitamente el servicio, como una capacidad tendiente a instalarla como una ventaja competitiva.

- Incorporar atención telefónica personalizada para clientes de estudios contables, con comunicación permanente, incluso con oficiales por cuentas segmentadas en función de las llaves que el estudio posea.
- Incorporar atención telefónica para los clientes de gestión, incorporar mecanismos de comunicación del servicio técnico por medio de redes sociales sincrónicas, y con respuestas automatizadas que faciliten soluciones de rutina
- Diseñar un plan de capacitación y evaluación del desempeño del personal que se encuentra en servicio técnico, para poder mejorar la calidad de respuesta que se le da a las consultas
- Tener preguntas de rutina ágiles y no prolongar los protocolos más de lo necesario para mejorar la agilidad en la prestación del servicio.

En el próximo cuadro, se realiza un resumen de las propuestas correspondientes a cada uno de los objetivos del Plan de Marketing, indicando la estrategia a la que corresponde cada uno y a la parte del marketing mix en la que impacta cada una de ellas:

Objetivo del Plan	Propuesta	Estrategia	P en la que impacta
Mejorar la percepción de cercanía de los clientes con la empresa	<ul style="list-style-type: none"> -Diseñar y ejecutar una estrategia de comunicación 360, informando sobre los diversos aspectos - Establecer líneas interactivas de comunicación. 	Estrategia integral de comunicación	Promoción
Disminuir el GAP entre la percepción que la empresa tiene acerca de sus atributos de valor y la definición de valor de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Acentuar la comunicación en los atributos de cada estrato. - Reforzar la comunicación con los abonados - Diseñar un plan de reincorporación para no abonados. 	Estrategia integral de comunicación	Promoción
Generar mecanismos que permitan la personalización del servicio al cliente, trabajando sobre el desarrollo del producto.	<ul style="list-style-type: none"> -Personalización del servicio técnico. - Incorporar atención telefónica para los clientes de gestión. - Incorporación de funciones solicitadas. -Evaluación de desarrollo de nuevos módulos. - Diseñar un esquema de atención al cliente que agilice la prestación del servicio. 	Estrategia de producto: Mejora del producto aumentado Estrategia de producto: genérico (evaluar nuevas funciones y módulos)	Producto

A continuación, se podrán observar las acciones operativas correspondientes a una de las estrategias planteadas, las áreas implicadas en cada una de las acciones y el tiempo de aplicación que demandará cada acción:

Estrategia	Acción	Áreas implicadas	Plazo
	Crear y gestionar perfiles en Facebook y LinkedIn orientados a cada uno de los productos de SW y gestionar el contacto con los clientes de cada producto correspondiente.	Departamento de Ventas y personal dedicado a medios y diseño gráfico.	6 meses

Estrategia integral de comunicación	Crear una campaña de marketing, a través de las herramientas de la empresa, para reforzar los atributos de valor del sistema y fomentar el uso de las herramientas que tienen disponibles con su abono.	Departamento de Ventas y personal dedicado a medios y diseño gráfico.	9 meses
	Mantener las redes actualizadas y un esquema de email marketing con comunicaciones relevantes sobre nuevas versiones y funciones, RT legales, lanzamientos, noticias de diarios o revistas en donde participe SW. Realizar reportes mensuales sobre el progreso de la actividad.	Departamento de Ventas y personal dedicado a medios y diseño gráfico.	Tarea periódica
	Crear a nivel interno (en la intranet) un repositorio de noticias e información relevante a comunicar a los clientes para organizar la información	A nivel corporativo (todas las áreas)	A medida que se va generando la información
	Crear un chat online de consultas para que los clientes puedan ejecutar consultas por ese medio.	Departamento de Back Office, Servicios y Ventas	10 meses
	Identificar y contactar por vía telefónica y mail a los clientes sin abono para invitarlos a reuniones en donde se muestren las ventajas de las nuevas versiones del sistema.	Departamento de Ventas	9 meses
	Incorporar un sistema CRM en SW de seguimiento de las acciones de contacto con los clientes.	Departamento de Ventas y Back Office	12 meses
	Programar una serie de Focus Group con los clientes que dejaron de abonar el servicio para profundizar en las razones y comunicarles las nuevas acciones por parte de la empresa.	Departamento de Ventas	4 meses
	Crear una infraestructura de mailing con envíos personalizados a los usuarios de cada producto, que contengan videos sobre las distintas maneras de realizar los procesos que utilizan y las ventajas de cada enfoque.	Departamento de Ventas y personal dedicado a medios y diseño gráfico.	12 meses

Estrategia de producto: Mejora del producto aumentado	Dividir en grupos al área de Soporte técnico en base al producto que se atiende y el tipo de consulta, que puede ser funcional o técnica, logrando obtener dos equipos especializados para cada línea de Producto vigente.	Departamento de Servicios	Entre 15 y 18 meses
	Incorporar el servicio de atención telefónica para los clientes de empresas, implementando software que permite identificar los casos más urgentes y que requieren de este servicio.	Departamento de Servicios	12 meses
	Crear un equipo de apoyo específico para Estudios Contables en donde haya un referente en cada cuenta y se realicen servicios de seguimiento e instalación de actualizaciones en el sistema.	Departamento de Servicios	12 meses
	Presupuestar, analizar e implementar software para la gestión de consultas técnicas que obligatoriamente contenga: esquemas prearmados de preguntas y respuestas habituales; que permita realizar un seguimiento de los casos por medio de los supervisores de cada equipo y que posea métricas de eficiencia en el servicio.	Departamento de Servicios	18 meses
	Diseñar un plan de capacitación y evaluación del desempeño del personal que se encuentra en servicio técnico, para poder mejorar la calidad de respuesta que se les da a las consultas.	Departamento de Servicios	18 meses
	Estrategia de producto: genérico (evaluar nuevas funciones y módulos)	Analizar e incorporar los recursos de desarrollo necesarios para poder incorporar las funciones más solicitadas por los clientes al sistema.	Departamento de Desarrollo
Evaluar el costo beneficio del desarrollo de los nuevos módulos solicitados: CRM y Producción; y en el caso de ser factible su desarrollo, incorporarlo en la agenda de Desarrollo para futuras versiones		Departamento de Desarrollo	12 meses

Se presenta a continuación el cronograma de actividades a desarrollar:

CRONOGRAMA	AÑO 1												AÑO 2											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Crear perfiles en redes	■	■	■	■	■	■																		
Campañas de MKT				■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Mantenimiento de redes				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Repositorio de noticias	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Chat de consultas				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■											
Fidelizar no abonados	■	■	■	■	■	■	■	■	■															
Sistema CRM						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
Focus Group		■	■	■	■																			
Estructura de mailing						■	■	■	■	■	■	■												
División de Soporte							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Atención tel. Empresas						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
Equipo apoyo a EECC							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
Software para Servicios							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Capacitación personal							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Desarrollo de funciones							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Evaluación des. módulos																■	■	■	■	■	■	■	■	■

A continuación, se hace una breve descripción de las principales herramientas del Plan de Marketing, cuya duración es de 2 años.

Cabe destacar que los valores son una estimación aproximada y pueden sufrir pequeñas variaciones en base a factores externos. El importe promedio por año representa el 1,5% de la facturación anual de SW.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	IMPORTE (\$)
Crear perfiles en redes	Abono a la empresa externa que colabora con la creación de los perfiles	\$90.000
Campañas de MKT	Abono por colaboración en creación de campañas	\$120.000
Mantenimiento de redes	Valor mensual agencia externa	\$120.000
Repositorio de noticias	Actividad interna de SW que desarrolla la empresa sin costo	-
Chat de consultas	Herramientas para el desarrollo del chat	\$6.000
Fidelizar no abonados	Actividad interna de SW que desarrolla Ventas sin costo	-
Sistema CRM	Incorporación del sistema de CRM	\$80.000
Focus Group	Regalos o atención a los participantes de la actividad	\$110.000
Estructura de mailing	Actividad interna de SW que desarrolla Back Office sin costo	-
División de Soporte	Reestructuración Área de Soporte	\$80.000
Atención tel. Empresas	Incorporación de 2 recursos al área	\$360.000
Equipo apoyo a EECC	Incorporación de 3 recursos al nuevo equipo	\$500.000
Software para Servicios	Adquisición del software	\$840.000
Capacitación personal	Actividad realizada por los jefes de área y sus team leader	-
Desarrollo de funciones	HH de recursos que ya pertenecen a la empresa	\$340.000
Desarrollo de módulos	Evaluación interna	-
SUBTOTAL		\$2.646.000
Variación por imprevistos	5% del Subtotal	\$132.300
TOTAL		\$2.778.300

Nota: Estado de avance de las recomendaciones al 21/05/2017.

Se considera importante mencionar que varias de las recomendaciones efectuadas han sido puestas en práctica dentro de la empresa, sufriendo SW una serie de cambios importantes en su estructura y en los sectores vinculados a la investigación, por sobre todo, en el sector de Soporte técnico, en el cuál se redistribuyeron los recursos en base a sus conocimientos y se armaron equipos de distintas especializaciones. También se está implementando un sistema de gestión de consultas para organizar toda la actividad de soporte en base a ese sistema. Y por último, en ese sector, se creó un área especializada de Soporte técnico a Contadores.

En cuanto a la comunicación, finalmente se generaron los perfiles en Facebook y LinkedIn, se contrato una agencia que realiza el mantenimiento de las redes, y se organizaron algunos responsables de la empresa como generadores de información desde SW hacia la agencia de publicidad. Se comenzó a generar una biblioteca virtual de material gráfico y de video y se utiliza, entre otras cosas, para informar a los clientes vía mail de las funciones o cambios en el sistema.

Respecto de las recomendaciones de nuevos desarrollos, se pudieron incorporar algunas solicitudes en un hotfix del sistema de Abril de 2017 y en estos momentos la línea gerencial está evaluando si rediseñar, a fines de actualizarlos al entorno actual, algunos módulos con poca utilización o si incorporar alguno de los módulos solicitados por los clientes.

8. Bibliografía

- A.M.A American Marketing Association, <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>
- Alet Josep (2007), *Marketing directo e interactivo*, Madrid, España: Editorial ESIC.
- Bauman Zygmunt, (2007), *Vida de Consumo*, España: Editorial Fondo de cultura económica de España.
- Bauman Zygmunt, (2010), *Mundo Consumo*, España: Editorial Paidós.
- CESSI, (2012), Libro de la historia de la industria informática argentina, Recuperado de <http://www.cessi.org.ar/libro-historia.php>.
- Eco Humberto, (2001), *Cómo se hace una tesis*, Barcelona, España: Editorial Gedisa.
- Ferré Trenzano José María, (1997), *Investigación de mercados estratégica*, España: Editorial Gestión 2000 Ediciones S.A.
- Filiba Salvador, Palmieri Ricardo y otros, (2011) *Manual de Marketing Directo e Interactivo*, Buenos Aires, Argentina: Editorial AMDIA (Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina).
- IBM developer Works: <https://www.ibm.com/developerworks/>
- Keller Kevin (2008), *Administración estratégica de marca*, México: Editorial Prentice Hall.
- Kotler Philip y Keller Kevin, (2006), *Dirección de Marketing*, México: Editorial Prentice Hall.
- Kotler Philip, (1990), *Principios de Marketing*, México: Editorial Prentice Hall.
- Kotler Philip, (2002), *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*, México: Editorial Prentice Hall.
- Kotler Philip, Armstrong Gary (2012), *Marketing*, México: Editorial Pearson Education
- Mayoral Luisa, (2002), *Metodología del trabajo de tesis*, Buenos Aires, Argentina: Editorial CEAE, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

- McDaniel Carl Jr. y Gates Roger, (2016), *Investigación de Mercados*, Cengage Learning, Recuperado de <http://www.cengage.com.ar/ls/investigacion-de-mercados-10a-ed/>
- Mintzberg Henry y James Brian Quinn, (1993), *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, México: Editorial Prentice Hall.
- Muñiz Rafael (2010), *Marketing en el Siglo XXI*, Madrid, España: Editorial Centro de Estudios Financieros.
- O'Guinn Thomas C., Allen Chris T. y Semenik Richard J. (2009), *Publicidad y Comunicación integral de marca*, México: Editorial Cengage Learning.
- Piscitelli Alejandro, (2009), *Nativos digitales*, Buenos Aires, Argentina: Ed. Santillana.
- Porter Michael E., (1987), *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Harvard Business Review, p.29-38.
- Porter Michael E., (2005), *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, México DF, México: Editorial CECSA.
- Ries Al y Trout Jack, (1981), *Posicionamiento: La batalla por su mente*, New York, Estados Unidos: Editorial McGraw-Hill.
- Rockart John F. (1979), *Chief executives define their own data needs*, Harvard Business Review, Marzo, p 81-93.
- Sarlo Beatriz, (1994), *Escenas de la vida postmoderna*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Ariel.
- Stern Jorge E., Testorelli Guillermo A. y Vicente Miguel A., (2005), *Las claves del marketing actual*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Norma.
- Stern, Jorge E., (2014), *Documentos y Guías de Apoyo*, distribuidas en el Taller de Tesis.
- Wilensky Alberto L., (2003), *La promesa de la marca*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Grupo Temas.

Carta del Tutor

Sr. Director de la Carrera de Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva.

De mi consideración,

Me dirijo a Ud. a los efectos de presentar mi conformidad para actuar como Tutor del Trabajo Final “Plan de Marketing para una empresa de sistemas líder en el mercado” a realizarse por la Lic. Cecilia Giocoli

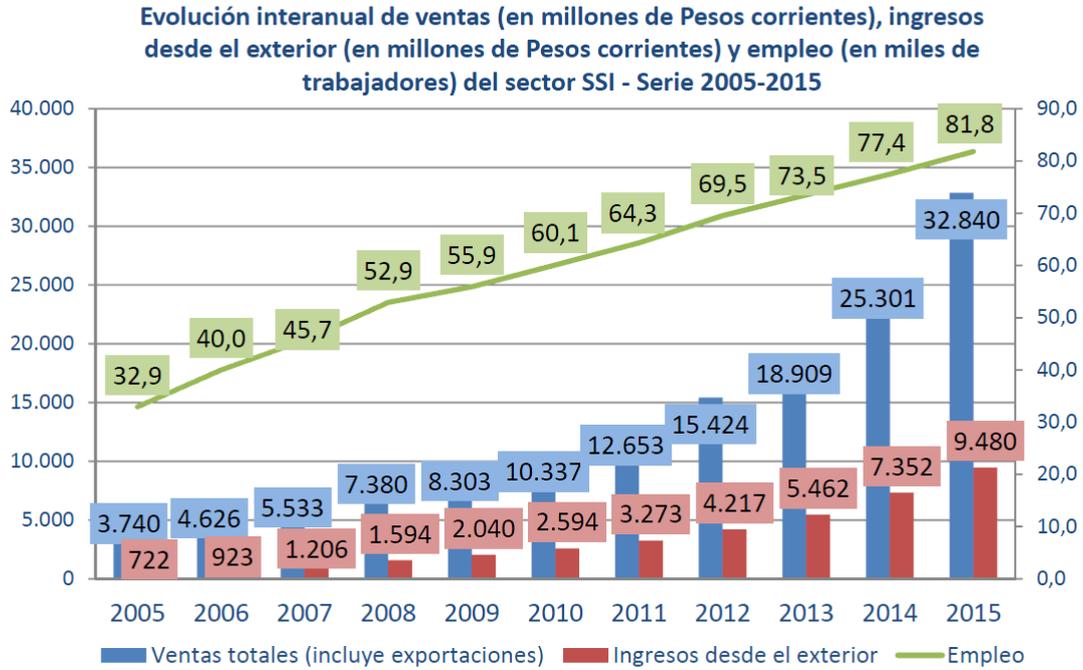
Con tal motivo lo saludo atentamente.

.....

Lic. Mariana Saenz

8. Anexo

Anexo A: “Serie interanual para empleo, ventas y de ingresos desde el exterior del Sector SSI”, según OPSSI (Observatorio permanente de la industria del Software y Servicios informáticos)



Fuente: OPSSI.

Anexo B: Facturación de SW en unidades

Facturación en Cantidad

CONCEPTO FACTURADO		2011	2012	2013	2014	Total General	% partic
Prod Empresas	Actualización	8047	8588	9321	8327	34283	
	Extensión	2119	2876	3427	2164		
	Adicional	1615	2109	1571	765	6060	
	Nuevo	1333	1532	1088	993	4946	
	Upgrade	339	466	429	219	1453	
	V. Actualización	216	167	189	40	612	
Prod Empresas Suma		13669	15738	16025	12508	47354	84,51
Prod Estudios Cont.	Actualización	874	917	986	595	3372	
	Extensión	214	290	346	219		
	Adicional	49	102	61	22	234	
	Nuevo	221	229	452	200	1102	
	Upgrade	24	28	18	5	75	
Prod Estudios Cont. Suma		1382	1566	1863	1041	4783	8,54
Prod Punto Vta.	Actualización	413	529	558	314	1814	
	Extensión	131	177	211	133		
	Adicional	2	7	12	5	26	
	Nuevo	279	264	290	139	972	
	Upgrade	22	38	29	16	105	
	V. Actualización						
Prod Punto Vta. Suma		847	1015	1100	607	2917	5,21
Prod Gastronomía	Actualización	111	153	201	131	596	
	Extensión	44	59	71	45		
	Adicional	31	36	12		83	
	Nuevo	73	70	77	48	268	
	Upgrade	16	6	8		31	
Prod Gastronomía Suma		275	324	369	229	978	1,75

Fuente: SW Software.

Anexo C: Entrevista con el Director comercial de SW

1) ¿Podría usted comentarnos sobre los inicios de la empresa?

La empresa comenzó a operar en el año 1989 cuando aún se programaba en DOS y los accesos se lograban a través de disquetes de 5¼ pulgadas. Fue una etapa en donde el software ya se comenzaba a vislumbrar como una de las herramientas indispensables de la gestión de empresas en el futuro. Eran otras velocidades y capacidades de procesamiento en esa época pero fue un cambio muy significativo el que las grandes empresas comiencen a incorporar tecnología.

2) ¿Hay algún hecho puntual en donde la empresa se haya destacado y le valga el reconocimiento que hoy posee?

Si, por supuesto. Aquí se estaba trabajando incorporando nuevos desarrollos de funciones y módulos de distintas áreas cuando surgió la posibilidad de acoplarnos al lanzamiento del sistema operativo Windows. Al poco tiempo de lanzarse Windows muchas las empresas lo habían incorporado y si bien estaban en proceso de adaptación y capacitación, a nosotros nos dio una plataforma muy importante sobre la cual apoyarnos, así que allí decidimos rediseñar y adaptar los sistemas a la nueva y disruptiva tecnología. Esa fue una de las decisiones más importantes y acertadas, ya que fuimos los primeros en funcionar bajo sistema Windows, y a partir de allí comenzaron a crecer exponencialmente la cantidad de clientes y la facturación de la compañía.

3) ¿Cuáles cree que son las claves en las que la empresa se apoya para poder diferenciarse de la competencia?

Bueno, está bastante relacionado con lo mencionado anteriormente. El haber sido pioneros en el uso de determinadas tecnologías nos permitió ser quienes somos ahora. La empresa se ganó una reputación y actualmente seguimos trabajando en incorporar nuevas tecnologías y seguir mejorando los productos y servicios que ofrecemos. Nuestros años de trayectoria y la cantidad de clientes que tenemos nos avalan.

4) ¿Conoce cuál es la ubicación en cuanto a nivel de precios de los sistemas respecto de sus competidores?

Sí, en la comparación de precios con nuestro competidor histórico, nuestros valores son más altos en lo que a adquisición inicial del sistema se refiere, pero luego los cánones

de mantenimiento y soporte técnico tienen un costo de casi la mitad, si se comparan con los demás. Se puede decir que si bien son distintas políticas comerciales, los valores finales del paquete de sistemas más servicios son similares.

5) ¿Cuáles son las formas de venta de los sistemas?

Contamos con dos distintas formas de venta. La venta directa desde nuestra empresa y la venta a través del canal de distribuidores oficiales que se encuentran disponibles en todo el país. Son alrededor de 300 distribuidores en estos momentos.

6) ¿Cómo es la política de precios que poseen? ¿y cómo lo gestionan respecto de los distribuidores?

En cuanto a la política de precios, los valores a los que acceden los clientes son los mismos en cualquiera de las dos tipos de compras. No varían en absolutamente nada y somos estrictos en que ello se respete. Y con los distribuidores se mantiene un esquema de compensación económica en donde el beneficio para el distribuidor se otorga mediante descuentos en los productos que nos solicitan. Por supuesto que hay distintos niveles de descuentos basados en el volumen de productos facturados por cada uno de ellos.

7) ¿Podría indicar en qué momentos y de qué modo se comunican con sus clientes?

La empresa tiene a disposición tanto el call center como el formato vía mail para poder comunicarse con soporte técnico ante cualquier consulta que desee realizar. A su vez, cuenta con el área comercial que se encuentra establecida en el centro de clientes de la empresa. Estamos planificando incorporar acciones que nos permitan un contacto más cercano con el cliente, dado a los requerimientos actuales del mercado.

8) ¿Cuáles son las últimas novedades que se lanzaron y en qué están enfocándose actualmente?

Se puede decir que las últimas novedades han sido el relanzamiento de los sistemas de punto de venta y de gastronomía y la incorporación de funcionalidades modernas y solicitadas como una tarjeta de fidelidad de clientes, la posibilidad de realizar

descuentos con tarjetas de puntos, y el poder manejar el sistema desde el celular o una tablet, entre otras prestaciones. Estos productos cuentan con atención especializada y personalizada los 365 días del año dado a la naturaleza de las actividades que desarrollan.

En cuanto a la otra pregunta, estamos trabajando sobre el concepto nube, que es un boom en estas instancias y es hacia donde están migrando las tecnologías. Hemos desarrollado aplicaciones que funcionan bajo este formato y que permite el fácil acceso desde cualquier dispositivo y el poder obtener información centralizada y actualizada en el mismo momento en que se generan. En esta vorágine de cambios permanentes lo que debe mantenerse como un valor esencial para alcanzar el éxito es el respeto al cliente. Nos enfocamos en mantener este valor inalterable a lo largo del tiempo.

9) Muchas gracias por su tiempo.

Anexo D: Encuesta realizada a clientes de los estratos 1 y 3 “Dentro”

- 1) ¿Qué importancia le asigna al contacto personal de la empresa con usted o su estudio contable?
 - Indiferente
 - Nada importante
 - Poco importante
 - Importante
 - Muy importante

- 2) ¿Cuán fluida considera que es la comunicación entre quien le provee su sistema y su estudio?
 - Poco fluida
 - Moderadamente fluida
 - Muy fluida

- 3) ¿Modificaría algún aspecto respecto de la comunicación?
 - Sí
 - No
 - NS/NC

- 4) ¿Cuáles?
.....

- 5) ¿Cuáles de estas herramientas que le brindamos utiliza?
 - Videos del canal de YouTube
 - Manuales o videos de la zona de clientes
 - Ninguna

- 6) ¿Con cuál de estas características asociaría a nuestro sistema?
 - Simplificación de tareas
 - Seguridad de la información
 - Profesionalización del trabajo
 - Ninguna

- Facilidad de uso
- Rapidez

7) ¿Hay funcionalidades o módulos que su estudio contable necesite y el sistema no contemple?

- Sí
- No
- NS/NC

8) ¿Cuáles?

.....

9) ¿Quién se encarga de los aspectos técnicos y del mantenimiento del sistema?

- El Departamento de sistemas
- Empleados técnicos internos
- Un distribuidor oficial de SW
- Técnicos externos
- No poseen a nadie que se ocupe de ello.

10) Al momento de realizar la renovación anual de su sistema, marque en orden de importancia los servicios por los cuáles la contrata:

- El servicio de soporte técnico por un año
- El seguro, en caso de robo, de la llave física
- Las nuevas versiones del sistema

11) ¿Utiliza el servicio de soporte técnico de la empresa?

- Sí
- No

12) ¿Qué aspecto del soporte técnico mejoraría?

-

13) ¿Instalan las nuevas versiones del sistema?

- Sí
- No

14) ¿Con qué frecuencia?

- No las instalamos seguido
- Siempre que hay una nueva versión (para estar actualizados)
- Cuando se necesitan por funcionalidad o por cambios legales

15) ¿Qué aspectos de las actualizaciones mejoraría?

.....

16) ¿Qué versión del sistema que poseen instalada?

.....

17) En líneas generales ¿En qué grado considera que resolvemos las necesidades de software de su estudio contable?

- Siempre o casi siempre
- Con frecuencia
- Algunas veces
- Nunca o casi nunca

Anexo D2: Encuesta realizada a clientes de los estratos 2 y 4 “Fuera”

1 - ¿Qué importancia le asigna al contacto personal de SW con usted o su estudio contable?

- Indiferente
- Nada importante
- Poco importante
- Importante
- Muy importante

2 - ¿Cuán fluida considera que es la comunicación entre quien le provee su sistema SW y su estudio?

- Poco fluida
- Moderadamente fluida
- Muy fluida

3 - ¿Modificaría algún aspecto respecto de ello?

- Sí
- No
- NS/NC

4- En el caso de que su respuesta sea SI, cuáles?

.....

5 - ¿Hay funcionalidades o módulos que su estudio contable necesite y el sistema no resuelva o contemple?

- Sí
- No
- NS/NC

6 - En el caso de que su respuesta sea SI, cuáles?

.....

7 - ¿Quién se encarga de los aspectos técnicos y del mantenimiento del sistema SW?

- El Departamento de sistemas
- Empleados técnicos internos
- Un distribuidor oficial de SW
- Técnicos externos
- No poseen a nadie que se ocupe de ello.

8 - ¿Podría mencionarnos los motivos por los cuales se decidió no realizar la última renovación ofrecida?

.....

9 - ¿Recuerda qué versión del sistema poseen instalada en este momento?

.....

10 - En líneas generales ¿En qué grado considera que SW resuelve las necesidades de software de su estudio contable?

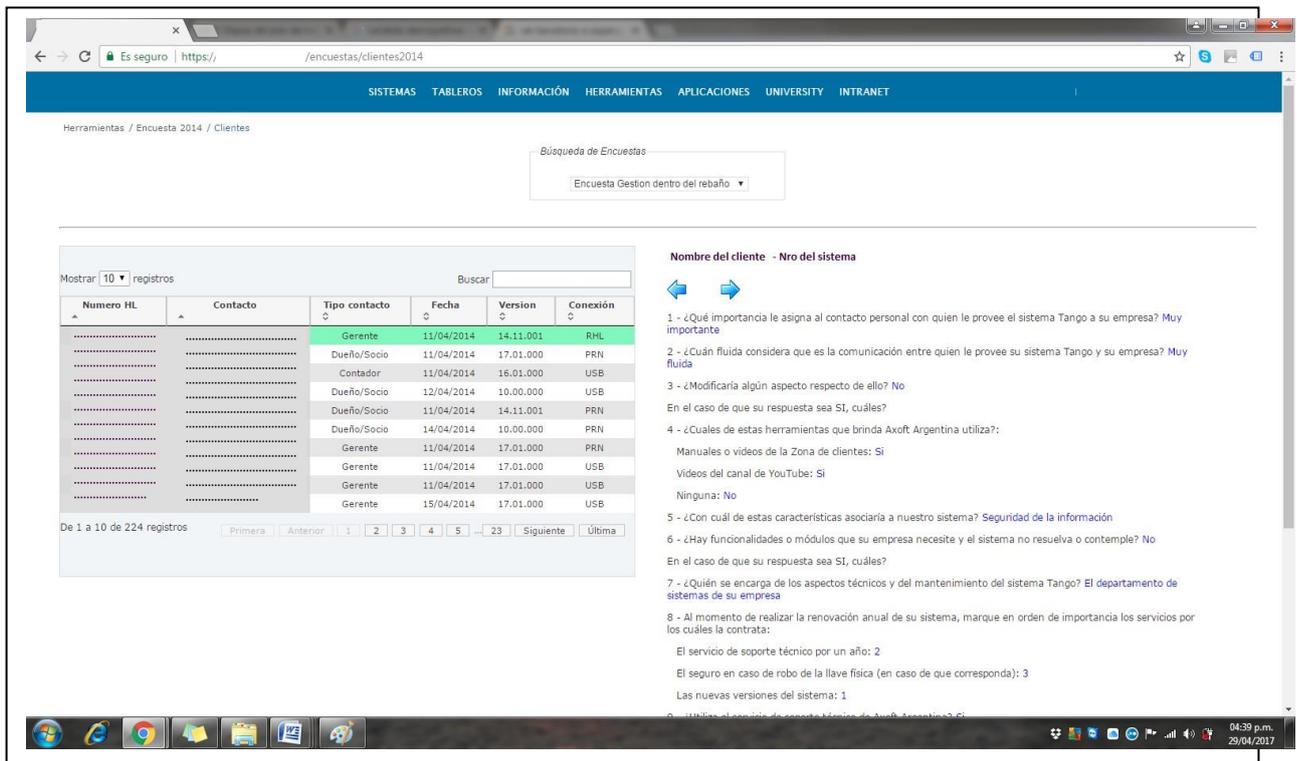
- Siempre o casi siempre
- Con frecuencia
- Algunas veces
- Nunca o casi nunca

Anexo E: Formato de mail enviado a clientes – Solicitud de encuesta.



Fuente: SW Software.

Anexo F: Formato de exposición de resultados de encuesta en intranet de SW



Fuente: SW

Anexo G: Minuta de reunión

Minuta de Reunión

Formulario F.DIR 02
Revisión 0.0

Página 1 de 1

FECHA:	20/02/2016
ASISTENTES:	Gerentes de Desarrollo, Gerente de Ventas, Gerente de Servicios, Director de Ventas
TEMAS TRATADOS:	<ul style="list-style-type: none">• Debate sobre la información que se desea conocer de los clientes y los puntos más importantes para cada sector: conocer como los clientes consideran al sector técnico, hay cosas a desarrollar que se necesitan?, instalan las versiones del sistema? Les resulta fácil?, Como se podría mejorar?. Como ven a los productos?. Y a la empresa en general?. Queremos conocer la cercanía que hay con la marca.• Con el fin de poder desarrollar un nuevo claim para la empresa se desea conocer bajo qué atributo valoran a la marca.• Determinación del target de clientes del cual se quiere obtener la información: características.• Esbozo acerca de la percepción que se tiene desde adentro de la situación: Breve diagnóstico.• Determinación del alcance de la investigación: La investigación debe limitarse a dos de los productos: Empresas y Estudios Contables.• El área de desarrollo mencionó que tiene su agenda cubierta para el próximo año y que los temas ya se encuentran confirmados, por lo que, ante la opción de solicitud de nuevos desarrollos, serán considerados para el año siguiente posterior.• Armado de un esbozo de encuesta.
TEMAS PENDIENTES Y ASIGNACIÓN DE RESPONSABLES:	<ul style="list-style-type: none">- Gerente de Servicios: El sector de Servicios debe presentar el plan de planificación de RRHH para el nuevo año. Considerarlos como recursos extras.

Fuente: SW Software.