



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



Escuela de Estudios de Postgrado

Carrera de Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y  
Estrategia Competitiva

Plan de Trabajo Final

*“Plan de Marketing para un emprendimiento en el área de tecnología”*

Ingeniero Luis Fernando Deternoz Milano  
Autor de Plan de Trabajo Final

Dr. Norberto Cerasale  
Tutor de Trabajo Final

**Cláusula de Originalidad**

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

## **ÍNDICE**

1	INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES .....	7
2	FUNDAMENTACIÓN .....	7
3	NATURALEZA DEL PROBLEMA.....	8
4	HIPÓTESIS.....	9
5	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
5.1	OBJETIVO GENERAL .....	9
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
	• Detectar la oportunidad del mercado.....	10
	• Definir el segmento del mercado al cual se apunta. ....	10
	• Evaluar el posicionamiento más adecuado para impulsar el producto.....	10
	• Realizar la estrategia de mercado. ....	10
	• Evaluar riesgos críticos y desafíos. ....	10
	• Evaluar oportunidades.....	10
	• Definir proceso de desarrollo de productos, clientes y asociados.....	10
	• Evaluar propuesta de valor.....	10
5.3	METODOLOGÍA .....	10
6	MARCO TEÓRICO .....	12
7	ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	23
7.1	Análisis político-económico de Argentina.....	23
7.2	Análisis de la Industria .....	25

*“Plan de Marketing para un emprendimiento en el área de tecnología”*

7.3	Mejores prácticas.....	28
7.4	Análisis de la competencia.....	31
7.4.1	Competidores Directos .....	31
7.4.2	Competidores Indirectos.....	32
8	Análisis de Fuerzas .....	34
8.1	Amenaza de nuevos participantes .....	34
8.2	Amenaza de productos sustitutos .....	35
8.3	Poder de negociación de los proveedores .....	35
8.4	Poder de negociación de los compradores o consumidores .....	36
9	OPORTUNIDAD .....	36
9.1	Perfil del Consumidor.....	37
9.2	Matrices de posicionamiento de los competidores directos.....	37
9.3	Matriz FODA.....	40
10	PROPUESTA DE VALOR .....	42
10.1	Propuesta .....	42
10.2	Segmentación, <i>Targeting</i> , Posicionamiento y Comunicación .....	42
10.2.1	Segmentación .....	42
10.2.2	<i>Targeting</i> .....	44
10.2.3	Imagen de Marca .....	45
10.2.4	Posicionamiento.....	45

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Valor de la marca.....	13
Ilustración 2: Pirámide de Brand Dynamics.....	14
Ilustración 3: Esquema de cadena de valor de la organización.....	15
Ilustración 4: Matriz FODA.....	21
Ilustración 5: Reservas Internacionales Argentinas.....	24
Ilustración 6: Ranking de Inflación Mundial.....	24
Ilustración 7: PIB de Argentina.....	26
Ilustración 8: Marca-País.....	27
Ilustración 9: Monedero logo.....	32
Ilustración 10: Banda Magnética.....	33
Ilustración 11: Código de barra.....	33
Ilustración 12: Talonario.....	34
Ilustración 13: Precio - Calidad.....	38
Ilustración 14: Precio - Practicidad.....	38
Ilustración 15: Rapidez - Adaptabilidad.....	39
Ilustración 16: <i>Overall</i> .....	39

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: *Best Practices*. ..... 29

Tabla 2: FODA. .... 41

## **1 INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES**

Durante los últimos cincuenta años la forma en la que el ser humano vive ha cambiado; todos los procesos que antes eran manuales ahora son automatizados. Encuestas alrededor de todo el mundo revelan que la tecnología ha traído riqueza a nuestra persona; hoy en día a través de la tecnología se logra conectar a dos individuos que se encuentran en continentes diferentes, realizar compras y ventas sin necesidad de un espacio físico ni de vendedores, como un sinfín de programas y productos automáticos que ayudan tanto a hombres como a mujeres en su vida cotidiana.

En los últimos años la Argentina se ha caracterizado por ser uno de los países con mayor producción de software a nivel mundial; por lo que se ha visto un crecimiento exponencial de *PYMES* enfocados en el área de la tecnología. Los analistas económicos remarcan la importancia de las *PYMES* en la economía ya que se consideran básicas para el mantenimiento del mercado competitivo, como también las que son de rápido crecimiento juegan un rol crítico ya que permiten la creación de nuevos empleos, lo cual es del interés tanto para el sector privado como para el público.

Los emprendedores de éxito son individuos que transforman ideas en iniciativas rentables. A menudo, esta transformación requiere talentos especiales, como la capacidad de innovar, introducir nuevos productos o servicios y explorar otros mercados. Se trata de un proceso que también precisa la habilidad de dirigir a otras personas, priorizar las tareas para aumentar la eficiencia productiva y darle a los recursos disponibles el mejor uso posible. En la actualidad existe un mercado tanto nacional como internacional que está en busca de soluciones tecnológicas, por lo que buscan empresas que los ayuden a encontrar dichas soluciones. Gracias a la calidad, y cantidad de programadores que se encuentran en la Argentina; hacen que este país tenga un creciente interés por el emprendimiento en el área de la tecnología.

## **2 FUNDAMENTACIÓN**

El tema del presente trabajo fue elegido por ser de gran importancia y consideración a nivel mundial ya que un emprendimiento exitoso podría abarcar un mercado tanto nacional como internacional por la gran cantidad de demanda de soluciones tecnológicas que existe en la actualidad. Tiene gran valor e interés personal por el hecho de que soy

Ingeniero Informático y tuve la oportunidad de trabajar en un emprendimiento, conociendo sus ventajas y desventajas de primera mano; por lo que me siento motivado a desarrollar un producto o servicio de calidad y poder tener éxito con mi propio emprendimiento.

Se entiende que tanto en el análisis para la implementación de un emprendimiento como el desarrollo del plan de acción que hay que elaborar para la creación de un producto o servicio, es posible aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera, dado que estarán estrechamente relacionados con planes de Marketing, investigaciones de mercado y estrategias que desarrollen las compañías con el fin de mantenerse competitivos en el mercado.

Adicionalmente, la realización de un trabajo final, como lo es el presente, es un requisito necesario para la graduación de la carrera de Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva que actualmente me encuentro cursando en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Dicho título me permitirá especializarme en el Marketing que es el área en la cual pretendo desarrollar mi carrera profesional.

### **3 NATURALEZA DEL PROBLEMA**

Las posibilidades que existen en la actualidad para automatizar procesos son infinitas, por lo que todas las empresas (pequeñas, medianas y multinacionales) buscan cada día desarrollar herramientas tecnológicas que los unan más con sus clientes. La tecnología en los últimos 50 años se ha ido desarrollando a una velocidad impresionante, causando un impacto positivo en la vida de cada persona, aumentándoles su calidad de vida.

En la actualidad hay un nicho de mercado muy grande que necesita de soluciones tecnológicas, el cual está conformado por empresas pequeñas y medianas que no pueden costear el pago de servicio a una empresa multinacional desarrolladora de software y que necesitan trabajar con menos burocracia y más compenetración para que la solución se realice lo más rápido posible y puedan utilizarla con su clientela en el menor tiempo posible.

Actualmente existe una carencia en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la cual es automatizar la forma de pago del servicio de estacionamiento en los principales centro



comerciales de la ciudad. Por este motivo surge la idea de emprender un *Startup* en el área de la tecnología que sea capaz de desarrollar una herramienta (*Hardware* y *Software*) que ayuden a mejorar el sistema de pago de estacionamientos y poder satisfacer al nicho de mercado que demanda una solución en corto tiempo. Esta oportunidad de negocio se presenta en los estacionamientos de los grandes centros comerciales, donde se forman largas filas para poder efectuar la cancelación del servicio, quitándole tiempo al usuario final e imposibilitando al estacionamiento en generar más flujo vehicular por demoras. A pesar de que la solución se enfoca a los grandes centros comerciales de la ciudad, dicha automatización podría ser implementada en el resto de los estacionamientos sin ningún problema, ya que agiliza y reduce tiempo de ocupación de un puesto, lo que genera más ganancias.

Un punto a destacar es que en la actualidad existen tecnologías que podrían solucionar esta problemática, por lo que hay que evaluar las barreras de entrada y salida, como al mismo tiempo identificar a los competidores directos e indirectos.

## **4 HIPÓTESIS**

A través de un plan de marketing se podrá impulsar una solución tecnológica para el pago automatizado de estacionamientos, esperando que dicho plan sea capaz de dar a conocer la marca a un nicho de mercado específico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, destacando sus ventajas y fortalezas, logrando de esta forma poder captar la mayor clientela posible para en un futuro poder expandirse en el mercado global.

## **5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de marketing para impulsar un producto de un emprendimiento en el sector de la tecnología, específicamente en el área del desarrollo de software, de manera rentable y competitiva. Dando a conocer la marca a través sus ventajas y fortalezas.

## **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Detectar la oportunidad del mercado.
- Definir el segmento del mercado al cual se apunta.
- Evaluar el posicionamiento más adecuado para impulsar el producto.
- Realizar la estrategia de mercado.
- Evaluar riesgos críticos y desafíos.
- Evaluar oportunidades.
- Definir proceso de desarrollo de productos, clientes y asociados.
- Evaluar propuesta de valor.

## **5.3 METODOLOGÍA**

El presente trabajo final pretende desarrollar un estudio que permita impulsar a un emprendimiento en el área de la tecnología la ciudad de Buenos Aires, Argentina. Para poder llevar a cabo el plan de marketing, se utilizarán una serie de métodos que permitirán brindar una mayor claridad acerca de la viabilidad del negocio, tales como:

- Análisis de las distintas fuerzas, especialmente de los competidores.
- Investigación de mercado cualitativa.
- Revisión bibliográfica para definir las estrategias de marketing y operacionales.

Para poder analizar el mercado de emprendimiento tecnológicos en la Ciudad de Buenos Aires, se recurrió a fuentes terciarias de información como bibliografía, informes del gobierno de la ciudad de Buenos Aires, datos estadísticos del INDEC<sup>1</sup>, y diferentes análisis del mercado de la capital, los cuales permitieron dar un contexto del mercado que se puede abarcar.

Adicionalmente, para poder entender la competencia, nos pusimos en contacto con varios emprendimientos que tenían como máximo 3 años de haber comenzado; para así poder

## *“Plan de Marketing para un emprendimiento en el área de tecnología”*

analizar tanto los aspectos positivos de cada uno, como también las dificultades que se le presentaron a la hora de iniciar con el emprendimiento.

Con el fin de conocer las preferencias del público objetivo, se llevó a cabo una investigación descriptiva y exploratoria. Para ello, se determinó el universo y la muestra representativa a estudiar. Las delimitaciones del proyecto consideraron variables de tipo geográfico, demográfico.

Con el fin de profundizar las preferencias del consumidor, y obtener información cualitativa, se realizó un *Focus Group*. Este se realizó a 8 personas que cumplen con las condiciones del target objetivo del producto que el emprendimiento quiere desarrollar. La discusión fue guiada mediante preguntas que permitieron tener información valiosa acerca del potencial del producto y concepto que se quiere llevar a cabo. Adicionalmente, en el *Focus Group*, se mostró algunas opciones de estrategias de marketing, desde logo, colores e ideas que ayudaran a captar al público de una manera eficaz; esto permitió orientar la estrategia final en función de lo más nombrado por los entrevistados.

Para el planteamiento de las estrategias de marketing y de operaciones del emprendimiento, se utilizó técnicas del experto en estrategias de marketing *Phillip Kotler*, para poder realizar una campaña que acompañe al emprendimiento desde meses antes de su lanzamiento, en el momento del lanzamiento, y durante los primeros años del negocio, con el fin de garantizar la sustentabilidad del negocio en el tiempo.

Para poder evaluar la viabilidad del proyecto, se recaudó toda la información necesaria para poder estimar la inversión inicial del proyecto. Esto corresponde a los siguientes conceptos: mobiliario, alquileres, sistemas, equipos, patentes, registros, equipamiento, sueldos, etc. Posteriormente, se realizarán diferentes escenarios, pesimista, optimista, y por último uno realista, lo que permitirán dar una visión amplia de las posibles opciones que tiene el negocio.

## 6 MARCO TEÓRICO

El desarrollo del trabajo de investigación se realizará en base a un plan de marketing que tiene la finalidad de ayudar a la captación de nuevos clientes y la creación de la marca. Por esta razón es necesario basarnos en varios criterios o conceptos teóricos que van a ser las guías de la investigación.

### Marca

Lo primero que hay que preguntarse sobre una marca es: ¿Qué es una marca y cómo funciona el *branding*?; ¿Qué es el *BrandEquity*?; ¿Cómo se genera, como se mide y se gestiona el *branding*?

Según Kotler<sup>1</sup>, una marca es un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de dichos elementos, cuyo propósito es representar los bienes o servicios de un vendedor y diferenciarlos de la competencia. Una vez que la marca se considera como tal generan:

- Calidad.
- Barreras de entrada.
- Ventaja competitiva.
- Precio más elevado.

El *branding*, por su parte, consiste en transmitir a productos o servicios el poder de una marca.

El *BrandEquity* es el valor añadido que se asigna a un producto o servicio a partir de la marca que ostentan. Este valor puede reflejarse en la forma que los consumidores piensan, sienten y actúan respecto de la marca.

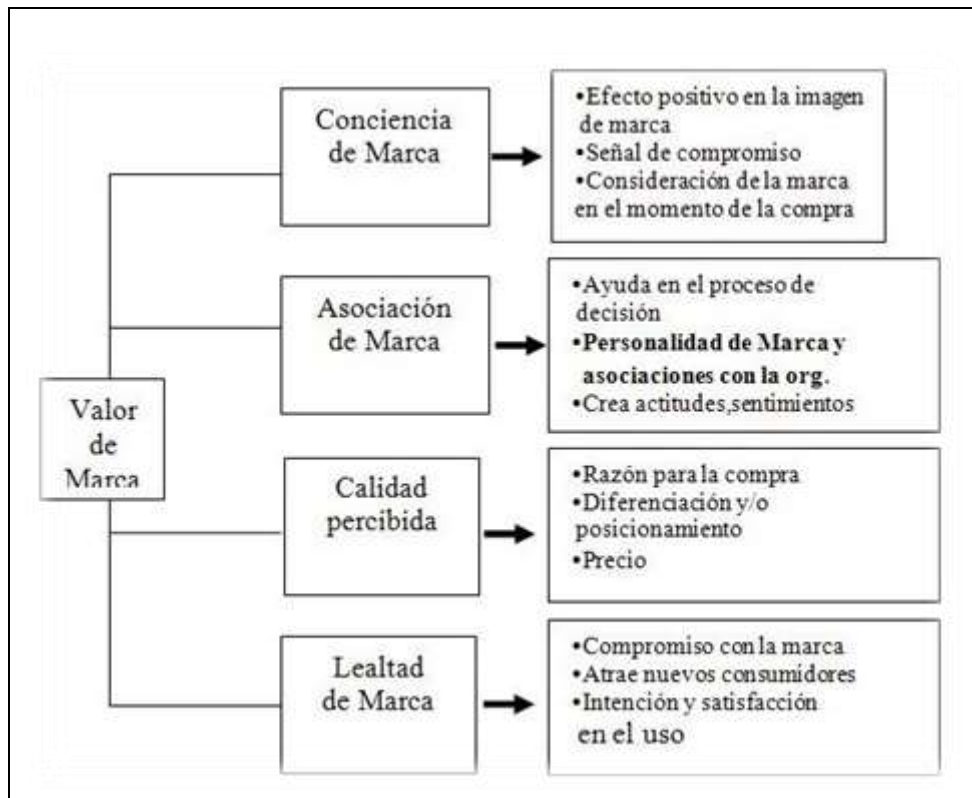
Una marca reconocida posee ciertas ventajas, como son: mejores percepciones del desempeño del producto, mayor lealtad, menor vulnerabilidad a las actividades de

---

<sup>1</sup>(Kotler & Keller, 2006), se ven a menudo como el activo más valioso que tiene una firma (Keller & Lehmann, 2003).

marketing de la competencia, menor vulnerabilidad a una crisis, mayores márgenes de ganancia, mayor cooperación y apoyo comercial y por último mayor efectividad de las comunicaciones de marketing.

**Esquema del modelo del valor de la marca:**



**Ilustración 1: Valor de la marca.**  
**Fuente: Elaboración propia**

### Pirámide de Brand Dynamics

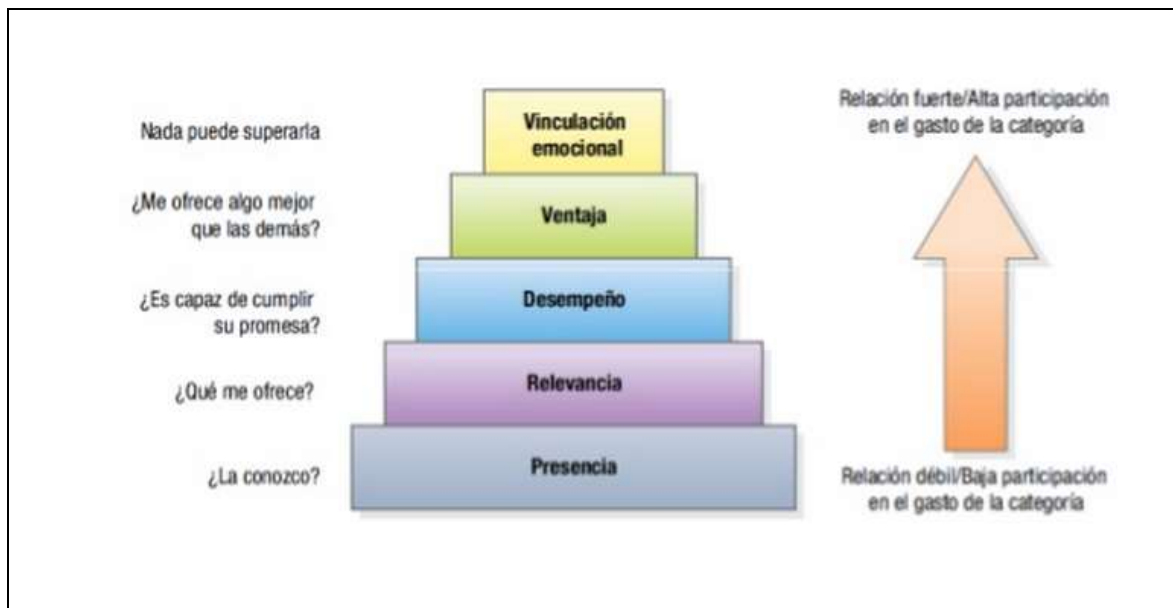


Ilustración 2: Pirámide de Brand Dynamics.  
Fuente: Elaboración propia

La imagen de marca representa las percepciones de la marca tal como se ven reflejadas por las asociaciones que el consumidor tiene en su memoria (*Herzog, 1963; Keller, 1993*). Según *Keller (1993)* dichas asociaciones pueden originarse a partir de la experiencia directa de los clientes, de la información obtenida en una oferta de mercado o por el impacto de asociaciones preexistentes que el consumidor tiene en relación con una organización determinada. La imagen de marca es, por lo tanto, la representación mental o percepción de una marca o un producto o servicio con marca distintiva e incluye significados simbólicos que el consumidor asocia con atributos específicos de un producto o servicio (*ApériayBack, 2004; Dobniy Zinkhan, 1990; Padgett y Allen, 1997*).

Estas percepciones pueden ser razonadas o emocionales, aplicando esta segunda opción como la más relacionada con un equipo de fútbol. Simboliza un conjunto de creencias basadas en algunos atributos intrínsecos y extrínsecos de una oferta de mercado resultando en una calidad y satisfacción percibida (*Aaker, 1994*).

A continuación vemos un esquema de la cadena del valor de la organización, que usaremos para el desarrollo de la investigación.



**Ilustración 3: Esquema de cadena de valor de la organización.**  
Fuente: Elaboración propia

## **Globalización**

La globalización es el proceso que enfrenta el mundo actualmente que supone una integración entre los países del mundo, en factores económicos, sociales, tecnológicos, sociales y culturales.

Para el FMI, "la globalización es una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones internacionales y nacionales de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada generalizada de tecnología"<sup>2</sup>

Se puede afirmar que la tecnología, la Web y las nuevas formas de comunicación son los grandes catalizadores de este proceso. El comercio electrónico, las redes sociales y tantas otras tecnologías están cambiando definitivamente la forma como las empresas acceden y se comunican con sus mercados objetivos.

---

<sup>2</sup>Muñoz, Andrés P., ¿Qué es la globalización?, Artículo on-line, Link:<http://economia-globalizacion.blogspot.com.ar/2006/01/qu-es-la-globalizacin.html>

## **Competitividad**

Según Porter, “competitividad es habilidad o talento resultantes de conocimientos adquiridos capaces de crear y sostener un desempeño superior al desarrollado por la competencia<sup>3</sup>. Él afirma también que el desempeño de una empresa depende de su capacidad de lograr altos niveles de productividad y aumentarla con el tiempo.

Se puede observar una influencia creciente de la innovación sobre la competitividad. La misma tiene un rol clave en la evolución de una industria:

- Innovación en diseño puede generar nuevos productos o cambiar productos existentes, llevando a una mayor diferenciación.
- Innovación en procesos puede llevar a mayor eficiencia, aumentando la productividad.
- Innovación en marketing puede incrementar la demanda (indirectamente llevando también a los beneficios de la escala) o llevar a una mayor percepción de la diferenciación de los productos.

Cuanto mayor el grado de madurez de una industria, más importante se torna el rol de la innovación. Como las industrias hoy maduran con una velocidad cada vez más intensa, la innovación se convierte en un valor central para una empresa competitiva.

Porter también defiende que “las compañías logran ventaja competitiva a través de innovación, incluyendo nuevas tecnologías o nuevas formas de hacer las cosas. Algunas innovaciones generan ventaja competitiva al percibir una oportunidad de mercado totalmente nueva o al servir un segmento del mercado que otros han ignorado. Cuando los competidores son lentos para responder a esa innovación, ella genera una ventaja competitiva. Una vez que una compañía logra ventajas competitivas para la innovación, solamente puede sostenerlas a través de mejoras incesantes. Casi cualquier ventaja puede

---

<sup>3</sup>PORTER, Michel E., *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press, 1990



ser imitada. En última instancia, la única manera de sostener una ventaja competitiva es mejorarla - moverse a tipos de ventajas más sofisticadas.”<sup>4</sup>

### **Competitividad Responsable**

En el contexto del mercado global actual la sociedad se presenta cada vez más participativa y consciente de su rol como consumidor, surge el concepto de la Competitividad Responsable.

“La competitividad responsable es un ingrediente esencial para mercados globales eficaces. Ella une estrategias corporativas avanzadas, políticas públicas innovadoras y una sociedad civil vibrante y participativa. Es la creación de una nueva generación de productos y procesos comerciales lucrativas fundadas en reglas que apoyan ampliamente los aspectos sociales, ambientales y económicos de la sociedad.”<sup>5</sup>

### **Posicionamiento**

La definición más conocida de posicionamiento es la de los autores *Ries y Trout* (1989): “El posicionamiento es 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”.

La empresa se diferencia para lograr posicionarse. El que determina el posicionamiento que ocupa una marca es el consumidor y siempre en relación a la competencia. Por eso es

---

<sup>4</sup>PORTER, Michel E., *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, 1. ed, New York: The Free Press, 1980

<sup>5</sup>LAMY, Pascal, *ACCOUNTABILITY, O Estado da Competitividad Responsavel 2007*, Relatório referencial de la institución AccountAbility, 2007

tan importante comunicar de manera correcta los atributos que demuestren una ventaja por sobre los competidores.

*Kevin Keller* (2008, p. 38) amplía el concepto señalando que el posicionamiento es el “acto de diseñar la oferta e imagen de una compañía de manera que ocupe un lugar distintivo y valioso en la mente del consumidor objetivo para que los beneficios potenciales de la empresa se maximicen”.

### **Investigación De Mercado**

Según la *American Marketing Association* la Investigación de Mercados es “la función que relaciona al consumidor, al cliente y al público con la empresa por medio de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; y para generar, depurar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing; y para mejorar la comprensión del marketing como un proceso. La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar esos aspectos, diseña el método para recabar la información, administra e implementa el proceso de recabar datos, analiza los resultados y comunica los descubrimientos y sus implicaciones”.

*Philip Kotler* (2002, p. 65) define a la Investigación de mercado como “el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa”.

Lo fundamental de este concepto es que mediante su utilización podemos obtener información valiosa para la realización del Planeamiento Estratégico ya de sea de una marca, de un producto o servicio o de la empresa en general. Es una herramienta del marketing y no un fin en sí misma. Establece distintas alternativas posibles. La decisión de la estrategia a seguir la define la compañía, ya sean los directivos generales o profesionales del área de marketing, en base a cuál alternativa suponen que es la más adecuada para lograr los objetivos establecidos.

### **Investigación exploratoria**

Hair/Bush/Ortinou (AÑO) mencionan que la investigación exploratoria se focaliza en recolectar datos ya bien sean primarios o secundarios mediante un formato no estructurado o procedimientos informales de interpretación. En la mayoría, se aplica solo para clasificar los problemas u oportunidades, más no se pretende obtener información concluyente para determinar cierta acción en particular. Los grupos focales, encuestas y estudios piloto, son ejemplos de este tipo de investigación.

### **Diseño de investigación descriptiva**

Este tipo de investigación es utilizado para describir características como actitudes, intenciones, preferencias, hábitos de compra, etc. Como expresan *Hair et al. (2003)*, “son un conjunto de métodos y procedimientos científicos para recolectar datos, que permitirán a quienes toman decisiones sacar deducciones sobre sus clientes, competidores, mercados objetivos, factores ambientales y otros fenómenos de interés”.

### **Plan de Marketing**

Un paradigma histórico señala que las empresas eficaces son las compañías destinadas al éxito y las que mejor sobreviven a los fuertes cambios. Hoy en día, los grandes cambios de contexto y la velocidad con que estos se generan, crean un escenario que exige el desarrollo de emprendimientos dinámicos, sensibles a los cambios del mercado y sus innovaciones, además de altamente flexibles en sus contenidos. Que puedan hacerse lugar en un terreno tan cambiante, sin verse con la incertidumbre del futuro, las amenazas de la competencia y los impactos de la globalización.

Es indispensable, para poder llevar adelante con éxito cualquier emprendimiento, contar con capital humano altamente capacitado. Conformar un equipo de trabajo que reúna en su totalidad tanto el “know how” del negocio, como las redes de contactos necesarias, que permitan penetrar en la industria objetivo, con ventajas competitivas que coloquen al emprendedor en posición de poder competir con las grandes corporaciones. Aquí no solo cuenta el capital económico, sino las ventajas competitivas basadas en el conocimiento de las personas, conocimiento del campo de juego, contactos formadores de opinión, manejo experto de las claves de éxito, etcétera.

## *“Plan de Marketing para un emprendimiento en el área de tecnología”*

El Plan de Marketing es una herramienta imprescindible para el emprendedor y parte fundamental del “start-up” de cualquier emprendimiento que ambicione ser exitoso.

Según J. Timmons<sup>6</sup>, son cuatro argumentos clave los que deben revelarse claramente en un Plan de Marketing: Crear y agregar significativo valor al cliente final; resolver un problema significativo o descubrir una necesidad importante por la cual alguien está dispuesto a pagar un plus o extra; existencia de un mercado y con características de alta generación de dinero; acople apropiado entre el fundador y su equipo gerencial en tiempo y espacio con los mercados presentes, y con un buen balance riesgo / beneficio.

El Plan de Marketing debe desarrollarse para alcanzar eficientemente los objetivos, debe fijar prioridades de realización, manejo de inversiones, dirección, gerenciamiento, metas, resultados a obtener, estrategias competitivas, posicionamientos, alianzas estratégicas.

El Plan de Marketing, tiene un inicio planificado en forma deliberada, pero debe atender a procesos de ajustes permanentes, en función de las condiciones externas, así como de las señales de su propio desarrollo.

### **Matriz FODA**

La matriz FODA es una herramienta de análisis muy utilizada para conocer la situación actual del objeto estudiado, ya bien sea una persona, producto, empresa, etc. El objetivo es identificar cuáles son las fortalezas y las debilidades internas, como también las oportunidades y las amenazas externas. Este método permite concientizar sobre las habilidades que hay que fortalecer para así asegurar una ventaja competitiva, por otra parte, permite identificar aquellos aspectos en los que son débiles con el fin de buscar las opciones para mejorar con el fin de proteger el plan del negocio.

Para poder identificar las amenazas externas, es necesario buscar información relevante sobre el contexto económico del país, estudio del PIB, tasas de desempleo, riesgos país, inflación, informes que muestren indicadores sobre la industria gastronómica en Argentina, entre otros datos que permitan entender las amenazas y oportunidades externas. El

---

<sup>6</sup> Timmons, Jeffrey A. “New Venture Creation”, USA, McGraw-Hill, 199.

contenido para completar las fortalezas y debilidades surge inicialmente de una introspección sobre las destrezas y habilidades que se tienen para llevar a cabo el negocio. Será necesario encontrar información que permita entender cuáles son aquellas cualidades, destrezas, herramientas que se necesitan para poder operar el negocio de manera exitosa, y de esta manera poder comparar con las habilidades y destrezas que realmente se poseen. A continuación se presenta la matriz, y las preguntas básicas que se debe hacer en cada cuadrante:

### Gráfico 2: Matriz FODA



Ilustración 4: Matriz FODA.

Fuente: <http://www.grandespymes.com.ar/2013/09/18/el-analisis-foda/>

### Las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, el cual permite estudiar la industria o sector que es del interés del investigador. Ferre (2009) menciona que las 5 fuerzas a las que se hacen referencia, influyen en la estrategia competitiva de una compañía determinando la rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las 5 fuerzas se describen a continuación:

- **Rivalidad entre competidores:** Se analiza que tan atractivo es un segmento, Kotler y Keller (2006) señalan que un segmento no es atractivo si ya está poblado de competidores, fuertes o agresivos. Menos aún, si el segmento es estable o está en fase de declive. También si los costos fijos son elevados, si las barreras de salida son altas, o si los competidores tienen un gran interés de permanecer en el

segmento, esto generará guerras de precios, incremento de inversiones debido al lanzamiento de nuevos productos de manera constante, batallas publicitarias, etc.

- **Amenaza de nuevos competidores:** Kotler y Keller (2006) hacen referencia que este tipo de amenaza se basa en las barreras tanto de entrada como de salida. Indican que “el segmento más atractivo será aquel en que las barreras de entrada sean altas y las de salida bajas”. Sin embargo, cuando las barreras de entrada como de salida son altas, el potencial de ganancias será alto, pero los competidores lucharán constantemente ya que prefieren no abandonar. Por otra parte, cuando las barreras de entrada y salida son bajas, las empresas pueden entrar y salir sin dificultades, los ingresos serán bajos pero estables. “la peor situación se da cuando las barreras de entrada son bajas y las de salida son altas” (Kotler y Keller, 2006, p. 342).
- **Amenaza de productos sustitutos:** Un segmento deja de ser atractivo cuando existen productos sustitutos, ya bien sean reales o potenciales. Estos sustitutos fijan límites en los precios y por ende en las ganancias. La empresa debe estudiar las tendencias tecnológicas en los sustitutos, ya que si la misma evoluciona, muy posiblemente se refleje en una reducción de ganancias.
- **Poder de negociación de los proveedores:** El poder de los proveedores también impacta en el atractivo de un segmento, si los proveedores pueden incrementar los precios, o disminuir la cantidad vendida, el segmento no sería atractivo. Kotler y Keller (2006) señalan que los proveedores tienden a tener poder cuando están concentrados y organizados, cuando los costos de cambio de proveedor son elevados, cuando el producto ofrecido es un insumo importante, etc. También señalan que “la mejor estrategia de defensa consiste en establecer relaciones satisfactorias con los proveedores o utilizar diversas fuentes de aprovisionamiento”.
- **Poder de negociación de los compradores o consumidores:** Si los compradores tienen una gran capacidad de negociación, el segmento pierde atractivo. Esta capacidad de negociación de los compradores crece a medida que se incrementa su concentración y organización, también cuando el producto no se diferencia de los demás, cuando los costos de cambio de fabricantes son bajos, y cuando el costo

del producto representa una fracción importante del costo del comprador. (Kotler y Keller, 2006, p 343).

En pocas palabras, esta herramienta brinda información relevante de la competencia que tiene una empresa en un sector o industria, y tendrá su utilidad en poder entender la situación, las amenazas, y definir estrategias para aprovechar las ventajas competitivas y contrarrestar las fuerzas en contra de la empresa.

## **7 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **7.1 Análisis político-económico de Argentina**

En principio, resulta necesario enunciar de manera breve la situación político-económica que ha estado experimentado Argentina en los últimos años, entender el contexto y especialmente los impactos y consideraciones que hay que tomar en cuenta al plantear un emprendimiento y lanzamiento de un producto en el área de la tecnología en el país.

Argentina fue gobernada desde el 2003 por el Kirchnerismo, un movimiento político peronista iniciado por Néstor Kirchner (2003-2007) y continuado por su esposa Cristina Fernández de Kirchner (2007 - 2015), se destacó por ser un gobierno de izquierda. Hoy en día, el gobierno actual de Mauricio Macri (2015 - 2019) recibe un gobierno con muchas deudas y fuertes leyes que imponen numerosos impuestos para la importación, por lo que imposibilitan a la mediana y pequeña empresas a tener acceso a la misma. La situación actual de Argentina acorde a M&S Consultores, indica que la balanza fiscal está desequilibrada y que los altos niveles de inflación perjudican fuertemente a la competitividad y adicionalmente se tiene una fuerte caída del nivel de las reservas, tal como se muestra en la imagen a continuación:

## Reservas Internacionales de Argentina

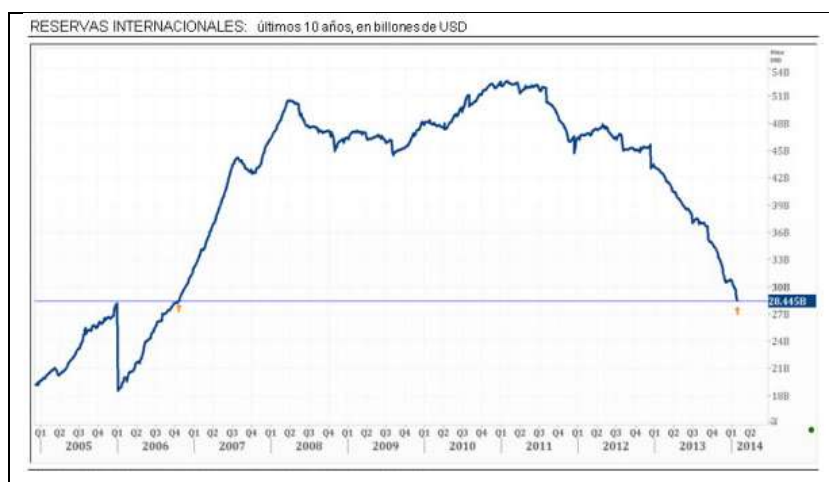


Ilustración 5: Reservas Internacionales Argentinas.  
Fuente: Thomson Reuters

## Ranking de inflación mundial



Ilustración 6: Ranking de Inflación Mundial.

Fuente: <http://www.ambito.com/786511-fmi-la-argentina-seguira-estancada-hasta-2017>



Desde el punto de vista del emprendimiento tecnológico que se plantea en este trabajo, la situación política no debería afectar de manera significativa al mismo, ya que es un tipo de negocio que no está relacionado directamente con las restricciones de importación; aunque si se podría ver afectado si se necesita importar algún hardware para los establecimientos que usen el producto que se quiere impulsar o si la industria automotriz se viera imposibilitada de importar o construir carros acá en suelo Argentino por dichas limitaciones.

Sin embargo a la anterior información, Argentina sigue siendo un país en el cual se puede emprender un producto, sobre todo en el área de la tecnología que siempre ofrece nuevas formas de agilizar la vida diaria. También es importante resaltar que si bien las medidas de importación de productos podrían afectar a la hora de traer materias primas, hay una gran cantidad de la población de Argentina que usa vehículos y estas medidas (importación) como las subas de nafta no afecta el uso promedio de los mismos.

En términos de estratificación social, el Banco Mundial presentó un trabajo sobre la dinámica de la clase media en países de América Latina durante las dos últimas décadas. En dicho trabajo se hace mención que Argentina es uno de los países con mayor aumento de este segmento en el periodo analizado. Según el informe, se clasifican como clase media, a los hogares cuyos ingresos per cápita se ubican entre 10 y 50 dólares diarios. Adicionalmente, en un estudio sobre el sector medio de la ciudad, realizado por el Ministerio de Hacienda del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, hacen referencia que la clase media representa aproximadamente un 55% de la población total de la ciudad. Esto no es de gran importancia ya que significa que una buena parte de la población tiene la posibilidad de comprarse un vehículo para su transporte.

## **7.2 Análisis de la Industria**

El Banco Mundial señala que Argentina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de más de US\$ 510.000 millones, es una de las economías más grandes de América Latina.

### PIB per cápita de Argentina:

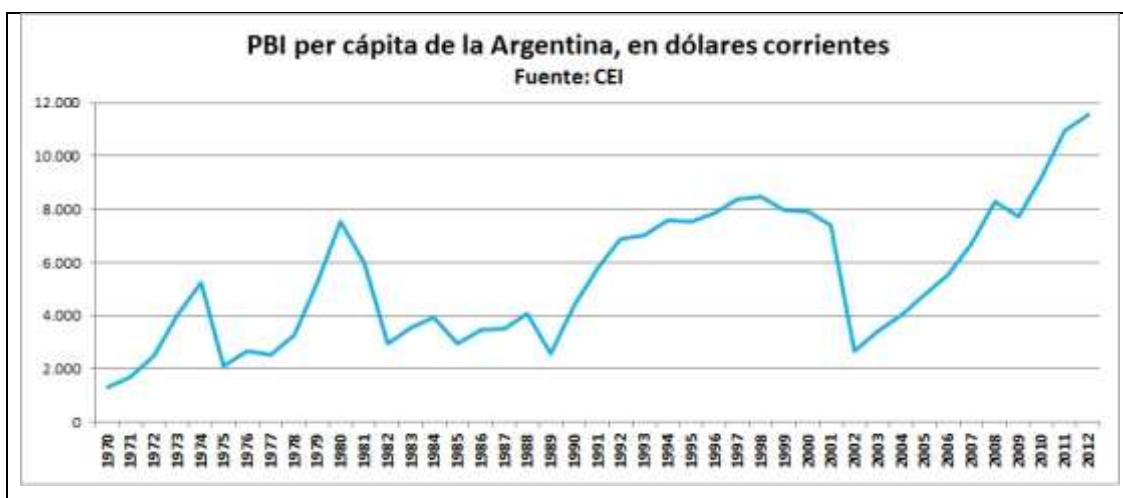


Ilustración 7: PIB de Argentina.

Fuente: <http://blog.sabf.org.ar/2014/03/31/escenario-politico-economico-de-argentina-de-cara-al-2015/>

Según el CBI<sup>7</sup> Latinoamérica 2013, Argentina se encuentra en el puesto #2 del ranking de “marca país”, entendiéndose como los países latinoamericanos que están marcando tendencia en la región. *FutureBrand*, empresa que lleva a cabo este estudio, indica que la “marca país” se mide casi del mismo modo como se evalúa la fortaleza de cualquier otra marca. Se mide nivel de conocimiento, familiaridad, preferencia, consideración, recomendación y decisiones activas para visitar o interactuar con un determinado lugar.

<sup>7</sup>Country Brand Index : Analiza la fortaleza de las marcas país  
[http://www.futurebrand.com/images/uploads/studies/cbi/CBI\\_Latinoamerica\\_2013.pdf](http://www.futurebrand.com/images/uploads/studies/cbi/CBI_Latinoamerica_2013.pdf)

**Ranking “Marca País”:**



**Ilustración 8: Marca-País.**  
**Fuente: FutureBrand.**

Brasil lidera el ranking, apoyándose principalmente en ser un país “Apto para los negocios”. Mientras que Argentina, está considerada como la segunda mayor potencia en desarrollo de software detrás de la India; lo que la hace subir y liderar el ranking en cuanto a desarrollo de Software o emprendimiento de tecnología.

En la última década Argentina se ha posicionado como un referente de desarrollo de software del mundo, no solo por su nivel de inventiva e innovación, sino también por tener un buen nivel de desarrollo y de fácil aprendizaje para nuevas tecnologías. Argentina ha sido durante mucho tiempo la meca de la evolución tecnológica, muchas empresas “.com” nacieron en este país y desde allí se desarrollaron a otras regiones y países. Un ejemplo de lo que se menciona anteriormente es que Argentina fue el primer país de América Latina en tener una ley emanada del Congreso Nacional que aprobara la validez legal de las firmas digitales. Como también fue uno de los primeros países de la región que comenzó a analizar las distintas normas, técnicas a usar de esta tecnología emergente. Estas son muestras de como este país siempre ha estado involucrado con la tecnología y la ha apoyado en todo momento.

Por otro lado se puede confirmar que el mercado de IT es uno de los sectores estratégicos del país y que tiene talento tecnológico para cubrir los nuevos proyectos y áreas de soporte. Desde la cámara de empresas de software y servicios informáticos de Argentina (CESSI)<sup>8</sup>, se indica que desde 2009 al 2011 los graduados en el área de tecnología han ido en decremento de 3.275 (2009) a 2.783 (2011), sin embargo la búsqueda de IT se incrementó entre un 40% y 50% lo que nos indica que existe gente capacitada, pero que no ha culminado los estudios, debido a la gran cantidad de oferta que existe y que no buscan como requisito que sean egresados para poderlos contratar.

### **7.3 Mejores prácticas**

Las mejores prácticas o también conocido en inglés como “*best practices*” o “*benchmarking*” es un proceso para evaluar comparativamente productos, servicios o procesos en organizaciones que se destaquen en un área de interés en particular, y así poder aplicar esas prácticas en otro producto o servicio.

Con la globalización y el internet, cada vez es más común el benchmarking, ya que se puede acceder a una gran cantidad de información y así poder encontrar las mejores prácticas a nivel global.

Para el emprendimiento que se plantea en este trabajo, se considera muy importante analizar a competencias directas e indirectas del producto que el emprendimiento quiere desarrollar. Los productos considerados que se pueden mencionar son:

---

<sup>8</sup> <http://www.cronista.com/itbusiness/El-mercado-de-IT-en-la-Argentina-20120522-0008.html>

**Comparativo - Best Practices:**

	<p>El Sistema Único de Boleto Electrónico (SUBE) permite, a cada usuario con su respectiva tarjeta inteligente, abonar los viajes en los transportes públicos y los peajes adheridas a la 'Red SUBE', de Buenos Aires.</p>	<p>Claves:</p> <p>Ya es un servicio que esta implementado en toda la ciudad de Buenos Aires. Más del 80% de los habitantes del cono urbano poseen una tarjeta SUBE</p>
	<p>Monedero es un sistema de pagos que simplifica y agiliza tu experiencia de compra en comercios y en internet. A través de un tag (calcomanía).</p>	<p>Claves:</p> <p>Este servicio sería la competencia directa, aunque ellos están enfocados a trabajar con diferentes mercados, mientras que nuestro producto va solo dirigido a los estacionamientos.</p>

**Tabla 1: Best Practices.**  
**Fuente: Elaboración propia**

Al ser tecnologías que ya se usan a nivel mundial y nacional, es una innovación a un producto existente, por lo que resulta de vital importancia conocer y analizar las “mejores prácticas” a nivel mundial, entender que han hecho, como funcionan, de tal manera de poder engranar lo que se considere valioso de cada negocio, y así crear un concepto propio apalancado en ideas exitosas.

## “Plan de Marketing para un emprendimiento en el área de tecnología”

Cuando se habla de pagos automatizados, se hace referencia a un producto con el que se pueda cancelar un servicio de forma sistematizada y automática. A pesar de que el objetivo principal del emprendimiento es crear un medio de pago único para los estacionamientos de la Ciudad de Buenos Aires, pero se quiere destacar la posibilidad de expansión del producto a los diferentes servicios que necesiten un medio de pago y que no tengan los suficientes ingresos mensuales netos para poder contratar los servicios bancarios que conocemos hoy en día. Por esta razón se quiere que el producto se posicione en el mercado de pago de estacionamientos para darnos a conocer y luego buscar opciones de expansión de mercado; siempre evaluando y considerando usar las mejores prácticas.

SUBE (Sistema Único de Boleto Electrónico), se ha diferenciado notablemente por pertenecer al estado, ya que esto les ha dado la facilidad de poderse implementar en todos los medios de transporte (excepto taxis) de la ciudad, además de poder implantar sistemas de recargas en muchos puntos de la ciudad, como en todas las estaciones de subte. Con esto ha logrado posicionarse y hacerse referente de este nicho de mercado. Como dato positivo tenemos que, gracias a esta competencia indirecta podemos constatar que las personas se adaptan fácilmente a la tecnología que se piensa implementar en el producto a desarrollar y que prefieren tener un medio de pago centralizado que les sirva para el uso de diferentes transportes.

Monedero©, apalancado por ser el único competidor en el mercado ha conseguido alianzas exitosas con diferentes establecimientos, como *Megatlon* que es una red de gimnasios con más de cinco mil usuarios. Por otra parte este medio de pago no se ha consolidado en ningún mercado, dejándolo así con poco reconocimiento de las personas y hasta de los mismos usuarios con los que ha hecho alianzas. Los factores que se pueden mencionar de esta compañía y que nosotros como competencia directa tendríamos que mejorar serían:

- Producto innovador.
- Calidad certificada.
- Alianzas con importantes establecimientos que tienen muchos usuarios.
- Estrategia de crecimiento definida y de ir abarcando diferentes mercados.

## **7.4 Análisis de la competencia**

Kotler (2009) señala que “desde el punto de vista de mercado, los competidores son aquellas empresas que satisfacen una misma necesidad de los consumidores”. Es necesario identificar a la competencia, conocer los clientes que desean conquistar, analizar sus objetivos y sus estrategias para así poder tomar decisiones asertivas.

Buenos Aires cuenta con una desarrollada industria de Tecnología, existe una gran cantidad de empresas establecidas y de emprendimientos en esta área, no obstante, si se analiza el sector de pagos centralizados de estacionamientos, se podría considerar que el grado de rivalidad es bajo, casi nulo. Tal como se ha mencionado anteriormente, la mayoría de estas empresas y emprendimientos son influenciados por otros tipos de productos que van más dirigidos a la consultoría y a la satisfacción de un cliente en particular. Muchas de estas empresas buscan conseguir clientes de los Estados Unidos para desarrollarles soluciones tecnológicas particulares de ese país. Lo que deja un vacío grande para la propuesta y desarrollo de soluciones para las diferentes problemáticas que puede enfrentar el país.

Para la propuesta de un emprendimiento en la Ciudad de Buenos Aires especializado en crear un producto que satisfaga a un mercado en específico, la competencia existente se considera una ventaja competitiva ya que existen pocos, y tomando en cuenta la gran cantidad de personas que viven y trabajan en Capital Federal, aunado a la necesidad de no perder tiempo a la hora de realizar pagos por un servicio, podrían estar interesados en productos innovadores como el que se propone en este proyecto.

### **7.4.1 Competidores Directos**

Considerando el tipo de propuesta que se desea desarrollar. Un emprendimiento en el área de la Tecnología que cree un producto para satisfacer de forma automática el pago en los estacionamientos de la Ciudad de Buenos Aires, se pueden identificar un solo competidor directo:

- **Monedero:**



**Ilustración 9: Monedero logo.**

Monedero es una tarjeta inteligente en modalidad *contactless*, utilizada principalmente para el pago electrónico de transporte público de pasajeros del área metropolitana de la Ciudad de Buenos Aires. *Monedero* es un sistema de pagos que simplifica y agiliza tu experiencia de compra en comercios y en internet, dándole al usuario la experiencia de realizar sus compras de forma simple, cómoda y segura. Al ser un dispositivo *RFID (Radio Frequency Identification)* permite la rápida identificación del usuario y la transacción de pago se realiza en aproximadamente 1 segundo. Además de servir para abonar el costo del subterráneo o de los trenes de la línea Urquiza en la ciudad Autónoma de Buenos Aires, se está extendiendo lentamente su uso a algunos locales comerciales de las estaciones, o para pago exclusivo en algunos eventos o muestras.

#### **7.4.2 Competidores Indirectos**

Como ya se explicó anteriormente, los competidores indirectos son aquellas opciones sustitutos al producto que se vende o desea vender. Para un proyecto tecnológico, podrían existir muchos competidores indirectos, que ofrecen distintas opciones tanto basadas en la tecnología como no. Sin embargo, para este trabajo se consideran competidores indirectos a aquellos que ofrecen un servicio de pago que no sea a través de tecnología innovadora.

Para este proyecto, consideramos como competidores indirectos a los siguientes productos:



- **Ticket de banda magnética:**



**Ilustración 10: Banda Magnética**

Actualmente este sistema de pago esta implementado en la mayoría de los estacionamientos de la ciudad Autónoma de Buenos Aires. Este ticket guarda en su banda magnética la información de la hora de ingreso del vehículo al estacionamiento, de manera de que el usuario al retirarse con su vehículo, el empleado del estacionamiento pueda sacar el cálculo de cuánto tiempo estuvo usando el servicio y así poder cobrar la tarifa pertinente. Esta competencia indirecta sería una de las más fuertes ya que esta implementada en la mayoría de los estacionamientos y es de fácil uso tanto para los usuarios finales como para los empleados del estacionamiento.

- **Ticket con código de barra:**



**Ilustración 11: Código de barra**

Este sistema de pago es muy parecido al anterior lo único que cambia es la tecnología que en vez de la data estar guardada en una banda magnética, está guardada en un código de barras. También se podría decir que estáa competencia indirecta es fuerte ya que esta

implementada en la mayoría de los estacionamientos y es de fácil uso tanto para los usuarios finales como para los empleados del estacionamiento.

- **Talonario**

Este sistema de pago es el más rudimentario y que no es muy común por su simpleza, los estacionamientos que lo usan son los de menor recurso, no posee ningún tipo de tecnología y no da confianza al usuario final que tiene que confiar en el cálculo mental que hace el operador del estacionamiento a la hora de cobrar.



**Ilustración 12: Talonario**

Las 3 competencias presentadas anteriormente son sistemas de pago, mientras que el producto que pensamos ofrecer es un sistema de pago combinado con un medio de pago, ya no se necesitaría de los medios convencionales regulares para cancelar el servicio.

## **8 Análisis de Fuerzas**

Adicionalmente al análisis realizado de la competencia, es necesario analizar las fuerzas que determinan el atractivo del mercado o segmento de mercado de este proyecto. A continuación se presenta el análisis realizado a cada una de estas fuerzas:

### **8.1 Amenaza de nuevos participantes**

Tomando en consideración que la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, es una de las ciudades más importantes de Latinoamérica, y dentro de Argentina, la ciudad representa el espacio en donde se genera el mayor movimiento económico del país, aunado a la gran cantidad de autos y motos que circulan día a día por la ciudad, según informe de la

Dirección Nacional de Observatorio Vial de Argentina<sup>9</sup>, existen patentadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires 5.983.223 motos y 1.994.407 automóviles en lo que va del 2015, a estas cifras habría que sumarle los vehículos que provienen de las provincias hacia la ciudad. Se podría considerar que el negocio de un estacionamiento es lucrativo y atractivo por lo que se detecta un mercado que no posee tecnología a la hora de pagar el servicio y en el que se puede competir con total libertad.

Para un negocio de tecnología con un producto definido en La Ciudad de Buenos Aires, se considera que las barreras de entrada son bajas, como también lo son las barreras de salida. La inversión podría ser la barrera más fuerte a superar, dependiendo de la ubicación, tamaño de la oficina y la cantidad de personal que se quiera contratar.

### **8.2 Amenaza de productos sustitutos**

En el rubro tecnológico existe una gran variedad de innovación que reemplazan a los productos ya existentes, por lo que se considera alta la amenaza de productos sustitutos. Sin embargo, el producto que se está planteando está siendo la innovación en estos momentos, por esta razón la preocupación es en poder reemplazar al producto existente con el que el cliente ya se siente familiarizado y ha venido usando desde hace mucho tiempo (este producto es el ticket que se imprime y se paga por taquilla en la mayoría de los estacionamientos de la ciudad y del país).

### **8.3 Poder de negociación de los proveedores**

Tomando en consideración que los insumos más importantes para el negocio que se desea desarrollar, como lo es los *stickers* o tarjetas con tecnología *NFC* (Near Field Communication), no es producida en Argentina, hay que pasar por el proceso de importación que puede ser de Canadá, China o Estados Unidos. Se podría considerar que el poder de los proveedores es bajo, a pesar de que se tiene un conflicto a la hora de realizar la importación hacia el país por todos los temas fiscales que impone el ente regulador nacional (AFIP) actualmente.

---

#### **8.4 Poder de negociación de los compradores o consumidores**

El poder de los compradores se considera que es alto ya que cuentan con un abanico de opciones a la hora de realizar el pago del servicio de un estacionamiento; existen métodos tradicionales que ya tienen mucho tiempo implementado y que si bien no es el más óptimo, el mismo funciona y es aceptado por los consumidores finales. No obstante, al no ser un proyecto de venta al mayor, los compradores no pueden asociarse, cada comprador decide si el precio/calidad del productor se adapta y puede reemplazar al producto que se tiene actualmente. Para este proyecto, la clave para equilibrar el poder con los clientes estará, en basar la diferenciación del producto, la experiencia del cliente al ahorrar tiempo y que en conjunto con un posicionamiento de marca acorde al target seleccionado, permitirá elevar el nivel de satisfacción de los clientes y poder aumentar el ahorro en sus bolsillos.

### **9 OPORTUNIDAD**

Como se mencionó en la introducción de éste trabajo, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires es una de las ciudades más importantes de América Latina, no solo por la cantidad de población que representa para el país sino por su aporte a la economía Argentina. Según un estudio realizado por *McKenzie&Company*<sup>10</sup>, Argentina y Colombia son, por lejos, las economías en las que las ciudades grandes desempeñan un papel más importante. Señalan que en Argentina, Buenos Aires alberga alrededor del 30% de la población, pero genera más del 50% del PIB nacional.

La tecnología juega un papel importante en las ciudades, especialmente en ciudades grandes como la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, ya que con tanta población y con tanto movimiento económico, social y cultural, se hace indispensable contar con tecnología para poder acceder a todas estas opciones. En los últimos años dicha ciudad ha mostrado un gran interés por incorporar la tecnología en la vida cotidiana de sus ciudadanos, de hecho han impulsado a los emprendimientos en dicha ciudad, con la creación de polos tecnológicos que impulsan a empresas pequeñas cobrándoles menos impuestos y ofreciendo un costo menor de arrendamiento de oficinas.

---

<sup>10</sup>McKinsey & Company: Es globalmente reconocida como la empresa de consultoría más prestigiosa del mundo

Al analizar que hay una carencia en los medios de pagos que ofrecen los estacionamientos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, aunado a la nueva tendencia global de usar la tecnología a través de los Smartphone o dispositivos móviles para ayudar a los ciudadanos en sus tareas diarias, se ve una gran oportunidad de desarrollar un proyecto del tipo tecnológico en el que se ofrezca como producto principal una solución de pago sencilla y de fácil uso, acompañado de un seguimiento de parte de la empresa para ofrecerle al consumidor final un experiencia agradable y que se adapte a sus necesidades.

### **9.1 Perfil del Consumidor**

El perfil del consumidor final al que este emprendimiento quiere llegar es de, sexo masculino y femenino, que su edad este comprendida entre los 18 y 50 años, que posea un vehículo bien sea de dos o cuatro ruedas, que viva en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o en la provincia de Buenos Aires (Cono urbano), que use su transporte privado para movilizarse y preferiblemente use estacionamientos y no deje su vehículo estacionado en la calle.

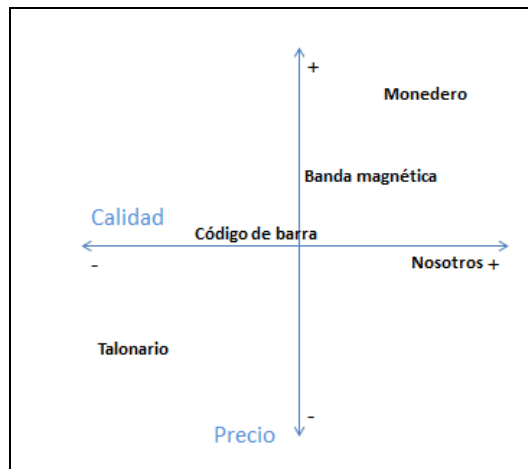
El perfil de los primeros establecimientos, son centros comerciales que tengan estacionamientos con bastante capacidad, en los cuales se forme cuello de botella en las horas picos (como a la hora de salida de una función de un cine etc.). Esto con la finalidad de poder crear relación B2B con los grandes jugadores de la ciudad, para después llegar a los estacionamientos más chicos sin problemas.

### **9.2 Matrices de posicionamiento de los competidores directos**

Con el fin de encontrar el posicionamiento ideal para este proyecto, basado en la competencia directa ya antes mencionada, se procedió a realizar matrices de posicionamiento según el autor. Estas matrices buscan ubicar en un plano a los competidores directos en base a una combinación de variables. Primero comparando las variables Precio-Calidad, posteriormente, Precio-Practicidad, luego Rapidez-Adaptabilidad, y por último, un posicionamiento general, en donde se ubican a los competidores según grado de rivalidad y Posicionamiento del mercado, según el autor.

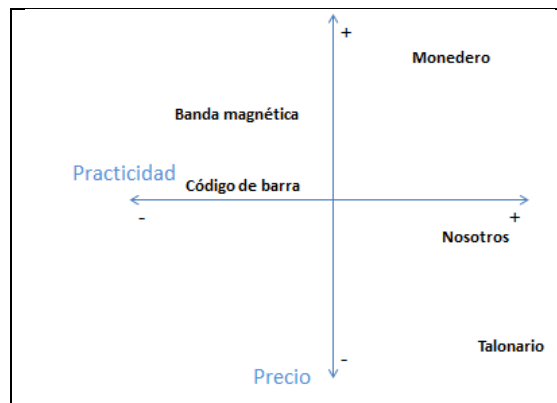
Posicionamiento de los competidores directos según el autor:

- **Relación Precio-Calidad:**



**Ilustración 13: Precio - Calidad.**  
Fuente: Elaboración propia.

- **Relación Precio-Practicidad:**



**Ilustración 14: Precio - Practicidad.**  
Fuente: Elaboración propia.

- **Relación Rapidez-Adaptabilidad:**

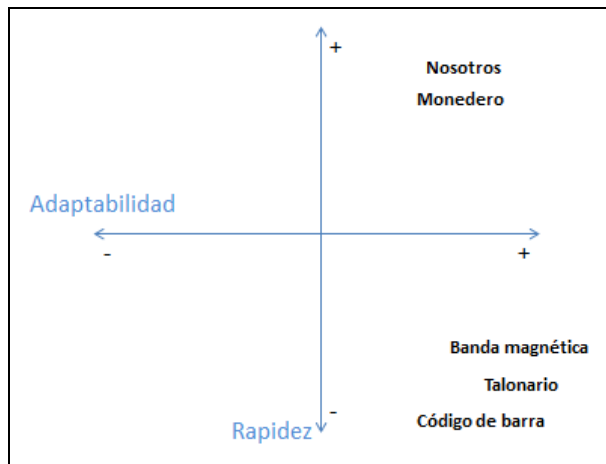


Ilustración 15: Rapidez - Adaptabilidad.  
Fuente: Elaboración propia.

- **Posicionamiento Overall:**

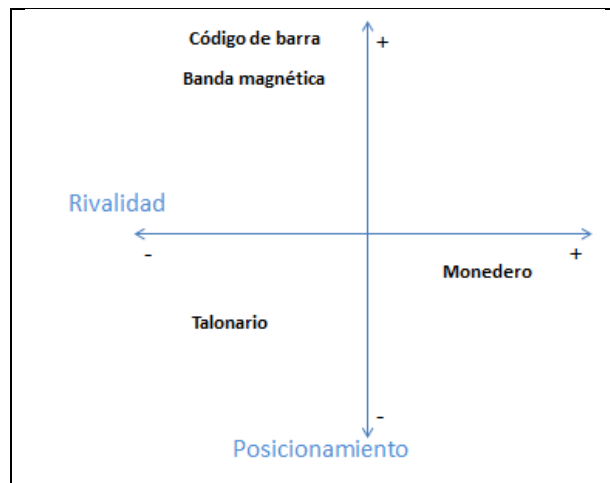


Ilustración 16: Overall.  
Fuente: Elaboración propia.

Estos posicionamientos de los competidores directos e indirectos según ciertas variables, es fundamental para poder entender donde existe una oportunidad de generar una ventaja competitiva que diferencie este proyecto de los ya existentes, de esta manera, se podrán orientar los esfuerzos de manera más eficiente.

Tal como se puede observar en las gráficas de posicionamiento ya expuestas, hay tres competidores indirectos y uno directo, en donde, uno es el que se podría considerar el rival más fuerte según el autor. Este rival sería “Monedero”, dicho competidor se destaca del resto principalmente por la calidad de sus productos y por la similitud que presenta con nuestro producto.

Este proyecto busca combinar las 3 variables donde creemos le podemos ganar al competidor y establecernos como la marca líder del mercado (Rapidez + Precio + Posicionamiento) de los medios de pagos en los estacionamientos de la ciudad Autónoma de Buenos Aires, siendo la mejor opción para los consumidores que deseen poder pagar el servicio de una manera rápida y sencilla; satisfaciendo de igual manera a los comercios (dueños de estacionamientos) por ofrecerle un servicio a menor precio.

### **9.3 Matriz FODA**

Para poder lograr una ventaja competitiva, es necesario analizar y concientizar las fortalezas que se tienen y las debilidades, así como también las oportunidades y amenazas externas que se presentan para este proyecto. Como se mencionó anteriormente, la Matriz FODA es una herramienta muy útil para este análisis interno y externo. A continuación, se presenta la matriz FODA de este proyecto.



*“Plan de Marketing para un emprendimiento en el área de tecnología”*

<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>DEBILIDADES</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocimientos en tecnologías de punta.</li> <li>- Seguridad militar en transacciones.</li> <li>- Producto innovador y con características diferenciadoras.</li> <li>- Estrategia dirigida hacia categoría sin alcance de la banca.</li> <li>- Tecnología de bajo costo.</li> <li>- Relaciones estratégicas con personas y empresas en el rubro de la tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primera experiencia en un emprendimiento.</li> <li>- Falta de conocimiento de proveedores en Argentina.</li> <li>- Poco acceso a divisas.</li> <li>- Tiempo de producción.</li> </ul>
<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>	<b><u>AMENAZAS</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado sin descubrir.</li> <li>- Fácil aprendizaje para el uso del producto.</li> <li>- Fácil implementación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inestabilidad económica del país.</li> <li>- Adopción de la nueva tecnología.</li> <li>- Competidores directos.</li> <li>- Competidores indirectos.</li> </ul>

**Tabla 2: FODA.**  
**Fuente: Elaboración propia.**

## **10 PROPUESTA DE VALOR**

### **10.1 Propuesta**

La idea principal que se quiere transmitir con este producto es, eliminar el tiempo de espera que se genera al momento de pagar el estacionamiento dentro de un centro comercial o edificio administrativo (15 min aproximadamente por persona). A su vez lograr la obtención de datos específicos que el establecimiento logre darle fidelidad al usuario través de un servicio personalizado y adaptado a cada uno de ellos. Con esto podemos visualizar dos grandes objetivos, los cuales son, brindarle al usuario final rapidez y comodidad a la hora de realizar el pago a través de una tecnología efectiva y automatizada; como también ofrecerla los dueños de los estacionamientos reducir sus costos operativos por emisión de papel, personal en taquilla de pago, como a su vez obtendría datos del usuario como hora de entrada y salida, como los días que usa el estacionamiento, dándole la oportunidad de brindarle un mejor servicio a la hora que regrese el usuario. Así conseguimos aumentar la productividad del establecimiento ya que puede tener en el mismo tiempo más clientes al agilizar el método de pago (se liberarían más rápido los espacios para estacionar) y un significativo ahorro de tiempo y liberación de la necesidad de efectivo para los usuarios finales.

Principalmente se tiene como objetivo implementar el producto en los principales estacionamientos de los shoppings de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con miras a lograr una rápida expansión a más estacionamientos y posteriormente poder diversificarnos y poder abarcar varias categorías de pago como kioscos, supermercados chinos, estaciones de servicio etc. Llegando a todos los espacios a donde la banca pública y privada no pueden llegar por temas de costos (implementación de *postnet* e impuestos).

### **10.2 Segmentación, *Targeting*, Posicionamiento y Comunicación**

#### **10.2.1 Segmentación**

Tal como se explicó anteriormente, los consumidores no son iguales, así como tampoco tienen las mismas necesidades, si el proyecto buscara abarcar a todo un mercado, con características diferentes sería una estrategia poco eficaz, tal como lo afirma Philip Kotler al sostener que “... **las empresas reconocen que no pueden atraer a todos los compradores del mercado, o al menos no en la misma forma**”. Es por ello que es

## *“Plan de Marketing para un emprendimiento en el área de tecnología”*

necesario poder segmentar y dividir el mercado relevante en diferentes grupos de clientes que tengan características y motivos de compra similares para así poder brindar una oferta diferenciada y a cada una de los grupos objetivos.

Para la segmentación de éste proyecto se tomaron en cuenta variables demográficas, geográficas, o también llamadas variables “duras” que son fácilmente identificables tales como edad, sexo, lugar de residencia, ingresos, etc. Así como también se tomó en cuenta las variables psicográficas y conductuales o también llamadas variables “blandas”, que permiten definir a un cliente de acuerdo a su estilo de vida, personalidad, creando así un estereotipo que permita dividir de acuerdo a sus gustos y preferencias.

Teniendo en consideración tanto las variables duras y blandas mencionadas, se pueden identificar dentro del mercado, los siguientes grupos de consumidores principales y consumidores finales:

Hombres y mujeres de 18 a 25 años que viven en Capital Federal o en el cono urbano de la provincia de Buenos Aires. Que tengan vehículo de dos o cuatro ruedas, propios o de sus padres o familiares y que tengan posibilidad económica de pagar un estacionamiento.

Hombres y mujeres entre 25 a 30 años, algunos ya se independizaron de sus padres y viven solos o con amigos en Capital Federal o cono urbano de la Provincia de Buenos Aires, trabajan y estudian. Por temas de presupuesto, están más acostumbrados a usar el transporte público pero poseen un vehículo de dos o cuatro ruedas.

Hombres y mujeres de 30 a 40 años que viven en Capital Federal o cono urbano de la Provincia de Buenos Aires, ya tienen algunos años trabajando y ya cuentan con estabilidad económica para poder tener un vehículo de alta gama y siempre usen el estacionamiento.

Hombres y mujeres de 40 a 50 años que viven en Capital Federal, ya tienen algunos años trabajando y ya cuentan con estabilidad económica para poder tener un vehículo de alta gama y siempre usen el estacionamiento.

Hombres entre 20 y 50 años, trabajadores o personas retiradas en la que su nivel socioeconómico es ABC2 por lo que están dispuestos a pagar la calidad de un servicio rápido y cómodo.

Estacionamientos de los principales shoppings de la ciudad como:

- Alto Palermo.
- Abasto.
- Patio Bullrich.
- Paseo Alcorta.
- DOT.

Estacionamientos de los principales centros comerciales de la ciudad como:

- Palermo Hollywood.
- Avenida Córdoba.
- Avenida Corrientes.
- Avenida Santa Fe.
- Avenida Cabildo.
- Avenida Juramento.
- Palermo Soho.
- Recoleta.
- Belgrano.

### **10.2.2 Targeting**

Al evaluar los distintos grupos de la segmentación y tomando como guía los objetivos del, podemos observar que todos los grupos del punto anterior son aptos para enfocar los esfuerzos de este proyecto. Al tener dos tipos de clientes como son los dueños de los estacionamientos y el consumidor final (usuarios de los estacionamientos). Tenemos como prioridad hacernos aliados y ganarnos la confianza de los estacionamientos, creando así un negocio B2B que nos ayude después a apalancarnos en el negocio B2C con el cliente final. Esto lo lograremos a través de reuniones con los dueños de los estacionamientos en la que le propondremos las ganancias explicadas anteriormente y escuchando que otras necesidades tienen actualmente que podamos solventar con nuestra tecnología, así mismo que clase de datos les gustaría obtener de los clientes para que ellos puedan brindarle un mejor servicio.

A pesar de que la tecnología que estamos ofreciendo no tiene un posicionamiento cristalizado, si tiene una identidad ligada a un sistema que genera ganancias a corto y mediano plazo. Esta identidad se construye sobre la personalidad ágil que tiene el consumidor actualmente en la cual no le gusta perder tiempo y busca en cada servicio que utiliza una atención personalizada y de calidad.

### **10.2.3 Imagen de Marca**

La personalidad de la marca se verá enmarcada en:

- Uso de color negro en su logotipo y productos POP.
- Usaremos personas que promocionen la tecnología con un perfil de innovadores, ágiles, dinámicas e inteligentes.

Con esto buscamos crear una marca poderosa que pueda abarcar con el paso del tiempo más espacios y categorías bajo su paraguas.

### **10.2.4 Posicionamiento**

Como se explicó en el marco teórico, el posicionamiento describe las estrategias que se van a desarrollar para capturar el interés de los nichos o grupos previamente seleccionados y así diferenciarnos de la competencia. Tomando en consideración las tendencias que rigen actualmente en la ciudad Autónoma de Buenos Aires y en el resto del mundo. Se hará énfasis en captar la atención y preferencia de los clientes potenciales desarrollando los siguientes aspectos:

- **Formar grandes alianzas:**

Existen muchos estacionamientos en la ciudad Autónoma de Buenos Aires, pero como primer paso en el posicionamiento; la marca tendrá que formar alianzas B2B con los estacionamientos más importantes de la ciudad, para esto se recomienda los shoppings que se encuentran en la ciudad que tienen un flujo grande de usuarios día a día. Se le va a ofrecer a estos clientes un producto de calidad, con el que van a poder estar más cerca de sus usuarios, conociendo datos que los ayuden a ellos a brindar un mejor y personalizado servicio, con la posible oportunidad de negocio de buscar convenios con las tiendas del shopping que puedan querer fidelizar a los usuarios que llegan a una hora y día en

específico. Al lograr hacer una buena alianza con los dueños de los estacionamientos, aseguraremos que la marca se conozca de una manera rápida, haciendo uso del boca a boca, para que las referencias que se comenten sean buenas y así poder captar más estacionamientos que quieran trabajar con nosotros.

Al paralelo se recomienda formar alianzas con personas (usuarios finales) que usen la aplicación y se vuelvan embajadores de nuestra marca, estos embajadores tendrán que tener el perfil expresado en el punto anterior. Para esto sería ideal poderles dar una charla previa y enseñarles como es la manera indicada de usar la aplicación para que dichos usuarios se enganchen con la nueva tecnología y sepan instruir a nuevos usuarios de cómo es su funcionamiento.

- **Estrategia:**

El producto tendrá dos frentes el cual tendrá que atacar. Por un lado, tenemos una relación B2B con los dueños de los estacionamientos a los que les venderemos una idea innovadora, automatizada capaz de generarles mayor ingreso mensual al tener una herramienta que agilice el método de pago, como a su vez tener data personalizada de los usuarios que usen nuestro producto, dándoles un valor agregado al saber cómo ofrecerles mejor calidad de atención y posibles alianzas con las tiendas del shopping que quieran fidelizar estos usuarios. El segundo frente que se tendrá es la relación B2C que tendremos con los usuarios finales, que usarán a la aplicación para no tener demoras a la hora de realizar su pago, como olvidarse de la necesidad de efectivo para poder cancelar el servicio de estacionamiento. Dándole de esta manera mayor agilidad y dinamismo a su día, sin que tenga que perder minutos en una fila para pagar, así mismo contará con la posibilidad de que se le dé un mejor trato (preferencial) al llegar con su vehículo al estacionamiento y que dentro del shopping pueda observar las ofertas que le interesan y que necesita.

- **Presentación del producto:**

La presentación del producto tiene que ser llamativo a la vista de los usuarios, con el uso de slogan que sean pegajosos, para que la gente se anime a preguntar y saber de qué trata el producto y lo puedan usar en vez de los sistemas de pago convencionales. A su vez el producto que se ofrece tiene que demostrar confianza, agilidad y dinamismo, ya que se va a procesar dinero y la población general en Argentina, le parece desconocido y muy

inseguro usar medios de pago no convencionales, es importante resaltar que certificado de seguridad posee el producto y que siempre cuenta con el respaldo de la empresa, por si ocurre algún inconveniente.

Es importante que el producto llegue a todos los usuarios de la segmentación; para que todos se sientan identificados, es necesario analizar los diferentes gustos y preferencias de los usuarios, pero principalmente el producto tiene que ser sencillo e intuitivo, ya que esto hará que cada vez más usuarios se sumen a usarla y se tenga buen feedback de la misma.

- **Servicio al cliente de excelencia:**

El target seleccionado para este proyecto, es un público joven - adulto, con criterio, que observa y valora los detalles. La atención y el servicio será una prioridad en este proyecto especialmente por 2 razones. En primer lugar, la competencia directa de este concepto no tiene servicio de atención personalizada, lo cual es algo que puede diferenciarnos del resto. En este punto tenemos que diferenciarnos y llegar a dar el mejor servicio posible para que tanto el usuario final como el usuario intermedio (dueño de estacionamiento) puedan confiar en nuestro sistema de pago y empiecen a preferirlo antes que cualquiera de los otros de la competencia. En segundo lugar, se pondrá mayor atención con los usuarios que forman parte de la alianza, ya que ellos al ser nuestros embajadores tienen que demostrar que el mejor sistema de pago que se tiene es el que se ofrecemos.

No es un secreto que a la gente le gusta ser bien atendidos. Todas las personas que viven en ciudad aprecian minutos, segundos que se puedan ahorrar, para dedicarlos en las diversas tareas que desempeñan en el día, por lo que este punto será de muy alta importancia a la hora de querer posicionar la marca.

Al personal que trabaje en el centro de atención al cliente, se le brindará capacitaciones antes, y especialmente, durante la marcha del negocio, ya que es fundamental recordar la importancia de su trabajo y cómo impacta en el negocio.

- **Comunicación:**

Antes de detallar las acciones que desarrollaremos para cada objetivo aquí planteado, hemos de especificar primero las acciones que pondremos en práctica para impulsar los 3 objetivos específicos:

### **Objetivos Específicos**

Aumentar la cantidad de seguidores en Facebook de 0 a 5000

Aumentar la cantidad de seguidores en Instagram de 0 a 3000

Alcanzar 100 valoraciones positivas (8 o más puntos) en FourSquare.com

### **Objetivo N-1: Aumentar la cantidad de seguidores en *Facebook* de 0 a 5.000**

Para alcanzar las metas propuestas en Facebook desarrollaremos una campaña de Facebook *Ads* que irá acompañada de concursos que aumenten la visibilidad de la *FanPage* de forma rápida. Para realizar tal campaña, debemos determinar cuál es nuestro público objetivo, al cual buscaremos atraer:

- Edad: entre 20 y 50 años de edad.
- Sexo: hombres y mujeres.
- Ubicación: Buenos Aires.
- Entre cuyos intereses se encuentre el término: autos, motos, bicicletas.
- Idioma: Castellano, Portugués, Ingles.

De acuerdo con los datos que arroja Facebook, nuestra primera campaña estará orientada a 500.000 usuarios. Una vez analicemos los resultados ajustaremos la campaña para, o bien reducirla aún más a un target más específico o por el contrario ampliarla a un público más grande. Adicionalmente a la campaña, desarrollaremos una estrategia de publicación de contenidos variados que permitirán a los usuarios animarse a hacer clic en “Me Gusta”. Esta estrategia se basará en grupos de contenidos tipo:

- Videos de no más de 2 minutos que demuestren cómo funciona el producto.
- Fotos del producto en alta definición.
- Fotos de los trabajadores de atención al cliente.



## “Plan de Marketing para un emprendimiento en el área de tecnología”

- Fotos de eventos en los que participaremos.
- Fotos, videos y cuentos o anécdotas de los usuarios que usaron la aplicación exitosamente.
- La periodicidad de las publicaciones será de 3 veces por día.
- Cualquier duda, sugerencia o reclamo será respondido con prontitud y siempre con cordialidad y respeto hacia la opinión del cliente, aun cuando no se esté de acuerdo con el planteamiento.
- Concursos, para motivar la participación, expandir la base de seguidores y generar mayor relación.

### **Objetivo N-2: Aumento de la cantidad de seguidores en *Instagram* de 0 a 3.000**

Las estrategias para incrementar la visibilidad de esta cuenta, para lograr el aumento de seguidores en ella serán:

- Utilizar etiquetas que se relacionen con el servicio.
- Establecer alianzas con cuentas de usuarios que tengan más de treinta mil seguidores y que promocionen la marca.
- Cuidar la calidad de las fotografías y videos publicados como una de las máximas de esta red social.
- Invitar a nuestros seguidores en Facebook a visitar nuestra cuenta en *Instagram*.
- La periodicidad de las publicaciones será de 4 veces por día.
- Cualquier duda, sugerencia o reclamo será atendido con rapidez y siempre bajo el respeto a la opinión del usuario.

### **Objetivo N-3: Alcanzar 100 valoraciones positivas (8 o más puntos) en *Foursquare***

Muy similar al caso anterior, el logro de este objetivo está íntimamente relacionado con la experiencia del cliente con el producto a la hora de cancelar el servicio. Recomendarle que ingrese a las redes sociales a través de un panfleto o un *sticker* que pueda usar, a su vez estrategias como repartir panfletos en la calle y usar medios tradicionales como la radio y televisión serán de mucha ayuda para promocionar el producto y captar más clientes. De la misma manera, en nuestras redes sociales invitaremos a realizar consultas por estos portales para así enviar tráfico a los mismos y aumentar las posibilidades de obtener valoraciones.