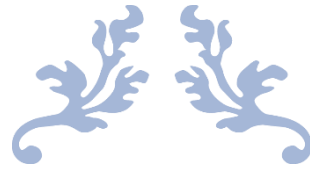




UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS**  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN



---

# Análisis de Modelo de Negocios en una SaaS B2B

---



Alumno: Sculco, Camila Belén  
Tutor: Mulki Esteban



## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>4</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Presentación del problema .....</b>	<b>5</b>
<b>Objetivo General .....</b>	<b>6</b>
Objetivos Específicos.....	6
<b>Marco Metodológico .....</b>	<b>6</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>6</b>
<b>Introducción a la Empresa.....</b>	<b>14</b>
Historia .....	14
Visión.....	14
Misión.....	14
Valores.....	14
Estructura.....	15
Procesos Principales.....	16
Área Comercial.....	16
Área Operaciones.....	18
Área Sistemas.....	19
Productos .....	19
<b>Análisis estratégico.....</b>	<b>21</b>
CANVAS .....	21
FODA .....	23
Cinco fuerzas de Porter .....	24
<b>Benchmarking .....</b>	<b>25</b>
<b>Teoría Jobs-To-Be-Done .....</b>	<b>29</b>
<b>Propuestas .....</b>	<b>31</b>
Indicadores.....	32
Modificaciones .....	33
<b>Bibliografía.....</b>	<b>35</b>



## Resumen

Los sistemas de información son una pieza esencial en la gestión de información de cualquier empresa, cobrando cada vez más importancia respecto al valor estratégico que representa el poder mantener todos los datos de un negocio en un mismo lugar.

En este trabajo se analiza el caso de TRN, una empresa tucumana dedicada a desarrollar y comercializar justamente esto, un software de gestión empresarial integral que permita facilitar la operatoria diaria de su cliente. Esta empresa nace hace más de 20 años enfocada en la agroindustria, abriendo su unidad de negocios comercial en el año 2014 luego de detectar la oportunidad de un mercado hasta la fecha desatendido.

Desde los inicios de la pandemia en el año 2020 y a partir de la crisis económica que esto significó, la empresa comenzó a presentar problemas financieros y, pesar de sus esfuerzos por captar nuevos clientes, no se consiguió encontrar un punto de equilibrio, lo cual resultó en un *downsizing* (*reducción de personal*) en marzo de 2022.

Para poder comprender entonces qué factores frenaron el crecimiento de la empresa se plantearon objetivos como conocer a sus clientes actuales y los intereses de clientes potenciales, así como también comprender su entorno para finalmente proponer alternativas a su modelo de negocios. Todo esto partirá de un enfoque mixto que hará uso de entrevistas en su lado más cualitativo y del uso de análisis de información compartida por la empresa, junto con información pública.

Dentro de los resultados destacables de este estudio se encuentra un análisis de las ansiedades y hábitos del consumidor de software de gestión, así como también recomendaciones para dar a conocer la marca y modificaciones a sus planes de alquiler de licencia que se muestren más atractivos para los clientes.

**Palabras Clave:** sistemas de información – gestión contable – modelos de negocio – mercado comercial – crisis económica.

## Introducción

La industria del software es reconocida mundialmente como la industria del futuro debido a los grandes avances sociales que implica, convirtiéndose incluso en parte de la enseñanza básica de la niñez actual ya que la utilización de dispositivos electrónicos es cada vez más una parte esencial de nuestras vidas. Dentro de esta industria se encuentran los sistemas dedicados al manejo e integración de información empresarial que facilite la operativa y la toma de decisiones de las empresas.

Contar con un sistema de información se considera el siguiente paso cuando pensamos en formalizarnos y tomarnos las cosas más “en serio”. Si pensamos en, por ejemplo, empresas con grandes movimientos de stock o ventas diarias, parece casi imposible imaginarse una gestión efectiva sin el apoyo de un sistema que manipule toda esta información.

Es a partir de la pandemia que se vio un cambio tanto positivo como negativo para el rubro de la tecnología debido a la digitalización forzosa que produjo el covid-19, aunque también disminuyó el crecimiento en ventas dado el aumento de problemas económicos generalizados, los cuales afectaron en su mayoría a las PyMEs.

A pesar de estas dificultades, en 2021 se obtuvo un crecimiento anual de 5,7%, el cual se espera que recupere su tendencia de crecimiento una vez superada la crisis mundial de salud. El desarrollo de software es el que mayores ventas presenta según informes de la CESSI (Cámara de la Industria Argentina del Software), seguido por su comercialización y provisión de recursos; también, los mayores consumidores de sistemas de información en Argentina son las entidades financieras (25%), SSI (12%), telecomunicaciones (11%) y, entre otros, comercio (8%).

Es aquí donde entra en escena nuestra empresa bajo estudio, TRN. Esta es una empresa tucumana, ubicada en la ciudad de Yerba Buena, la cual se dedica desde hace más de 20 años al desarrollo y comercialización de software de gestión, aunque en un inicio comenzaron orientados a la agroindustria y sus necesidades específicas. Es recién en el año 2014 que nace desde una oportunidad observada su unidad de negocios comercial, la cual cuenta hasta el día de hoy con alrededor de 120 clientes de diferentes rubros, en su mayoría ferreterías, corralones y negocios mayoristas en general.

## Presentación del problema

A pesar de haber conseguido sostener un crecimiento estable en el pasar de los años, TRN comenzó a presentar problemas para sostener su clientela debido, en su mayoría, a que estos no podían costearse el sistema por la baja en ventas que ocurrió con la pandemia. Existe también la problemática de la sensibilidad del cliente de software empresarial sobre el precio del mismo, dada la gran cantidad de empresas competidoras en el rubro.

Es por esto que la empresa apuntó a conseguir un equilibrio a partir de la consecución de más clientes que puedan sostener sus costos fijos basados principalmente en los salarios del personal. Aunque se hayan realizado grandes esfuerzos por cambiar esta situación, es en Marzo de 2022 que la empresa se ve frente a la decisión de tener que reducir su personal (downsizing) ya que los meses anteriores significaron grandes pérdidas para la misma.

Es por esto que planteamos entonces las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo es la situación actual de la empresa y su plan estratégico?

- ¿Cuáles son las variables que afectan al desempeño de la empresa?
- ¿Quiénes son los clientes actuales de la empresa y cuáles son sus necesidades?
- Teniendo en cuenta su experiencia y recursos, ¿cómo puede la empresa atender a las necesidades del mercado de software comercial para mejorar su posición competitiva?

## Objetivo General

Comprender el entorno externo de la empresa con la finalidad de proponer y evaluar estrategias de negocios que apunten a mejorar la situación económica de TRN.

### Objetivos Específicos

1. Describir el entorno externo de la empresa y sus factores clave de éxito.
2. Conocer y describir quiénes son sus clientes actuales, sus necesidades y motivaciones.
3. Analizar las necesidades, motivaciones y ansiedades del mercado de software de gestión empresarial.
4. Proponer diferentes alternativas de modelo de negocio.

## Marco Metodológico

Este estudio tomará un enfoque de diseño mixto, comenzando por la interpretación de la información cualitativa obtenida a través de entrevistas a los diferentes puestos dentro de la empresa bajo análisis (vendedores del producto, sector de soporte al cliente y socios) así como también se incluirá una muestra por conveniencia de dueños de empresas que utilicen sistemas de información para recabar datos sobre sus necesidades.

Toda esta información será complementada con estadísticas e información recolectada de fuentes externas, para que luego ambas puedan compararse y llegar a una conclusión objetiva de los datos presentados. También se utilizarán las bases de datos brindadas por la empresa y una recolección de datos sobre sus clientes actuales.

Hablamos entonces de un enfoque mixto de alcance correlacional por el lado cuantitativo y de investigación-acción en cuanto al diseño cualitativo.

## Marco Teórico

Los sistemas de información (SI) se entienden como “un conjunto de componentes interrelacionados que reúnen, procesa, almacenan y distribuyen datos e información y proporcionan un mecanismo de retroalimentación para cumplir un objetivo.” (Stair R, 2017). Al vivir en una era donde la información lo es todo, es indispensable para las empresas modernas contar con un sistema de información que sirva de soporte tanto para decisiones estratégicas, así como también para llevar un control de sus transacciones diarias.

Dentro de estos sistemas, podemos encontrar aquellos que trabajan a partir de bases de datos interconectadas a través de servidores y otras que trabajan sólo desde el servidor local del usuario que lo utiliza. Las primeras son las que se encuentran en tendencia debido a la necesidad de disponer de la información en todo momento y en diferentes ubicaciones. A esto se le llama

Computación en la nube, la cual se define como “un modelo de computación en el cual el procesamiento computacional, el almacenamiento, el software y otros servicios, se proporcionan como una reserva de recursos virtualizados a través de una red, principalmente Internet.” (Laudon K., 2016)

Esta, a su vez, se puede dividir en 3 tipos de servicios:

- IaaS (Infraestructura como servicio)
- PaaS (Plataforma como servicio)
- SaaS (Software como servicio)

Siendo TRN una empresa dedicada a ofrecer un SaaS, es decir, “es un software que el distribuidor aloja en su hardware y ofrece a través de una red.” (Laudon K., 2016). TRN posee bases de datos alojadas en sus servidores a partir de las cuales los clientes pueden conectarse al sistema y hacer uso de la misma para generar sus transacciones y/o consultar información pasada.

El producto de esta empresa también se identifica como un sistema ERP (Enterprise Resource Planning), los cuales se utilizan “para integrar los procesos de negocios en manufactura y producción, finanzas y contabilidad, ventas y marketing, y recursos humanos en un solo sistema de software. La información que antes se fragmentaba en muchos sistemas distintos ahora se guarda en un solo almacén de datos exhaustivo, en donde se puede utilizar por muchas partes distintas de la empresa.” (Laudon K., 2016).

Otro punto a destacar respecto a la naturaleza de esta empresa, es el tipo de clientes que adquieren sus servicios de alquiler de software, las cuales son, también, otras empresas generalmente PYMEs medianas. A este tipo de ventas se las llaman B2B (Business to Business) ya que no hay una venta directa al consumidor final. Fisher y Espejo (2004) definen este concepto como “operaciones de intercambio comercial que se realiza entre empresas, pensando como cliente final a la misma.”

Para describir la estrategia de la empresa utilizaremos como herramientas un análisis FODA para comprender cómo atender a las amenazas y debilidades y para comprender cómo la empresa podría aprovechar sus oportunidades y fortalezas; continuaremos con un análisis del entorno por medio de las cinco fuerzas de Porter, para luego seguir con un modelo CANVAS que describa el modelo de negocios y la realización de benchmarking para comparar la empresa a las mejores prácticas de la industria.

Explicaremos brevemente a qué nos referimos con Análisis FODA. Es una herramienta muy utilizada en diferentes especializaciones de la administración. Su nombre es un acrónimo de sus componentes (F)ortalezas, (O)portunidades, (D)ebilidades y (A)menazas. A partir de la descripción de estos podemos obtener diferentes estrategias (D-A, D-O, F-A y F-O) que aprovechen lo positivo y disminuyan los aspectos negativos.

Siguiendo con las 5 Fuerzas de Porter es un modelo de gestión empresarial desarrollado por el economista de mismo nombre Michael Porter. En este modelo plantea que existen cinco fuerzas que determinan el atractivo y rentabilidad de un mercado.

Los factores que considera son:

1. *Poder de negociación de los clientes*, el cual será mayor cuando existan menos clientes y/o cuando el costo por cambiar sea bajo.
2. *Poder de negociación de los proveedores*, es el mismo caso anterior y refleja la posible dificultad de negociar precios y condiciones de acuerdo a la variedad de proveedores disponibles.
3. *Amenaza de nuevos competidores*, la cual incrementa cuando las barreras de entrada son pocas.
4. *Amenaza de productos sustitutos*, la que es mayor mientras más cantidad de productos similares hay.

5. *Rivalidad de la Competencia*, la cual es una ponderación de los cuatro puntos anteriores.

Para describir el modelo de negocios de la empresa, haremos uso de un modelo CANVAS desarrollado por Alexander Osterwalder y definido por el mismo como "un modelo ideal para determinar y crear modelos innovadores con el objetivo de generar valor para los clientes a partir de rellenar nueve bloques de información."

<b>Aliados Clave</b>  Los socios y proveedores generalmente van en este punto.	<b>Actividades Clave</b>  Es todo lo necesario para llevar a cabo tu propuesta de valor.	<b>Propuesta de Valor</b>  Explicaremos qué necesidad buscamos cubrir, detallando nuestros productos y cómo se diferencian.	<b>Relación con Clientes</b>  Si se requiere un contacto personalizado o si será automatizado, etc.	<b>Segmentos</b>  En este bloque detallaremos toda la información sobre el segmento de clientes al que nos dirigamos.
	<b>Recursos Clave</b>  Qué se necesita (recursos físicos, humanos, etc) para nuestra propuesta de valor.		<b>Canales</b>  Aquí se describen los medios para llegar al cliente.	
<b>Estructura de Costos</b>  Define los costos más importantes de los recursos y actividades clave.			<b>Flujos de Ingresos</b>  Cómo se generarán recursos con lo que le ofrecemos al mundo.	

Para finalizar nuestro análisis estratégico, haremos uso del Benchmarking, definido por S. Codling (1998) como "una metodología que permite descubrir mejores prácticas, y aprender de otros individuos, organizaciones y culturas. Luego se está convirtiendo en una de las formas más eficaces de transmisión de conocimiento y nuevas ideas a través de y entre las empresas."

Y, según Kotler: "De depender de mejorar uno mismo se puede estudiar cuáles son los mejores de la clase en todo el mundo y se adoptan las mejores prácticas." Es, en síntesis, la comparación con empresas ya sea competidoras o no para destacar las mejores prácticas y potencialmente aplicarlas en nuestro negocio.

En este trabajo de investigación, se tomará un enfoque de Marketing, concepto definido por Kotler como el "proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar valor de los clientes."

Este proceso se puede ver desplegado con detalle en la figura a continuación, donde iremos desde el análisis de mercado, donde buscaremos entender quiénes son nuestros clientes, sus expectativas y necesidades. Esta etapa se realiza tanto con fuentes primarias y secundarias, utilizando información alojada ya sea en internet u otros medios, mientras que es común, por ejemplo, la realización de encuestas para llegar a conocer mejor a nuestro cliente.



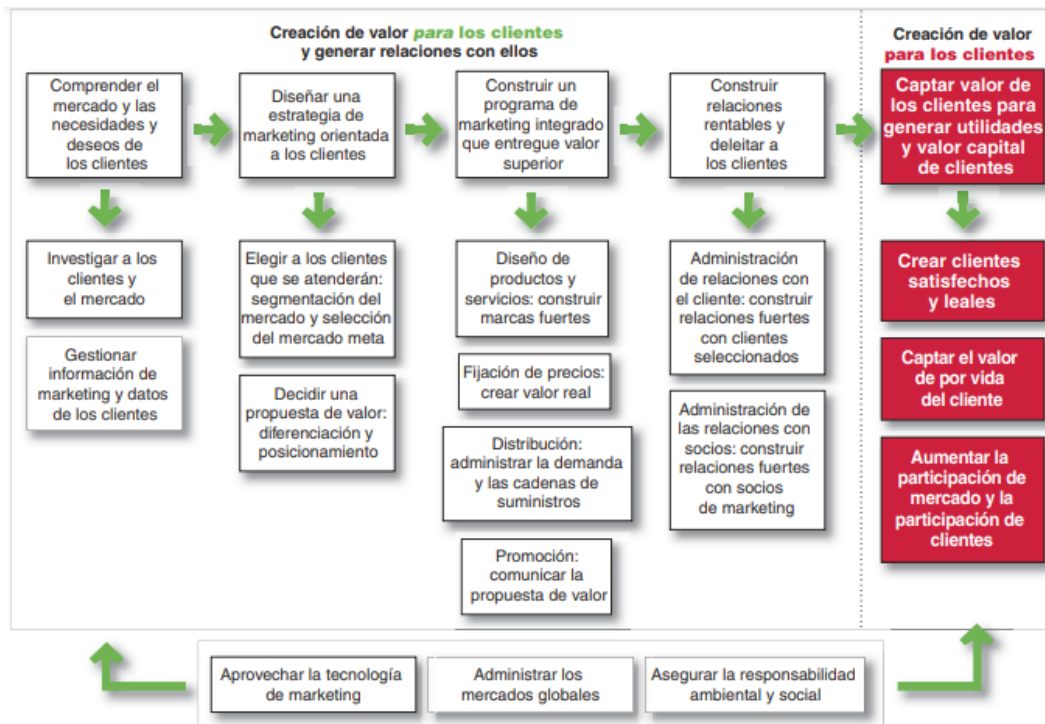


Figura 1. Mapa del Proceso de Marketing. Fuente: Fundamentos de Marketing (Kotler P.)

Una vez entendemos qué es lo que motiva a nuestro público objetivo a tomar decisiones y comprendemos mejor su comportamiento de compra, planteamos una primera idea de lo que será nuestra estrategia de marketing. Como se puede ver en la imagen, es en este punto que determinamos nuestra propuesta de valor y cómo nos posicionaremos en la mente del consumidor como una marca de su elección.

Entramos a describir nuestra estrategia con aún más detalle en la siguiente etapa, estableciendo cómo funcionarán las 4P (véase Figura 2) en nuestro plan de marketing. Las últimas etapas presentan el mayor desafío ya que se lleva finalmente a cabo nuestra estrategia y empezamos a ver esos resultados en la relación con el cliente y en el aumento o no de la rentabilidad de nuestro producto.

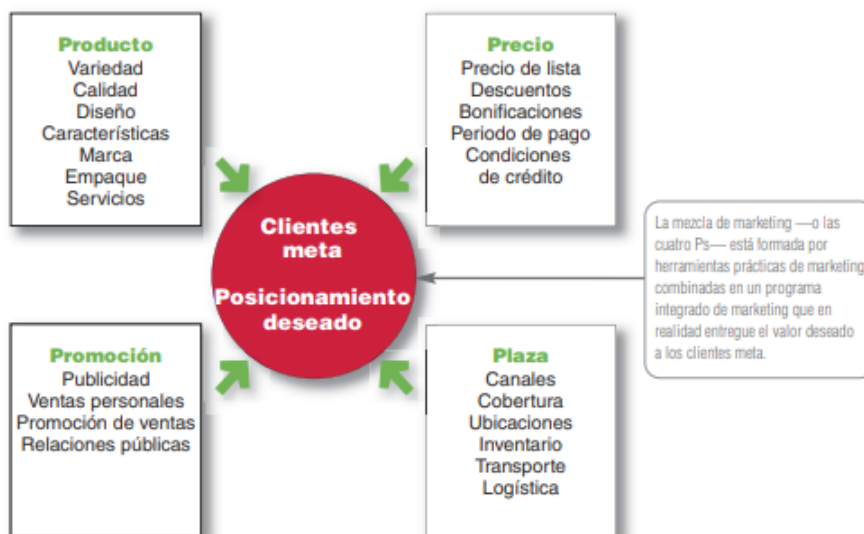


Figura 2. La mezcla de Marketing o 4P. Fuente: Fundamentos de Marketing (Kotler P.)

<b>Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Promoción</b>	<b>Plaza</b>
Es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.	Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.	Se refiere a la comunicación de méritos del producto y persuaden al cliente.	Incluye actividades encaminadas a que el producto esté disponible para el cliente.

Continuando con este concepto, desarrollaremos dos términos de marketing que se nombrarán con frecuencia en este trabajo: Marketing Directo y Marketing de Contenido (o *Content Marketing*)

El primero se define (Kotler P.) tanto como parte de los factores de Promoción como de Plaza de nuestra estrategia. En primer lugar se entiende como la comunicación directa con el cliente, que puede ir desde llamadas telefónicas hasta el contacto en línea a través de un sitio web donde el cliente puede conocer nuestro producto; en cuanto a plaza, se entiende que no existen intermediarios. Los autores lo definen como “las conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, a fin de obtener una respuesta inmediata y de cultivar relaciones duraderas con los clientes.”

Ahora, con respecto al Marketing de Contenido, este es un concepto de marketing digital ampliamente utilizado a partir del uso masivo de redes sociales para la promoción de productos y servicios. Rebecca Lieb, autora de *Content Marketing: Think Like a Publisher* (QUE, 2011) explica que esta estrategia pasó del “sería bonito tenerlo” a “es necesario implementarlo.”

Explica también que para tener éxito aplicando marketing de contenido es necesario que sea: relevante, educativo, útil, completo, atractivo y entretenido. Es una estrategia de atracción del cliente y su eficiencia se mide en función de cómo estas compañías atienden a las necesidades de sus clientes y los dotan de conversaciones llevadas a cabo online entre sus usuarios.

De acuerdo a la Universidad de San Diego, este se refiere al “proceso de crear y distribuir contenido relevante y valioso, para atraer, adquirir y fidelizar a una audiencia claramente definida, con el objetivo de generar acciones rentables en los consumidores.”

El objetivo final del marketing en su totalidad es acercar al cliente a la empresa a través del cierre de una venta y la sustentabilidad de esta relación a lo largo del tiempo. Es por esto que se creó como herramienta de ayuda lo que se conoce como Embudo de Venta o *Marketing Funnel*, la cual busca explicar los procesos por los que pasa un usuario desde que es un prospecto, pasando a ser un lead o potencial cliente y finalizando con la venta del producto o servicio.



Figura 3. El embudo de marketing. Fuente: Frizbit.com

Este embudo está formado por 3 etapas:

1. **TOFU (Top of the Funnel):** es aquella formada por personas que no conocen tu empresa ni reconocen que poseen un problema que tu empresa puede resolver.

El objetivo en esta etapa es atraer al cliente, ayudándolos a ver su necesidad sin intentar venderles aún.

2. **MOFU (Middle of the Funnel):** aquí se encuentran los usuarios que han mostrado algún tipo de interés (leads). En este punto ya reconoce que posee un problema, así como también nuestra marca, por lo que buscamos que esa persona se interese más por nosotros.
3. **BOFU (Bottom of the Funnel):** esta etapa comprende la decisión y el cierre, aquí es donde finalmente se le realiza una venta al cliente. Es una etapa fundamental ya que nuestro lead decidirá si efectivamente convertirse en nuestro cliente, el de la competencia, o no comprar.

Una vez la persona en cuestión pasa por el embudo de ventas y se convierte en nuestro cliente, comienza lo que conocemos como Ciclo de Vida del Cliente, el cual puede definirse con seis o cinco etapas dependiendo del autor y comenzando con el primer contacto de la persona con la marca (*awareness*).

En nuestro caso, tomaremos sólo cinco etapas, como puede verse a continuación:



Figura 4. Ciclo de Vida del Cliente. Fuente: Thatzad.com

1. **Adquisición:** es el momento donde buscamos captar la atención del cliente y se relaciona con el MOFU del embudo de ventas.

De acuerdo con el sitio web *elviajedelcliente.com*, a los clientes les gusta comprar pero no les gusta que les vendan y la reputación de una marca juega un papel fundamental en la creación de referencias por parte de los clientes.

2. **Conversión:** en esta fase ya hemos captado al cliente y podemos optar por otras estrategias de marketing como el **Upselling** (*ofrecer mejoras o versiones premium, es decir, que el cliente ascienda de categoría de compra*) o el **Crossselling** (*ofrecer un producto adicional*)

En esta etapa se busca reforzar la vinculación cliente-empresa.

3. **Crecimiento:** aquí es donde los esfuerzos se transfieren a la fidelización del cliente, se busca que la persona se convierta en un cliente habitual que vuelva a elegirnos.

Considera, en la gestión del cliente, todos los momentos de contacto adicionales que, debido a un plan de fidelización, pueden llegar a ser determinantes para alargar el ciclo del cliente.

4. **Retención:** una vez que los clientes ya están implicados con nosotros, debemos entender sus necesidades para ofrecerlas antes de que lo haga la competencia.

Se busca aplicar estrategias como promociones y la identificación del cliente con la marca; también se utilizan indicadores como la tasa de abandono para determinar el éxito de esta etapa en cierto período.

5. **Reactivación:** es una fase crítica ya que el cliente ha decidido abandonar nuestro servicio o producto y necesitamos recuperar su confianza.

Para esto requerimos entender los motivos de abandono para luego aplicar estrategias de recaptación de acuerdo a esos motivos.

¿Por qué es importante conocer y analizar estas etapas respecto a nuestros clientes? Muy simple, es una herramienta que nos permite explicar en qué momentos nuestros clientes corren riesgo de abandonar nuestra marca para poder tomar acción antes de perderlos o, también, saber cómo rescatar ese cliente.

Suele decirse que “*captar un nuevo cliente es seis veces más caro que recuperar un cliente perdido.*”

Finalmente, para poder direccionar nuestros esfuerzos correctamente y para comprender qué tan bien estamos haciendo las cosas, es necesario utilizar KPIs (Key Performance Indicators) o Factores Clave de Desempeño para medir los resultados obtenidos en un período determinado.

Estos pueden definirse como un valor medible de forma cualitativa o cuantitativa, generalmente expresado como un porcentaje o ratio, que permite evaluar el progreso hacia la consecución de objetivos planteados en una empresa.

Estos deben seguir el criterio SMART: específicos (Specific), medibles (Measurable), alcanzables (Achievable), relevantes (Relevant) y estar definidos y medidos a tiempo (Timely).



## Introducción a la Empresa

### Historia

TRN es una empresa ubicada en Yerba Buena, Tucumán dedicada al desarrollo y comercialización de software. Sus inicios datan de hace 20 años con su primer producto enfocado en la gestión de empresas agropecuarias con la finalidad de facilitar las tareas diarias de las empresas enfocadas en el campo, el cual continuó siendo su unidad de negocios más rentable hasta la fecha.

A lo largo de ese tiempo conectando y conociendo más a los clientes del mercado de software pudieron detectar necesidades que se encontraban satisfechas con respecto al rubro comercial de Tucumán. Y fue así como en 2014 nace su unidad de negocios de Comercios, la cual esperaba ofrecer soluciones que faciliten el manejo de información dentro de las empresas a partir de dos pilares principales:

1. Soluciones integrales que permita disponer de toda la información contable, financiera, comercial, operativa e impositiva en un solo sistema.
2. Acompañamiento al cliente desde su capacitación al iniciar, como su continuo seguimiento desde el servicio postventa.

El mercado objetivo de la empresa se enfoca en PYMEs medianas que cuenten con diversas sucursales y requieran mantener todo ese flujo de información en un solo sistema, tanto para facilitar el seguimiento de sus operaciones, planificar y permitir mayor facilidad en la toma de decisiones basándose en los datos que aporta.

También, TRN busca acercarse al sistema educativo de Tucumán a partir de la cercanía que existe entre la universidad de la provincia y la empresa, yendo desde el ofrecimiento de pasantías (siendo que una gran parte de colaboradores provienen de la Universidad Nacional de Tucumán) hasta la colaboración en la enseñanza al alumno prestando sus productos para capacitaciones en sistemas de información.

Más adelante se detallará con mayor profundidad los productos que ofrece la empresa actualmente.

### Visión

*“Identificarnos como la mejor empresa de software de gestión contable en el país, con el propósito de crecer internacionalmente como empresa proveedora de software.”*

### Misión

*“Desarrollar software para facilitar la operatoria diaria de las empresas y generar conocimiento para mejorar su toma de decisiones.”*

### Valores

*“El mantenimiento de relaciones a largo plazo con las personas.”*

## Estructura

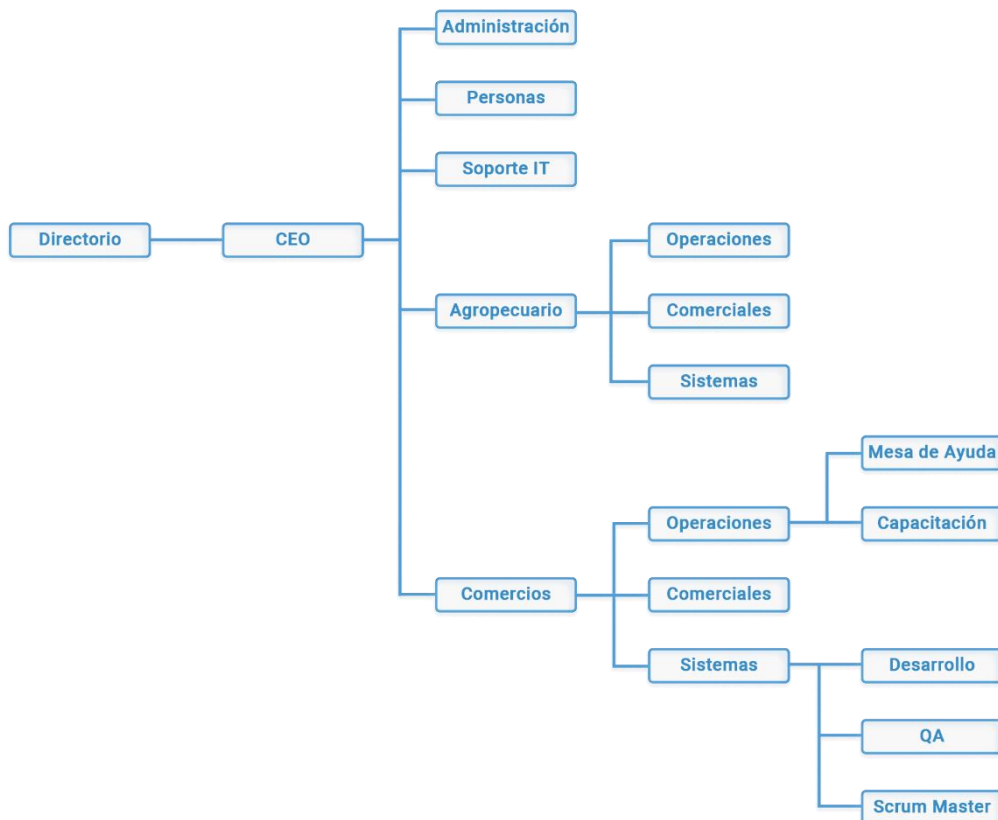


Figura 5. Organigrama de la Empresa. Fuente: Elaboración propia

La estructura de la organización puede ser simplificada en dos unidades de negocios por mercado del producto: Agropecuario y Comercios. Anteriormente solía existir un Departamento de Calidad dependiente del CEO, cuyas actividades quedaron actualmente distribuidas entre diferentes responsables de área de la empresa, por lo que se optó por no representarla en el gráfico anterior.

Este organigrama representa una versión limpia y simplificada del funcionamiento de las actividades diarias que se llevan a cabo, ya que al solicitar que se nos comparta esta información sólo se disponía de bosquejos sobre el mismo.

Tanto en Comercios como en la unidad Agropecuario ocurre la misma situación respecto al área de Sistemas. La persona responsable del área se entiende como Product Owner, diferente del Scrum Master quien responde a la persona anteriormente nombrada y se encarga de coordinar las actividades del equipo de desarrollo y QA.

En el organigrama originalmente compartido encontramos también un “Líder Funcional” y un “Líder Técnico” bajo el mando del Product Owner pero, al ser esta una versión que busca describir el funcionamiento actual y real de la empresa, se omitieron estos dos al entenderse el líder funcional como el producto owner y el líder técnico como la persona perteneciente a los desarrolladores encargada de guiar al equipo dada su experiencia.

## Procesos Principales

### Área Comercial

El área Comercial es la encargada de atraer clientes y vender el producto a los mismos. Actualmente para el producto Comercios, se posee colaboradores en diferentes provincias del NOA, expandiéndose a mercados más lejanos como ser Buenos Aires, Córdoba y Mendoza, lo que difiere del producto Agropecuario al tener este mayor presencia más allá de las fronteras de Argentina.

A partir de la lectura del trabajo de tesis de Josefina Hastun encontramos que sus propuestas respecto a cambios a realizar en esta área fueron finalmente aplicados a la realidad de su operativa, y es a partir de este trabajo que se plantea el modelo de embudo o funnel por el cual pasan las empresas hasta llegar a ser efectivamente clientes de TRN.



Figura 6. Embudo de Ventas. Fuente: Elaboración propia; basado en el trabajo de Josefina Hastun.

Entrevistamos a un integrante del equipo comercial de Tucumán para conocer más respecto del embudo de ventas de la imagen anterior. Un punto muy importante a tener en cuenta es que la empresa enfoca sus esfuerzos de ventas principalmente en el marketing directo gestionado por sus comerciales, con algo de presencia en anuncios de internet y radio difusión.

Según el entrevistado, es una minoría la cantidad de clientes que se acercan primero a la empresa sin un contacto previo.

### Investigación

Esta sección del proceso puede dividirse en dos etapas fundamentales: 1) la búsqueda y selección de posibles empresas interesadas en el producto (posibles leads) y 2) la recopilación de información sobre la empresa, sus procesos y potencial compatibilidad con el software ofrecido.

TRN apunta principalmente a empresas medianas con un gran volumen de datos que idealmente posean más de una sucursal y, dentro de este espectro, se nombra en su mayoría a ferreterías, corralones, bazares y empresas principalmente de comercialización con algunas de servicios.



Un posible lead puede surgir de anuncios vistos de la empresa, de búsquedas del equipo comercial o incluso por recomendaciones. Una vez el posible lead llama la atención del vendedor, este procede a conocer su operatoria y a investigar sus necesidades según su perfil y, por ejemplo, opiniones de clientes sobre la empresa. También se investiga a las personas pertenecientes a la empresa en la red social LinkedIn, a modo de utilizar contactos en común para una cercanía más sencilla con el potencial cliente.

### Reunión Comercial

Es el primer objetivo del comercial. El primer contacto puede ocurrir a partir de una llamada telefónica, el envío de un mail, contactos en común, etc.

La “llamada en frío” es el primer contacto con el cliente, donde se desconoce en primera instancia si estará interesado o no en el producto. Se tienen en cuenta las empresas nombradas por estos potenciales clientes para su posterior investigación y se pone énfasis en intentar conseguir una reunión presencial o por meet con el lead que se considera calificado una vez acepta la reunión.

Al momento de realizar las reuniones se tiene en cuenta quiénes serán las personas que participarán (un contador, por ejemplo) para así poder estar lo más preparados posibles para sus preguntas. Se realiza, entonces, una demostración del sistema utilizando una base que muestre una operativa similar al del lead para mostrarle las ventajas del software y cómo puede este satisfacer las necesidades del cliente.

Una vez finalizada, se envía un presupuesto al cliente.

### Seguimiento

Existe un lapso promedio de entre 60 y 90 días desde el primer contacto con los prospectos hasta finalmente obtener una respuesta de su parte. Algunos son rápidos para aceptar y decidir suscribirse al producto mientras que otros requerirán más tiempo y reuniones para comparar sus opciones.

### Cierre Comercial

Una vez la empresa de interés haya aceptado la oferta, esta pasa a ser un Cliente. A partir de aquí existe un punto intermedio con el Área Operaciones anterior a la puesta en marcha efectiva del sistema en el nuevo cliente.

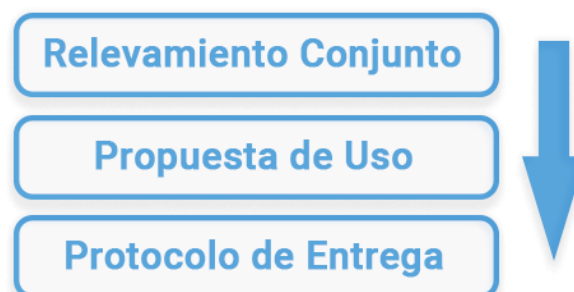


Figura 7. Corte entre Embudos. Fuente: Elaboración propia; basado en el trabajo de Josefina Hastun.

En estas tres etapas una vez cerrada la venta con el cliente busca el consenso entre tres partes: comerciales, cliente y personal de operaciones respecto a las necesidades que tendrá la empresa que comenzará a utilizar el servicio. A partir de esto se conocerán los procesos importantes que serán de utilidad para la capacitación y preparación de la base de datos. El último paso, protocolo de entrega, es mayormente aplicado en la unidad de negocio Agropecuario debido a los desarrollos particulares de cada empresa.

Un dato extra a agregar respecto al área comercial es que la gerencia exige que mensualmente se efectúen por lo menos dos ventas, esto con el objetivo de sostener la rentabilidad del negocio ya que no se conoce el margen y costos reales que representa cada cliente.

### Área Operaciones

Una vez se consigue cerrar un nuevo contrato con un cliente y se establecieron conjuntamente los circuitos necesarios de capacitación y se llegó al protocolo de entrega, el cliente queda asignado a uno de los colaboradores del área de operaciones o área postventa, quienes se encargan de atender cualquier duda o problema que se presente a lo largo de su contrato con el cliente.



Figura 8. Embudo de Operaciones. Fuente: Elaboración propia; basado en el trabajo de Josefina Hastun.

Esto comienza con la preparación de las bases de datos, alojada en uno de los servidores de Amazon alquilados por TRN. Luego, se procede con la capacitación, lo cual significa un mayor costo para el cliente en estas primeras etapas y significaría otra reinversión en caso de que se necesite recaptar más adelante. Se hacen ajustes finales y se hace la “puesta en vivo”, la cual en general implica la visita física al cliente para verificar que todo esté funcionando correctamente.

Una vez establecido todo esto, se realiza un seguimiento a los clientes y existen momentos donde se verifica o evalúa el estado de clientes que no se comunican hace algún tiempo con motivo de mantener la fortaleza de esas relaciones.

A pesar de que la empresa posee una página web del estilo campus que se utiliza para la autocapacitación de los clientes, esta puede parecer confusa o incompleta, lo que lleva a que el contacto con el área de operaciones sea principalmente por desconocimiento de funcionalidades o cambios realizados en el sistema. Luego, existen muchos reportes de algunos errores ya sea técnicos o por parte de la base de datos que luego el equipo de sistemas se encarga de solucionar.

### Área Sistemas



Figura 9. Proceso del Área Sistemas. Fuente: Elaboración propia.

El área de sistemas trabaja bajo una metodología ágil conocida como Scrum, en la cual existe el rol de Scrum Master antes anunciado en el organigrama, el cual tiene como objetivo la coordinación del equipo de desarrollo y la búsqueda de mejoras a partir de reuniones que se realizan a lo largo del sprint. Esto último se refiere al periodo de tiempo establecido en el cual se deben finalizar, idealmente, todas las peticiones asignadas a ese sprint, el cual dura para esta empresa 2 semanas.

Cada 2 semanas este proceso se repite, comenzando por peticiones que pueden ser pedidos de desarrollo de clientes, el arreglo de errores en el sistema o cambios propuestos ya sea por el producto owner o alguna otra persona pero autorizado por este. Una vez que los nuevos cambios han sido implementados al sistema, el testeo aparece en escena para verificar que todo esté funcionando correctamente antes de que sea entregado finalmente al cliente en una nueva versión o release.

Finalmente, la actualización al cliente aún no está automatizada, sino que es el equipo de Operaciones el que determina que, por ejemplo, “el lunes se actualizará a x empresa”. Cabe destacar también que existen clientes que aún poseen el sistema en una versión anterior y que actualizarlos a la actual implica potenciales problemas con la base de datos, es decir, requiere gran parte de tiempo hasta que finalmente pueda seguir trabajando con normalidad con el sistema. Esto también implica que el equipo de sistemas tiene que encargarse de reparar errores de ambas versiones o incluso a veces errores pertenecientes sólo a la versión anterior del sistema.

Como en toda metodología ágil, existen problemas para la estimación del tiempo real que le llevará al desarrollador finalizar una tarea.

### Productos

Como ya fue mencionado con anterioridad, la empresa posee hasta la fecha dos unidades de negocios principales, un sistema agropecuario y otro dedicado a la gestión comercial. El primero fue su producto original y el cual presentó mayor estabilidad y éxito económico a lo largo del tiempo al venderse en países limítrofes y con la posibilidad de modificarlo de acuerdo a las necesidades del cliente, ya que varía mucho de acuerdo a su especialización.

El segundo, su producto comercial, tiene cierta presencia principalmente en Tucumán, pero es el que presenta dificultades para mantenerse fuerte ya que la industria comercial en una economía como la Argentina puede fluctuar bastante y entrar en pérdidas es algo común y casi esperado cuando se inicia una empresa. TRN a pesar de apuntar a empresas medianas que ya superaron esa etapa de vulnerabilidad económica, aún vio problemas para mantener clientes con

el surgimiento de la pandemia y la posterior crisis que esto implicó para diferentes sectores, ya sea por falta de ventas o por desactualización respecto a adentrarse en la venta online.

Este trabajo se enfoca en el producto comercial, por lo que se procede a explicar con mayor detalle sus características y formatos de venta.

A	B	C
<p>Soporte de 9 a 18hs</p> <p>Alojamiento y administración de la base de datos</p> <p>Campus de Capacitación</p> <p>Módulo contable</p> <p>Circuitos Comerciales</p>	<p>Soporte de 9 a 18hs</p> <p>Alojamiento y administración de la base de datos</p> <p>Campus de Capacitación</p> <p>Módulo contable</p> <p>Circuitos Comerciales</p> <p>App de fidelización a clientes</p> <p>Software de Sueldos</p> <p>Multisucursal</p> <p>App panel de control e indicadores</p> <p>Integración con otras plataformas</p> <p>App de presupuestos</p>	<p>Soporte de 9 a 18hs</p> <p>Alojamiento y administración de la base de datos</p> <p>Campus de Capacitación</p> <p>Módulo contable</p> <p>Circuitos Comerciales</p> <p>App de fidelización a clientes</p> <p>Software de Sueldos</p> <p>Multisucursal</p> <p>App panel de control e indicadores</p> <p>Integración con otras plataformas</p> <p>App de presupuestos</p> <p>Integración con e-commerce, incluyendo MercadoLibre</p>
	<p><i>+50% aumento en precio respecto al plan básico</i></p>	<p><i>+125% aumento en precio respecto al plan básico</i></p>

Figura 10. Planes de contratación ofrecidos. Fuente: Elaboración propia.

El sistema cuenta con circuitos de compra, venta, altas y bajas de stock, contabilidad, etc. También cuenta con circuitos especiales como ser seriado o promociones de venta luego aplicables a las facturas.

Actualmente sólo existe la posibilidad de trabajar utilizando los servidores alquilados por TRN (es decir, alojando su base de datos en la nube) y con el pago mensual de una licencia de acuerdo al plan que haya seleccionado el cliente. La actualización de precios se realiza de forma trimestral y, como fue mencionado anteriormente, el cliente presenta una alta sensibilidad al precio dada la gran oferta existente en el mercado.

El producto busca destacarse a partir de la atención hacia sus clientes, brindando la cercanía de la comunicación con una persona que atienda a las necesidades de su negocio hasta conseguir una solución. Su alianza con universidades se ve presente desde la aparición en varios trabajos de investigación de alumnos para diferentes materias, como así también el hecho de estar instalado en algunas computadoras de la universidad para que los estudiantes puedan experimentar con un sistema real.

Su presencia online no es tan activa como en años anteriores, dejando incluso desactualizadas páginas como el listado de cambios realizados en los últimos releases y las

publicaciones en sus redes sociales. En general, hay opiniones positivas respecto de la empresa tanto en Google como en Facebook.

Cabe destacar que el sistema no está pensado para empresas de producción, ya que no tiene un circuito de “recetas” desarrollado que permita llevar el seguimiento de materias primas y productos terminados, aunque existe la posibilidad de utilizar un sistema aparte e integrarlo con TRN para llevar la contabilidad del negocio.

## Análisis estratégico

### CANVAS

<b>Aliados Clave</b>  Servicios de internet.	<b>Actividades Clave</b>  Desarrollo Depuraciones Soporte postventa	<b>Propuesta de Valor</b>  Acompañamiento continuo y personalizado. Capacitaciones constantes Sistema Integral con otras apps	<b>Relación con Clientes</b>  Servicio personalizado	<b>Segmentos</b>  Empresas medianas de Argentina. Empresas con más de una sucursal. Mayoristas
	<b>Recursos Clave</b>  Colaboradores de las tres áreas Servidores		<b>Canales</b>  Sitio web. Marketing directo. Radio difusión	
<b>Estructura de Costos</b>  Alquiler de servidores Amazon (escalan por concurrencia) Salarios, mayor peso en el área de desarrollo. Costos varios como viajes de negocios, etc.			<b>Flujos de Ingresos</b>  Licencia mensual del software. Nuevos desarrollos para clientes. Recapacitaciones.	

Figura 11. Modelo de Negocios de TRN utilizando CANVAS. Fuente: Elaboración propia.

En la figura anterior utilizamos la herramienta CANVAS para describir los diferentes factores de importancia a tener en cuenta para analizar el plan estratégico aplicado en TRN. A continuación se explicará con mayor detalle cada uno de ellos:

#### 1. Aliados clave:

Sobre este aspecto no hay mucho que agregar ya que los aliados que llegan a influir en su posición estratégica serían sólo los servicios de internet de sus clientes, ya que esto afecta a la velocidad del sistema e incluso fue motivo de abandono de más de un cliente. Podríamos agregar a las universidades en cuanto a su importancia en dar a conocer la marca o incluso el Clúster Tecnológico de Tucumán por las mismas razones.

#### 2. Actividades clave

Son aquellas actividades fundamentales para la actividad de la empresa a la hora de entregar valor al cliente. Nombramos el desarrollo y la depuración como principalmente importantes ya que se refieren al buen funcionamiento general del sistema, con lo cual se entrega la pieza esencial de interés para el cliente. Trabajar con un sistema contable que presente problemas de presentación de los datos o que deje de

funcionar cuando se lo necesita puede afectar drásticamente la imagen de la empresa en la mente del cliente.

Seguido de esto se menciona el servicio postventa del área de operaciones, ya que significa el acompañamiento al cliente que presentan como su propuesta de valor principal.

### 3. Recursos clave

En esta área, lo primordial sin duda para el buen funcionamiento de la empresa y para una consecución constante de objetivos es la gente o los colaboradores de las diferentes áreas que la componen. La empresa no funcionaría si no tuvieran programadores desarrollando nuevos cambios o arreglando errores, así como tampoco se encontraría la eficiencia si no existiese una persona que coordine ese equipo y que atienda a los deseos de las partes interesadas. También están los profesionales que atienden las dudas de los clientes y los capacitan en su funcionamiento y, también, los comerciales encargados de dar a conocer la marca y su producto.

### 4. Propuesta de valor

Su propuesta es, en síntesis, una buena comunicación y relación con el cliente a lo largo de su relación contractual, la capacitación en el uso del sistema y la posibilidad de integración con otras apps. Con esto se atacan los puntos de preocupación de algunas empresas, especialmente de aquellas con personal un poco mayor que aún tiene dificultades para adaptarse a nuevas tecnologías o al cambio de sistemas. Además, se tuvo en cuenta las dificultades que algunos negocios tienen a la hora de resolver un problema, siendo que en muchos casos no consiguen comunicarse con el distribuidor de su sistema.

Aunque estos aspectos son muy valorados para algunas empresas, significan, según un cliente perdido entrevistado, aspectos básicos que cualquier empresa que comercialice sistemas debería tener. Se llega a ver como un requerimiento básico y no exactamente como una diferenciación que aporte más valor al cliente. Más adelante se volverá a analizar este aspecto a la par de conclusiones sacadas del benchmarking realizado.

### 5. Relación con clientes

Existe un trato que varía desde ser diario a mensual o de mayores períodos de tiempo, dependiendo de si el cliente requiere información, ayuda, capacitaciones, etc. Su relación con la empresa una vez cerrado el contrato pasa a ser exclusivamente con el servicio postventa ya sea a través de mensajes, llamadas o reuniones tanto presenciales como virtuales.

### 6. Canales

Actualmente se utiliza el marketing directo para darse a conocer, es decir, el contacto directo de vendedor a potencial cliente. También se promociona el sistema a través de la radio difusión, su sitio web y redes sociales, aunque estas últimas dos no están activas al día de hoy.

Según nos comentaba uno de los socios, se intentó hacer marketing de contenido en las redes sociales, alianzas con universidades y con estudios contables, pero sólo vieron beneficios reales a través del método utilizado actualmente. Cabe destacar que también se paga publicidad en búsquedas de Google, pero sus esfuerzos de marketing se enfocan en marketing directo.

### 7. Segmentos

De acuerdo a lo comentado por diferentes integrantes de la empresa, su público objetivo son empresas medianas que ya estén relativamente establecidas y posean, por lo menos, un área contable que requiera la visualización de toda esta información en un solo

lugar. Se atiende principalmente a empresas mayoristas, ya sea ferreterías, pinturerías, tiendas de artefactos sanitarios, etc.

Es un sistema pensado para empresas de comercialización, no para empresas industriales o productoras, así como también se dificulta su uso en supermercados con grandes movimientos.

A pesar de esto, existen casos de malas ventas realizadas por el área comercial, donde un cliente accede a comprar la licencia mensual del sistema pensando que será de utilidad para su empresa, dándose luego con el hecho de que, por ejemplo, no pueden utilizarlo para recetas o para llevar un seguimiento de la materia prima utilizada en la fabricación de su producto. Hay excepciones entre sus clientes actuales, llegando a desarrollar características para esos casos particulares, pero estableciendo el límite de no ser un sistema de producción.

También, el sistema busca venderse únicamente en el territorio argentino dada las modificaciones que deberían realizarse para trabajar con monedas más grandes o diferentes estructuras impositivas.

## 8. Estructura de costos

Las barreras de entrada para este tipo de empresas no son muy altas ya que no existen grandes costos en infraestructura (servidores y computadoras), pero sí existe un gran peso respecto a los salarios principalmente del espacio operativo como los programadores.

Existe una dificultad particularmente argentina en la cual los programadores pueden ganar en USD trabajando para el exterior e incluso para empresas argentinas, siendo cada vez más difícil competir desde dentro del país si nuestro principal ingreso es en pesos.

Otro dato extra es que, si bien los servidores se pagan en dólares, la diferencia cambiaría no significa grandes costos para la empresa en comparación con los salarios.

## 9. Flujo de ingresos

Como fue mencionado a la hora de desarrollar el producto actual de la empresa, los clientes pagan una licencia mensual que les permite utilizar el sistema y la base de datos brindada por TRN. También existe una tarifa diferencial en momentos de capacitación o recapitación e ingresos por nuevos desarrollos solicitados por los clientes.

Esto último sigue siendo difícil de costear dada la particularidad de cobrar por las horas de desarrollo en lugar del desarrollo en su totalidad como una oferta de valor extra para el cliente, esto ligado al desafío que supone estimar las horas de programación de un proyecto de forma correcta.

## FODA

	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un software integrable con otras apps.</li> <li>• Plataforma de capacitación y acompañamiento al cliente.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lenguaje de programación desactualizado y limitante.</li> <li>• Falta de utilización de datos para la toma de decisiones.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceleración de la adopción de SI</li> </ul>	<b>F-O</b>	<b>D-O</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran mercado demandante y segmentos nicho sin atender.</li> <li>• Experimentación con nuevas tecnologías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercializar el software en provincias con mayor prevalencia de e-commerce.</li> <li>• Apuntar a empresas envejecidas que tengan dificultad para adoptar nuevos sistemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar los lenguajes de programación para mejorar la calidad y velocidad.</li> <li>• Armar una estrategia de marketing.</li> <li>• Atender mercados nuevos.</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte competencia con poder de marca y barreras de entrada relativamente bajas.</li> <li>• Mercado altamente cambiante.</li> <li>• Sueldos de programadores dolarizados.</li> </ul>	<p><b>F-A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vender el software en el exterior para permitir mayor estabilidad de moneda.</li> <li>• Apuntar a cubrir necesidades desatendidas por otros ERPs.</li> <li>• Replantear opciones de compra de licencia.</li> </ul>	<p><b>D-A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la imagen de la empresa como un software confiable y sólido.</li> <li>• Actualizarse para poder mantener su posición.</li> <li>• Apostar por la capacitación de sus empleados.</li> </ul>

Figura 12. Análisis y Estrategias FODA. Fuente: Elaboración propia.

### Cinco fuerzas de Porter

<b>Poder de los Clientes</b>	Alto	<p>Dada la alta competencia, el cliente tiene demasiadas opciones a la hora de elegir un software, el cual generalmente se ve como un mercado poco diferenciado por el producto en sí, pero donde se valora su fluidez y carencia de errores.</p> <p>Aún así, el costo de cambiar de proveedor puede ser alto ya que hay que recapacitar a la empresa en la utilización de un nuevo sistema.</p>
<b>Poder de los Proveedores</b>	Bajo	<p>Los proveedores principales son los que permiten a la empresa el alquiler de servidores para alojarse en la nube. Dado que también hay una vasta variedad de empresas dedicadas a esto, no representa un problema mayor.</p>
<b>Nuevos Competidores</b>	Media	<p>Ya que no existe gran diferenciación entre productos, aunque darse a conocer representa el mayor desafío para la sustentabilidad de una empresa en el rubro que recién comience.</p> <p>Siendo el mayor costo los salarios de programadores, podría decirse que se requiere de una gran inversión inicial – o no, dependiendo del perfil de la empresa iniciante ya que un programador podría iniciarse en el rubro asociándose a quien conozca de administración.</p>



<p><b>Productos Sustitutos</b></p>	<p>Media</p>	<p>Nuevamente, la oferta es muy grande al igual que las alternativas que podrían llegar a ser gratuitas incluso. Al mismo tiempo, cambiar de sistema de gestión es una decisión que no se toma a la ligera dado a la resistencia al cambio normalmente existente en las empresas.</p>
<p><b>Rivalidad entre Competidores</b></p>	<p>Alta</p>	<p>Gran oferta, poca diferenciación y especial ventaja competitiva respecto al conocimiento y prestigio de marca. Esto vuelve a la industria de ERPs poco rentables para empresas iniciantes, especialmente si poseen poca experiencia o capacidad de innovación.</p> <p>Aprovechar mercados nicho podría convertirse en la exploración de un océano azul si se hace correctamente.</p>

Figura 13. Análisis de las Cinco fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.

## Benchmarking

Cuando hablamos de benchmarking a lo que nos estamos refiriendo es a echar un vistazo a lo que está haciendo la competencia y/o empresas del rubro con problemas similares a los nuestros. En este caso, tratándose de una empresa dedicada al software comercial, tomamos una base de datos compartida por el área comercial de TRN para analizar qué otros sistemas eran mencionados por el segmento objetivo de la empresa.

De aquí se analizaron datos de 142 llamadas e intentos de conseguir una reunión comercial con los potenciales clientes y se llegó a los 6 ERPs más nombrados (con más de 4 menciones).

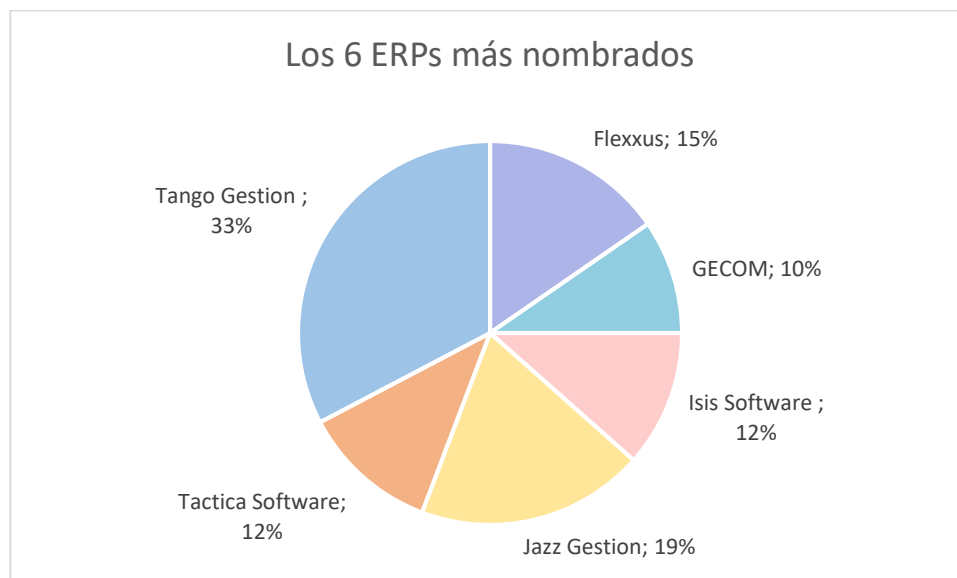


Figura 14. Los 6 ERPs más nombrados. Fuente: Elaboración propia.

El más conocido y a su vez más nombrado es Tango Gestión, presentando una gran ventaja dado su prestigio de marca y larga trayectoria en el rubro. Luego tenemos sistemas que quizás no son tan conocidos para la persona promedio, pero que al analizar sus páginas web vemos que tienen una gran cantidad de clientes de diferentes rubros.

De la investigación y observación de las páginas web de los ERPs anteriormente nombrados llegamos a los siguientes puntos de interés:

- *Todos ellos poseen una versión “mini” pensada para empresas algo más pequeña con menos necesidades en lo que respecta a cantidad de información a manejar. Tango incluso posee versiones gratuitas para monotributistas que tengan que manejar pocas facturas.*

*Esto llega a representar una amenaza como competencia ya que incluso su precio es mucho menor al de TRN. Otras empresas no indican el costo de su sistema en su sitio web, sino que se requiere el contacto con un vendedor.*

- En cada uno de ellos podemos encontrar ya sea videos de demostración del sistema o demos descargables para que el cliente pueda probarlo y saber si realmente es lo que necesitan.

En comparación, nuestra empresa bajo estudio posee información accesible sólo después de concretar una reunión con un comercial, lo que podría desalentar a visitantes online a proceder con el contacto.

- *Anuncian también listados de todos sus clientes y/o historias de éxito, con lo cual se ve el esfuerzo por dar una imagen de confianza a la persona que llega a su sitio web para seguir investigando. Tango incluso posee una certificación de calidad ISO 9001:2015.*

En el mundo moderno en el que vivimos, el acceso a la información es de vital importancia, principalmente cuando queremos convencer a alguien que no nos conoce de ser parte de nuestra clientela. Las empresas anteriormente nombradas tienen esto muy claro, ya que se cubren las ansiedades de la persona a cargo de investigar cuál es la mejor opción al demostrarlo con pruebas reales.

Por esta misma razón entendemos que TRN podría beneficiarse de modificar este acceso a la información, eliminando la barrera existente de tener un contacto forzado con un vendedor sin antes estar seguro de si quiere o no poner parte de su tiempo en reuniones cuando otro sistema simplemente le ofrece una prueba con un simple click. Como dirían algunos vendedores, primero muestra el producto y luego cuenta todos los beneficios para terminar de encantar al cliente.

Ahora bien, ¿qué otras estrategias de venta utilizan estos sistemas competidores? Contactamos a uno de los distribuidores oficiales de Tango Gestión de Tucumán para saber más sobre su modalidad de venta. En síntesis:

- *El cliente realiza un pago único, cuyo precio dependerá de los módulos que quiera adquirir y de la cantidad de puestos que lo utilizarán (funcionalidades y cantidad de usuarios)*
- *No se cobran abonos mensuales, pero el cliente puede realizar el pago en cuotas.*
- *A partir de la compra el cliente posee actualizaciones gratuitas, acceso a la aplicación Nexa y soporte directo Axoft por un año, pudiendo renovar luego su suscripción.*

El cliente al adquirir Tango con los módulos que necesite tiene la posibilidad de expandir la cartera de productos que consume de acuerdo a los cambios que se realicen a lo largo de su vida, como ser la utilización de Tango Tiendas que permite integración con todas las plataformas de e-commerce, TangoNet para sincronizar la información de múltiples sucursales, Tango Nexa que permite tener toda la información en su teléfono y demás.

Presentamos a continuación un bosquejo del modelo CANVAS para la empresa Axoft con sus productos Tango.

<b>Aliados Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relación con Clientes</b>	<b>Segmentos</b>
Mercadolibre	Innovación	Información en todo lugar	No hay mucha relación directa con la empresa.	Desde emprendimientos a empresas grandes.
Pedidosya	Capacitación	Integración con sus sistemas y otras aplicaciones	<b>Canales</b>	Restaurantes.
Tiendas de e-commerce	Desarrollo	Opciones gratuitas		Estudios contables
Vendedores del software	<b>Recursos Clave</b>	Prestigio de marca y calidad	Página Web	
Universidades	Personal		Revendedores	
<b>Estructura de Costos</b> Servidores Comisiones a vendedores Salarios al personal			<b>Flujo de Ingresos</b> Venta del producto Cobro mensual Servicios de atención Cursos y capacitaciones	

Figura 15. Análisis estratégico de Axoft con CANVAS. Fuente: Elaboración propia.

Vemos que en este caso la empresa optó por fraccionar su producto, lo cual permite luego al cliente tomar las opciones que le interesan sin necesidad de pagar por funcionalidad que quizás nunca utilice. Poseer variedad de opciones para armar el sistema que su empresa necesita le brinda al cliente flexibilidad y una adaptación gradual a medida que se agregan nuevas características.

Tango le ofrece a su cliente acompañamiento de un sistema de información que pueda utilizar desde sus inicios hasta su crecimiento. Además, siendo una empresa de tanto renombre, son las personas mismas las que buscan capacitarse en la gestión de este sistema, lo que trae consigo otro flujo de ingresos así como mayor dispersión de marca.

Se puede contratar Tango Nube para alojar la base de datos en un servidor, lo que serviría de comparación con TRN. Otro punto a destacar es el cobro de una mensualidad para Tango Punto de Venta en cuanto al servicio de soporte al cliente, el cual cuenta con 4 opciones las cuales escalan según necesidades de contacto por urgencias (llegando a atención las 24hs).

Continuando ahora con Flexxus, vemos en un principio cierto uso de palabras clave para aparecer en las búsquedas específicas de clientes que quieren asegurarse de que un software se adecúe a las necesidades de su negocio.



Minoristas	Artículos para el Hogar
Manufactura	Autopartes, Rep. y Accesorios
Agroindustria	Corralones
Construcción y Proyectos	Electricidad e Iluminación
Distribuidores y Mayoristas	Indumentaria
Hotelería	Madereras
Laboratorios	Motos, Repuestos y Accesorios
Servicios	Tecnología e Informática
MICRO PYMES	Minoristas en General

Figura 16. Oferta de sistemas de Flexxus. Fuente: sitio web de la empresa.

Al igual que con Tango, poseen también integración con e-commerce y se enfocan en necesidades específicas del cliente según su rubro. También cuentan con videos instructivos que explican con detalle los diferentes módulos que el cliente puede obtener.

En su canal de Youtube también podemos encontrar webinars y videos cortos que explican cómo utilizar el sistema sin necesidad de esperar por una respuesta o al momento de una capacitación.



 <p>53:12</p> <p>Webinar   Aprendé a liquidar sueldos con Flexxus</p> <p>113 visualizaciones • hace 3 semanas</p>	 <p>4:04</p> <p>132   RESTRICCION AL PAGO DE PROVEEDORES</p> <p>73 visualizaciones • hace 1 mes</p>	 <p>2:32</p> <p>131   GRILLA DE MONEDAS EN TOMA DE INVENTARIO</p> <p>19 visualizaciones • hace 1 mes</p>	 <p>4:04</p> <p>130   EVALUCION DE PROVEEDORES</p> <p>34 visualizaciones • hace 1 mes</p>	 <p>8:35</p> <p>129   PROCESO DE TRANSFORMACION DE...</p> <p>88 visualizaciones • hace 1 mes</p>
--	--	---	---	---

Figura 17. Canal de Youtube de Flexxus. Fuente: Youtube.

La cotización del sistema en este caso se realiza de la misma forma que con el anterior, aunque aquí no es necesario contactarse con un revendedor, sino simplemente completar un formulario que nos pedirá que marquemos los módulos que necesitamos y la cantidad de usuarios concurrentes (atienden a la escalabilidad de costos). Puede alojarse en la nube o instalarse en el servidor de la empresa cliente.

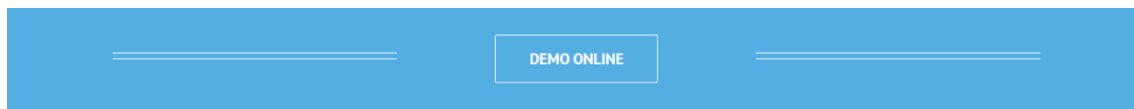


Figura 18. Demo de la versión para micro pymes. Fuente: Sitio web de la empresa.

Finalmente, analizaremos Jazz Gestión. En este caso la empresa ofrece la opción de una compra única, el alojamiento en la nube propia (compra nube) y el alojamiento de la base de datos en la nube de la empresa prestadora del servicio (alquiler de nube). En cuanto a precios para alquiler de nube, son similares a los de TRN, pero aún así el plan premium sigue siendo relativamente más accesible que el de la empresa bajo estudio, con el punto desfavorable de que se cobra la instalación del sistema, pero se ofrecen alternativas personalizables para cualquier tipo de empresa.



Figura 19. Cómo JazzGestión brinda capacitaciones y atención. Fuente: Sitio web de la empresa.

Sumados a las opiniones compartidas por un nuevo cliente y un cliente perdido de TRN, enunciaremos puntos clave a tener en cuenta para la proposición de modificaciones al modelo de negocios:

1. El servicio de atención al cliente postventa es importante, pero igualmente exigido como un mínimo que forma parte del servicio en sí, por lo que se debería analizar cómo convertir esto en una ventaja competitiva real si se quisiera.
2. La velocidad del sistema es esencial para el funcionamiento fluido del día a día de las empresas, ya que las ventas se realizan de forma rápida. En este aspecto, TRN podría apuntar a no sólo ofrecer el sistema en la nube, sino también la instalación en un servidor local del cliente.
3. La personalización es de importancia cuando se busca expandirse a diferentes tipos de empresas, por lo cual se podría comenzar a cotizar de acuerdo a módulos que se utilizarán o estar abiertos a desarrollos propios para un cliente.
4. Mantener el sistema libre de errores, actualizado y en constante innovación es otro punto a tener en cuenta.
5. Las integraciones con e-commerce son cada vez más esenciales, por lo cual podría ofrecerse como un servicio aparte sin necesidad de adquirir el plan más caro, lo cual limita el flujo de clientes que no son tan grandes pero requieren de esta integración.

## Teoría Jobs-To-Be-Done

La teoría JTBD (Jobs to be Done) desarrollada por Alan Klement busca explicar las motivaciones de los clientes detrás de sus comportamientos de compra. Por ejemplo, una persona que llega estresada luego de un largo día en el trabajo puede decidir mirar la televisión para despejar su mente, al día siguiente quizás prefiera jugar un juego y al siguiente salir a caminar. En primer lugar parecería que ninguna de estas cosas está relacionada entre sí, pero se convierten en competencia cuando entendemos que el cliente podría elegir cualquiera de estas opciones para realizar su “job”, es decir, despejar su mente luego del trabajo en este caso.

El trabajo se define a partir de la motivación de la persona, no por los medios finalmente utilizados para satisfacerla.

Ahora bien, ¿cuál es el job que las empresas clientes de TRN buscan satisfacer? Es importante tener en consideración el momento inicial en el que el cliente comenzó a pensar en cambiar de sistema de gestión, ya que TRN tiene pocos clientes que sean primerizos en cuanto a un sistema de información respecta.

A partir de una entrevista con un cliente que recientemente había firmado contrato con la empresa nos dimos con que esta necesidad de cambiar surgió a partir de la dificultad en comunicación para solucionar los problemas que el software estaba teniendo en ese momento, lo que llega a coincidir con la ventaja competitiva establecida por TRN.

En este caso, el cliente mantuvo el sistema que estaban utilizando debido que un cambio significaba un gasto en tiempo de capacitación a un gran número de empleados que lo utilizarían día a día, así como también el traslado de toda la información recopilada a lo largo de los años. A pesar de que se buscaron alternativas, no fue de forma activa y el punto de decisión de compra fue debido a la recomendación de un conocido para utilizar el sistema, el cual era bueno, confiable y tenía un gran servicio de atención al cliente.

Entrevistando también el caso de un cliente perdido, nos dimos con que la motivación detrás del cambio fue un fallo de confianza por parte de TRN en el resguardo de información sensible y la lentitud de operatoria dado que el servidor sólo podía ser alojado en la nube y no de forma local, haciendo al sistema dependiente de la calidad del servicio de internet de la zona. También nos mencionó cómo el sistema le parecía demasiado caro para las necesidades reales de utilización que tenían, entre ellas, ecommerce, el cual sólo se puede utilizar adquiriendo el plan de mayor costo.

Ahora, ¿por qué estas empresas buscan utilizar un sistema de gestión contable? Es muy común encontrar empresas pequeñas que anotan sus entradas y salidas de dinero y stock en una hoja de papel, algunos quizás sólo utilicen Excel, pero una empresa mediana trabaja con muchísima más información que sería casi imposible manipular simplemente con papeles o una única hoja de cálculo, además del uso concurrente de múltiples usuarios sobre la misma información.

Por esto entendemos que el cliente de TRN busca poder acceder a toda la información de su negocio en un solo lugar. ¿Por qué? Para facilitar la toma de decisiones y el control de la operatoria diaria de su empresa.

Sabiendo esto seguimos entonces con la siguiente pregunta: ¿qué lleva a una persona que necesita poder tomar mejores decisiones cuando su negocio está creciendo a elegir un producto u otro? Esto se explica con el siguiente gráfico.

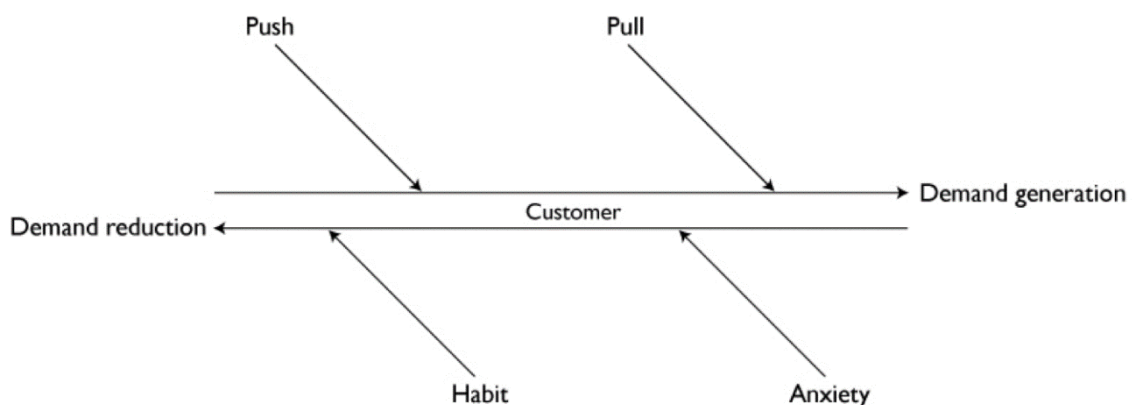


Figura 20. Fuerzas de la demanda. Fuente: Alan Klement en Medium.

**Push** se refiere al empujón que recibe el cliente que genera ese primer pensamiento de deseo de cambio, tomando de ejemplo el caso del entrevistado anterior, podríamos decir que ese empuje

fue la falta de comunicación con el servicio de ayuda de su anterior sistema y su consecuente dificultad para seguir utilizándolo de forma normal.

Estos empujones pueden ser externos o internos, en el primer caso hablamos de las empresas que deciden cambiar de sistema de gestión por cualquier inconveniente que les haya dificultado seguir accediendo a su información de manera sencilla. En el caso de empujones internos, hablamos de la percepción de un cambio (crecimiento del negocio, aumento de ventas, inserción en ecommerce) que planta el pensamiento de que necesitamos otra solución para mejorar nuestra transición durante ese cambio.

Luego tenemos los **Pull** que, una vez generada la necesidad desde el Push, son las fuerzas que mueven al cliente hacia nuestro producto. Cuando tienen el producto correcto para solucionar su problema, la vida de los clientes mejora, haciendo que nos elijan a nosotros por sobre otras soluciones. Este Pull variará de acuerdo al Push inicial que motivó la búsqueda del cliente, y es donde TRN deberá demostrarle al cliente por qué son la mejor solución a su problema.

Esto se podría hacer en un inicio con la demostración del sistema al visitante de su página web, con mayor dispersión de su nombre entre empresarios del medio e incentivando la fidelización del cliente para que este nos recomiende.

Del lado contrario, aquellas fuerzas que disminuyen la demanda son los **hábitos** y las **ansiedades** del cliente. En el caso de sistemas de gestión contable, se ve mucha resistencia al cambio principalmente cuando la fuerza de trabajo es de mayor edad, haciendo que los hábitos se conviertan en una fuerza disminuyente de la demanda. ¿Cómo contrarrestar esto? Transmitiendo una sensación de sencillez para realizar las actividades diarias del negocio, por ejemplo. Una buena capacitación al cliente y una guía de recorrido sobre el sistema facilitará su adopción, por esto considero importante que la empresa posea un canal de Youtube o tutoriales bien explicados de las diferentes funcionalidades del sistema, además de evitar que los procesos se vuelvan confusos para alguien que prueba el sistema por primera vez.

En conclusión, a la hora de realizar sus ventas directas es muy importante que el vendedor conozca el *push* que mueve al cliente a buscar una solución y saber explicarle por qué el producto que ofrece es la mejor opción utilizando esto mismo para calmar sus ansiedades. El énfasis en la sencillez y en que se trate de un sistema intuitivo facilitará que el cliente deje sus hábitos de lado.

En cuanto al marketing digital en búsquedas o de redes sociales, sería ideal poder mostrar el producto con todas sus características de manera clara y transmitiendo confianza.

La realización de encuestas de satisfacción del cliente regulares podría evitar generar un impulso de alejamiento hacia la empresa a partir de la detección temprana de inconvenientes que puedan presentarse. Como se pudo ver a partir de las entrevistas, se valora la facilidad de comunicación con la empresa y la rápida solución de problemas.

En un artículo del Harvard Business Review “The Economics of E-Loyalty” respecto al ciclo de vida del cliente en un entorno digital, se muestra que aumentar el porcentaje de retención del cliente implica un 95% de aumento en la rentabilidad total del negocio, por lo que TRN debería aumentar sus esfuerzos para mantener y reforzar las relaciones con sus clientes antes de que sea demasiado tarde

## Propuestas

En primera instancia se espera que la empresa comience a recopilar datos sobre sus clientes para poder realizar evaluaciones constantes tanto de posibles pérdidas como también para atender a sus pedidos implícitos de acuerdo a las quejas más frecuentes, circuitos más utilizados y cambios constantes de las necesidades del mercado.

Como se menciona con detalle en el marco teórico, tenemos las tres etapas del embudo de ventas que consiste en maneras de atraer y retener al cliente, TRN podría beneficiarse en gran medida con el análisis de estas opciones para mejorar la relación con el cliente. Es por esto que la primera propuesta sería la reactivación de los esfuerzos de marketing digital, comenzando con el rediseño de la página web para que inspire mayor confianza e información al visitante que desconoce, así como también la utilización de analíticas tanto para indicadores como para mejoras en la misma.

## Indicadores

Siendo una de las primeras propuestas que la empresa apueste por el refuerzo de las etapas en el ciclo de vida del cliente, se plantearán indicadores respecto a cada una de ellas.

### 1. Awareness

Es la etapa donde el cliente potencial es consciente de que la marca existe. Dado que actualmente no se realizan campañas de marketing ni se establecen objetivos a largo plazo respecto a la cantidad de clientes, se le recomienda a TRN comenzar con campañas en redes sociales o en buscadores, incluso también el incrementar participaciones en medios de comunicación que puedan esparcir el nombre de la marca.

Número de Impresiones  
Tráfico en la página web  
Índice de engagement en redes sociales

### 2. Adquisición

Aquí es cuando los potenciales clientes ya se muestran interesados en adquirir el producto, pero aún no lo han comprado. Ya que se deberán probar diferentes campañas de marketing, se podrían utilizar los siguientes indicadores:

Conversion Rate (CR):

$$\frac{\text{Consultas realizadas por clientes potenciales}}{\text{Nº de Impresiones}}$$

Cost per Lead (CPL):

$$\frac{\text{Gastos en Publicidad}}{\text{Nº de Leads Obtenidos}}$$

Customer Acquisition Cost (CAC):

$$\frac{\text{Gastos de Marketing} + \text{Sueldo de Vendedores}}{\text{Nº de Clientes Nuevos en } x \text{ Periodo}}$$

Customer Lifetime Value (CLV):

$$\text{Gasto Promedio de los Clientes } \times \text{Tiempo promedio de permanencia}$$

En este indicador buscamos calcular el valor promedio de un cliente, lo cual servirá como comparación con el CAC para un gasto sensato en publicidad y para tener una idea real de los beneficios que se podrán obtener.

Lo que se buscará es que este indicador crezca, ya sea aumentando el tiempo en el que un cliente permanece como cliente o aumentando su gasto (subiendo de plan, adquiriendo nuevas características, etc.)

### 3. Retención



Lo que buscamos con esto es poder detectar de forma temprana cualquier problema que pueda llevar al abandono del cliente del producto, siempre que este problema este dentro de nuestro campo de acción para solucionarlo.

#### Net Promoter Score (NPS)

$$\% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$$

Este indicador calcula la cantidad de clientes leales que probablemente recomendarían el producto, lo cual se hace realizando una encuesta que posea una escala del 0 al 10 respecto a qué tan probable sería que recomienden el producto a sus conocidos. Aquellos que voten del 0 al 6 se conocen como Detractores y lo que voten 9 o 10 son Promotores.

Si este índice disminuyera en gran medida, sería una señal para la empresa de que la base de clientes podría estar en riesgo y debería analizarse con mayor detalle.

#### Customer Loyalty Index (CLI)

$$NPS \times CRR \times \text{Sensibilidad al precio} \times \text{Upselling}$$

Este indicador es una mezcla de diferentes métricas que podrían indicar qué tan probable es que el cliente se quede. Tenemos en cuenta qué tan probable es que nos recomienden, el índice de retención y qué tan probable sería que sigan comprando de nosotros al lanzar nuevas opciones y al haber cambios de precios.

#### Customer Retention Rate (CRR)

$$\frac{N^{\circ} \text{ de Clientes al inicio del período} - N^{\circ} \text{ de Clientes al final del período}}{N^{\circ} \text{ de Clientes al inicio del período}}$$

#### Customer Engagement Score (CES)

$$N^{\circ} \text{ de Contactos a la empresa en } x \text{ período}$$

En este caso se podría calcular la interacción del cliente con la empresa principalmente a través del intercambio de mensajes y reuniones con el área de operaciones y/o con el área comercial si se tratase de la venta de un nuevo plan o características nuevas. Por más que el contacto sea para solucionar errores, un cliente que no habla es más probable que abandone.

### Modificaciones

Finalmente, además de mejorar el ciclo de vida del cliente a partir de la mejora de la relación con los mismos, se plantearán modificaciones que podrían hacer al sistema más atractivo para clientes potenciales.

#### 1. Ofrecer servicios extra por separado

Como ser la aplicación para sueldos y la integración con ecommerce. Teniendo en cuenta que esta última principalmente se está volviendo cada vez más esencial para las empresas argentinas y considerando las dificultades económicas generalizadas, cobrar un abono aparte por la utilización de estos productos serviría para atraer a más clientes que no se vean asustados por el precio a pagar si se quiere integrar una tienda online con el sistema.

Abre más posibilidades para empresas medianas que no tengan necesidades de multisucursal, etc. El cliente estará pagando por lo que necesita y no un extra por funciones que quizás no se utilicen.

Con esto se podría analizar la posibilidad de cotizar y dividir el sistema en circuitos y cobrar según cuáles se utilicen, o incluso por la cantidad de usuarios (ya que los costos aumentan por concurrencia).

## 2. Añadir la posibilidad de utilizar un servidor local

Podría ofrecerse un precio por alojarse en la nube y por manejar la base de datos del cliente de forma externa, o permitirle al cliente manejar su propia base de datos en un servidor local, lo cual permitirá 1) eliminar cualquier ansiedad respecto al robo o pérdida de datos y 2) aumentar la velocidad de operatoria al no tener que enviar información a un servidor externo.

Esto, por supuesto, dificultaría que el cliente pudiera utilizar, por ejemplo, la app para viajeros, pero con tal de que se especifiquen estos detalles se podría ofrecer el plan en la nube en conjunto con el anterior como beneficio.

## 3. Ofrecer una demo en la web y/o videos de demostración

Referente a la confianza y al poco tráfico que posee TRN en su página web y redes sociales, iniciar una campaña de marketing debería beneficiarse a la par de cambios en cómo se muestra el producto a un cliente que llega desconociendo totalmente quiénes somos.

A partir del benchmarking se encontró que las empresas competidoras ofrecen demos a las cuales se pueden ingresar desde su misma página web (demo web) o incluso descargarla luego de enviar tu información de contacto. Si no se pudiese llegar a esto, tener videos de demostración de las diferentes funcionalidades serviría para aumentar la confianza del cliente a la vez que serviría para capacitarlos.

## 4. Distintas opciones de pago

Aunque sería un cambio a realizarse con cuidado, podrían implementarse pagos anuales que permitan asegurarse cierta permanencia del cliente, menor cantidad de problemas para cobrar a estos clientes de forma mensual y la posibilidad de reinvertir ese dinero. Dada la situación económica del país es una opción que debería analizarse para ver si sería realmente rentable.

La venta del sistema en otros países se beneficiaría de esta opción por la dificultad del envío de dinero y los cambios frecuentes en restricciones e impuestos.

## Bibliografía

- Castro F. (2019) *OKR vs KPIs, What is the Difference?* <https://medium.com/@meetfelipe/okr-vs-kpis-what-is-the-difference-ffa54673fcf1>
- Hastun Hortas, J. (2019) *Estandarización y mejora de procesos comerciales en TRN* [tesis de grado]. Universidad Nacional de Tucumán.
- Hernández Sampieri, H. (2018) *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill Educación.
- Horenfeldt C. (2017) *The Cycle of Customer Success: A Blueprint for Customer Success Teams*. <https://chadhorenfeldt.medium.com/the-cycle-of-customer-success-a-blueprint-for-customer-success-teams-52cc4e55e98f>
- Kendall K. y Kendall J. (2011) *Análisis y diseño de sistemas*. 8va Edición. Pearson Educación.
- Klement A. (2018) *When Coffee and Kale Compete*. 2da Edición. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Kotler P. y Armstrong G. (2012) *Marketing*. 14ta Edición. Pearson Educación.
- Laudon K. y Laudon J. (2016) *Sistemas de Información Gerencial*. 14ta Edición. Pearson Educación.
- Marzal R. (2022) *SaaS CAC: how to calculate it*. <https://rmarzal.medium.com/saas-cac-how-to-calculate-it-c9a8d5d0236f>
- McDaniel C. y Gates R. (2016) *Investigación de Mercados*. 10ma Edición. Cengage Learning.
- O'Brien J. y Marakas G. (2006) *Sistemas de Información Gerencial*. 7ma Edición. Mc Graw Hill Educación.
- Orlob C. (2016) *5 insights revealed from analyzing 25,537 B2B sales conversations with AI*. <https://medium.com/swlh/5-insights-revealed-from-analyzing-25-537-b2b-sales-conversations-with-ai-920e7c3f8c77>
- Osterwalder A. y Pigneur Y. (2011) *Generación de Modelos de Negocio*. 1era Edición. Deusto.
- Palmatier R. & Sridhar S. (2017) *Marketing Strategy*. 1era Edición. Palgrave.
- Prasojo D. (2021) *Metrics and KPIs You Need As Product Manager*. [https://medium.com/@danuprasojo\\_/metrics-and-kpis-you-need-as-product-manager-2734df8cf58c](https://medium.com/@danuprasojo_/metrics-and-kpis-you-need-as-product-manager-2734df8cf58c)
- Sapag Chain R. y Sapag Chain N. (2014) *Preparación y Evaluación de Proyectos*. 6ta Edición. Mc Graw Hill Educación.
- Stair R. y Reynolds G. (2017) *Principios de sistemas de información*. 10ma Edición. Cengage Learning.

## Apéndice

### Entrevistas realizadas

#### *Contadora Gerente de la Empresa*

1. Contame un poco sobre la empresa, su misión, visión y cómo está formado el grupo de clientes actuales.
2. ¿Cuál es el segmento de mercado al que apuntan? ¿Cuál es la propuesta de valor de la empresa?
3. ¿Quiénes consideran que son sus principales competidores? ¿Son empresas nacionales o extranjeras?
4. ¿Qué canales de promoción se utilizan? ¿Consideras que son efectivos?
5. ¿Cómo es el modelo de ingresos actual? ¿Cómo se deciden los precios? ¿Cómo pagan los clientes?
6. ¿Qué recursos consideras claves en la empresa?
7. ¿Cómo es la relación con proveedores y la estructura de costos de la empresa?
8. ¿Cómo describirías la estrategia actual y los obstáculos que se presentan?

A partir de esta entrevista se realizó un primer bosquejo de los diferentes componentes del modelo CANVAS y sobre la identidad de la empresa y sus clientes. Se determinó que existe un gran interés por mantener relaciones a largo plazo con el cliente, pero que éstas se vieron afectadas en los últimos tiempos por una debilitación del crecimiento mensual que venía teniendo la empresa respecto a nuevos clientes.

Se cree que existe un problema en la operatoria del área comercial y sus tácticas de venta. El cliente se describió como una PYME mediana que posea una o varias sucursales pero que posea estudio contable o haga uso frecuente de este tipo de información.

La mayoría de los competidores son de Buenos Aires, todos nacionales en lo que respecta a ERPs.

También resaltamos de esta entrevista que la gran mayoría de clientes se encuentra en el plan básico (plan A). Existe un sistema de Sueldos que está incluido en el Plan B que se ofrece. En meses de capacitación el abono es más alto por el acompañamiento extra.

El mayor costo está en el personal, el cual pertenece a un mercado laboral muy competitivo respecto a sueldos y que representa cierta dificultad económica para la empresa dado que se basa en el valor del dólar.

#### *Socio-Gerente*

1. Canales de contacto con el cliente

Se utilizó marketing de contenido previamente, así como también alianzas con estudios contables y universidades, pero considera que el único que realmente funcionó fue el marketing directo. Se contrató un gerente comercial para manejar al equipo y se espera que cierren por lo menos 2 ventas por mes por comercial.

150 clientes activos. La atención personalizada es un valor diferencial muy grande.

2. Recursos clave  
Las personas: programadores, operaciones y comerciales.
3. Fuentes de ingresos: planes y vender horas?

“Mi negocio no es vender horas de programación. Es una herramienta más para el objetivo de retener clientes bajo el pilar de dar soluciones integrales. Esas horas de última deberían ser para generar algo nuestro.”

4. ¿Consideran la posibilidad de empezar a ofrecer diferentes productos para distintos segmentos de mercado?

“Si. TRN Mini, pero no seduce porque es un uso subóptimo de lo que ya existe. Nos mete en una cancha donde no te pagan para eso. Producción no lo podemos hacer.

Hay otro sistema que enfoca producción. Cada vez que se sale de foco hay un problema. Te enchufa a tu necesidad que anda bien con otro programa.”

5. ¿A qué estrategias apunta la empresa actualmente?

Buscan expandirse aún más en Tucumán, Salta, Jujuy, Córdoba y Buenos Aires. Entre los planes a futuro está el desarrollar y consolidar la hipótesis de que la cantidad de ventas realizadas por los comerciales determina la rentabilidad de la unidad de negocios. Se busca tener entre 5 y 10 comerciales en dichas provincias.

También se espera cierta evolución tecnológica con la automatización del sistema y la finalización de APIs como mercadolibre y tiendanube. Tener más claridad y organización respecto a estructura de costos, KPIs y mediciones más efectivas de las que se tienen hoy.

6. ¿Cómo se deciden los precios y cuanto % de margen existe?

Mirando el mercado en este estrato. Están pensando hacer costo diferencial por provincia, donde un comercial o capacitador cuesta más. No es costo con cierto margen, ya que es muy volátil las horas que el cliente consume por mes.

7. ¿Por qué crees que la mayoría de clientes se queda en el plan básico?

“Falta trabajo comercial por mercados que utilicen ecommerce. Quizás ni saben que están estas posibilidades y a veces es difícil esa transición dependiendo de la edad de los clientes y la empresa.”

8. ¿Costos? Como escalan los costos. Fijo y variable?

Personal y servidores. Es más importante la concurrencia (que entren muchos usuarios al mismo tiempo) que el tráfico en bases de datos; no crecen tan rápido como para ser relevantes. Se les cobra un servidor dedicado.

Hay costo diferencial cuando hay que recapacitar.

9. ¿Algún otro problema/observación para comentar?

La brecha cambiaria y la cuestión salarial de programadores. Como es difícil cambiar el precio del servicio, buscamos aumentar la cantidad vendida ( $P * Q = \$$ )

### *Empleado del Área Operaciones*

1. ¿Cuántos clientes tiene aproximadamente cada persona del área asignada para atender?
2. ¿Cómo es la dinámica de contacto? ¿Hay clientes que se contacten más que otros? ¿Por qué?
3. ¿Cuáles son las quejas más comunes?
4. ¿Sabes por qué el cliente elige TRN por sobre otros sistemas?

5. ¿Cuáles son las causas por las que un cliente se da de baja del sistema?
6. ¿Cómo describirías las necesidades del cliente de TRN?
7. ¿Alguna vez se volvió a contactar a un cliente perdido para conocer su opinión?
8. ¿Cuál es el tiempo promedio en que los clientes permanecen con TRN?
9. ¿Por qué crees que la mayoría de clientes no decide ascender de plan?

Se destaca de esta entrevista otro énfasis en la baja de clientes por malas ventas y/o problemas económicos de los mismos. También el hecho de que no son un sistema de producción y que llega a ser genérico para, por ejemplo, farmacias que requieren un seguimiento de los vencimientos de sus medicamentos.

### *Empleado del Área Comercial*

1. ¿Cómo es actualmente el proceso de ventas? Considerando el embudo invertido, si me pueden explicar paso a paso como se aplica.
2. ¿Cómo es el proceso de investigación de potenciales clientes? ¿Cómo se decide por dónde empezar y los clientes que se consideran aptos para el producto?
3. ¿Cuáles son los canales de promoción utilizados por la empresa? ¿Existe algún tipo de estrategia de marketing para dar a conocer el producto?
4. ¿Cómo se produce el contacto con el cliente y qué estrategias de venta se utilizan?
5. Leyendo el trabajo de Josefina encontré que ella comenta que luego de que un cliente ya decide comprar el producto se procede a intentar venderle otros productos, que suba de categoría, etc. ¿Qué estrategias se utilizan para esto?
6. ¿Por qué crees que la mayoría de los clientes se queda con el plan básico?
7. Según tu opinión y la que escuchaste de los clientes, ¿cuáles describirías como las necesidades de los clientes?
8. ¿Qué otro software se menciona normalmente al ofrecer TRN?
9. ¿Qué consideras que debería mejorar la empresa para ser más atractivo para los clientes? ¿Consideras que realmente valoran el Customer Support que tiene como ventaja?
10. ¿Se realizan entrevistas o cuestionarios de satisfacción del cliente? ¿Alguna vez se hizo esto para clientes perdidos?

A partir de esta entrevista se consiguió describir con detalle el proceso del área comercial, así como también se compartió una base de datos sobre la competencia más nombrada.

### *Clientes*

- ¿Cómo manejabas la información de tu empresa antes de empezar a utilizar un software?
- ¿Cuándo empezaste a buscar un software de gestión? ¿Qué hizo que comiences a buscarlo?
- ¿Cómo comenzaste tu búsqueda?
- ¿Qué características eran de tu interés a la hora de seleccionar un software?
- ¿Tenías alguna preocupación durante tu búsqueda? Si es así, ¿cuál/es?
- ¿Conversaste sobre esta búsqueda con alguien más? ¿Cómo fue esa conversación?
- ¿Qué te llevó finalmente a elegir el software que utilizas?
- ¿Imaginaste alguna dificultad para comenzar a utilizar un software? Si es así, ¿cuál/es?