

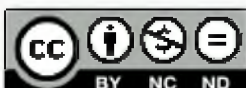
**Vulcano, Juan José**

# Estrategia de marketing para Olymposoft

---

**Tesis para la obtención del título de posgrado de  
Magister en Dirección de Empresas**

Documento disponible para su consulta y descarga en **Biblioteca Digital - Producción Académica**, repositorio institucional de la **Universidad Católica de Córdoba**, gestionado por el **Sistema de Bibliotecas de la UCC**.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.

Atribución-No Comercial- Sin Obra Derivada

## **Resumen Trabajo Final – Estrategia de Marketing para OLYMPOSOFT**

Córdoba Software es una empresa que se dedica al desarrollo de productos y servicios de software, con 25 años de experiencia en el mercado, actualmente cuenta con el servicio OLYMPOSOFT, un paquete de soluciones orientadas al mercado de los barrios cerrados.

El crecimiento de los barrios cerrados, tanto en la provincia de Córdoba, como en el resto del país. El requerimiento por cuestiones legales y de estructura, ordenar su administración y fortalecer con herramientas de tecnología, de manera de brindar soluciones que otorguen una mayor seguridad para los que habitan el barrio.

En este trabajo final de tesis se pretende realizar una mirada estratégica para el producto/servicio OLYMPOSOFT con el objetivo de establecer un plan de marketing que convierta a este producto en una unidad de negocio para la empresa. Se trabajará en la búsqueda de un plan que esté alineado al estilo de Córdoba Software, y acorde con su misión, visión, valores, y objetivos de crecimiento.

Este trabajo no cubre la implementación del plan de marketing sino sólo su propuesta. La mirada que se da en el trabajo final se orienta a mirar la posición actual de Córdoba Software en este mercado, y proponer un plan de acción de 1 a 3 años con el objetivo de avanzar en el mercado de los barrios privados, y posicionar a OLYMPOSOFT como un líder de mercado de soluciones para barrios cerrados.

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA**

**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**TRABAJO FINAL DE MAESTRIA EN  
DIRECCION DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIA DE MARKETING  
PARA OLYMPOSOFT**

**AUTOR: VULCANO, JUAN JOSE**

**DIRECTOR: MGTER. MARIA ANDREA VARAS**

**CÓRDOBA, 2017**

Le dedico este trabajo a Lizi por el apoyo  
brindado y el acompañamiento siempre.

A mis viejos, que desde donde estén  
y puedan verlo, estarán disfrutando de este logro.

## Indice

<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>II. JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES.....</b>	<b>8</b>
<b>III. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS.....</b>	<b>10</b>
III.1. Objetivo General .....	10
III.2. Objetivos específicos .....	10
<b>IV. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
IV.1. Posición Estratégica.....	11
IV.2. Los prismas de la estrategia.....	12
IV.3. Estrategia Adaptativa e Incremental.....	16
IV.4. ¿Cómo pensamos?.....	19
IV.5. El plan de marketing dentro del proceso de Planificación Global ....	21
IV.6. Conclusiones del Marco Teórico.....	23
<b>V. ANÁLISIS DE SITUACIÓN INTERNA.....</b>	<b>25</b>
V.1. Historia .....	25
V.2. Estilo de Liderazgo .....	26
V.3. Estructura Organizacional .....	27
V.4. Estrategia corporativa .....	30
V.5. Elementos para apalancamiento .....	31
V.6. Desempeño en Ventas.....	31
A. Recursos del área de Marketing .....	33
V.7. Decisiones de Marketing.....	34
A. Estrategia de Segmentación.....	34
B. Posicionamiento .....	35
C. Atributos para diferenciarse de la competencia.....	37
D. Desempeño en Ventas .....	37
V.8. Marketing Mix de OlympoSoft.....	38

A.	Estrategia de Producto .....	38
B.	Estrategia de Precio.....	39
C.	Estrategia de Plaza.....	40
D.	Estrategia de la Fuerza de Ventas .....	40
E.	Estrategia de Comunicación .....	40
<b>VI.</b>	<b>ANÁLISIS DE SITUACIÓN EXTERNA.....</b>	<b>42</b>
<b>VI.1.</b>	<b>Análisis Macro .....</b>	<b>42</b>
A.	En ambiente Socio - culturales .....	42
B.	Ambiente Político y Legal.....	43
C.	Ambiente Tecnológico .....	44
<b>VI.2.</b>	<b>Sector y Mercado .....</b>	<b>45</b>
A.	Cantidad y distribución de los Clientes.....	45
B.	Características del Cliente .....	48
<b>VI.3.</b>	<b>Características de la Competencia.....</b>	<b>49</b>
A.	Competidor Directo.....	49
B.	Competidores Indirectos .....	51
C.	Competidores Integrados al Administrador .....	55
D.	Productos Sustitutos .....	56
E.	Conclusión sobre competencia.....	57
<b>VII.</b>	<b>DIAGNÓSTICO COMERCIAL Y DE MARKETING .....</b>	<b>58</b>
<b>VII.1.</b>	<b>Análisis FODA.....</b>	<b>58</b>
A.	Fortalezas.....	58
B.	Oportunidades .....	58
C.	Debilidades.....	59
D.	Amenazas.....	59
<b>VII.2.</b>	<b>Conclusiones del Diagnóstico .....</b>	<b>59</b>
<b>VIII.</b>	<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>61</b>
<b>VIII.1.</b>	<b>Estrategia y Objetivos .....</b>	<b>61</b>
<b>VIII.2.</b>	<b>Estrategias de Marketing.....</b>	<b>63</b>
<b>VIII.3.</b>	<b>Programas .....</b>	<b>66</b>
A.	Programa 1) ORGANIZAR LOS RECURSOS.....	66

B.	Programa 2) BUSQUEDA DE LEADS, ALIMENTANDO EL EMBUDO ...	68
C.	Programa 3) FIDELIZACION DE CLIENTES ACTUALES.....	72
D.	Programa 4) MEJORANDO LA IMAGEN DE MARCA .....	75
E.	Programa 5) INCREMENTAR LA FACTURACION .....	77
A.	TAREAS QUE IMPACTAN EN MARCA.....	79
<b>VIII.4.</b>	<b>Presupuesto y aporte del Plan.....</b>	<b>80</b>
<b>VIII.5.</b>	<b>Cronograma de Actividades.....</b>	<b>81</b>
<b>IX.</b>	<b>CONCLUSIONES DEL TRABAJO.....</b>	<b>82</b>
<b>X.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>84</b>
<b>XI.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>85</b>
<b>XI.1.</b>	<b>Informe generado por Router MKT.....</b>	<b>85</b>
<b>XI.2.</b>	<b>Elementos de Apalancamiento .....</b>	<b>87</b>
A.	AIKONerp para DISTRIBUIDORES .....	87
B.	AIKONerp versión genérica .....	88
<b>XI.3.</b>	<b>Las 5 fuerzas de Porter.....</b>	<b>90</b>
A.	Estrategia: influencia de las 5fP.....	90
B.	Las 5fP que dan forma al sector .....	90
C.	1fP. Amenaza de Entrada.....	91
D.	1fP. Amenaza de Entrada. Barreras de Entrada .....	91
E.	2fP. El poder de los proveedores.....	92
F.	3fP. El poder de los compradores .....	93
G.	4fP. La amenaza de los sustitutos .....	94
H.	5fP. La rivalidad entre competidores existentes .....	94
I.	Factores, no fuerzas; influencia .....	95
J.	Productos y Servicios complementarios.....	96
K.	Cambios en la estructura del sector.....	96
L.	Cómo definir el sector .....	97
<b>XI.4.</b>	<b>Modo de Desarrollo de Software .....</b>	<b>99</b>
<b>XI.5.</b>	<b>Encuesta de Satisfacción.....</b>	<b>100</b>

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Posición Estratégica (Whittington, 2006).....	11
Ilustración 2 Esquema del Plan de Marketing (Sainz de Vicuña Ancin, 1995).....	22
Ilustración 3 Posición de CS en el prisma de las Estrategias (de_Autor, 2016).....	23
Ilustración 4 Línea de tiempo (Córdoba_Software, Institucional Córdoba Software, 2016)	26
Ilustración 5 Negocios de CS (Córdoba_Software, 2016) .....	28
Ilustración 6 – Productos (Córdoba_Software, Institucional Córdoba Software, 2016) .....	28
Ilustración 8 Distribución de Facturación (de_Autor, 2016) .....	30
Ilustración 9 - Estadísticas OlympoSoft (Córdoba_Software, OlympoSoft, 2016).....	36
Ilustración 10 - Web OlympoSoft (Córdoba_Software, OlympoSoft, 2016).....	38
Ilustración 11 - Distribución de Countries en Prov Córdoba (Guia_Country, 2016) .....	47
Ilustración 12 Sitio Explender (Explener, 2016).....	51
Ilustración 13 - Sitio Facebook de Explender (Explender, 2016) .....	51
Ilustración 14 - Página Gelb (Gelb, 2016) .....	57
Ilustración 15- Posición de acuerdo a la matriz BCG (Sainz de Vicuña Ancin, 1995).....	64



## I. INTRODUCCIÓN

Córdoba Software es una empresa que se dedica al desarrollo de productos y de servicios de software, cuenta con 25 años de experiencia en el mercado, y se organiza internamente con tres unidades de negocio.

La primera unidad de negocio es la comercialización de productos estándar de software, programas de gestión, que se desarrollan en la misma empresa. La segunda unidad de negocio es el desarrollo de software a medida, se hacen programas según las necesidades del cliente, se diseñan páginas web y soluciones específicas para la problemática de clientes que demandan soluciones especiales. La tercera unidad de negocio es servicio técnico, área de la empresa que da soporte al hardware y al software de base a empresas locales. Esta unidad también comercializa equipos de hardware.

Por otra parte se observa un constante crecimiento en el mercado de barrios cerrados, tanto en la provincia de Córdoba, como en el resto del país. Estos barrios requieren por cuestiones legales y de crecimiento, ordenar su administración y fortalecer con herramientas de tecnología elementos que hagan a una mayor seguridad para los que habitan el barrio. Córdoba Software cuenta con el producto/servicio OlympoSoft, que es un sistema desarrollado especialmente para barrios privados, y que se encuentra funcionando en algunos barrios.

En este trabajo final de tesis se pretende realizar una mirada estratégica para el producto/servicio OlympoSoft con el objetivo de establecer un plan de marketing que convierta a este producto en una unidad de negocio para la empresa. Se trabajará en la búsqueda de un plan que esté alineado al estilo de Córdoba Software, y acorde con su misión, visión, valores, y objetivos de crecimiento. Este trabajo no cubre la implementación del plan de marketing sino sólo su propuesta.

## II. JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES

Como socio gerente de la empresa Córdoba Software, y trabajando en ella desde su creación, hace 25 años, junto a mi socio y un equipo de gente, y considerando hace algunos años la posibilidad de expandir nuestra presencia en el mercado de los software para barrios privados, es que se propone realizar este análisis de una posible estrategia para abordar este mercado.

Córdoba Software cuenta actualmente con un sistema que puede simplificar las tareas administrativas a los administradores de barrios privados, al consorcio y a los propietarios y habitantes del mismo. Además el software también cuenta con un módulo que permite resolver el control de acceso al barrio, tanto de los propietarios, como visitantes, proveedores y otras personas que asisten al barrio.

Además, a principios de 2012, la empresa encargó un estudio de mercado a la empresa Router MKT ([detalle en Anexo 1 adjunto](#)), intentado con este estudio detectar el comportamiento de los clientes, el uso de software como herramienta de control y el estado del mercado, en la ciudad de Córdoba, Gran Córdoba, y la provincia de Córdoba.

En este estudio se pudieron identificar, en ese momento, 133 countrys en la provincia, a los cuales se los contacto y se obtuvo la siguiente información:

- Más del 50% de los clientes demostró interés y solicitó recibir información del producto/servicio que se le ofrecía.
- Sólo el 17% de los que respondieron decían tener un sistema administrativo para el barrio.
- Además se pudo detectar que el 54% de los barrios eran administrados por administraciones externas al barrio.

Por otra parte, la concreción del nuevo código civil en el año 2015, introduce modificaciones que obligan a adecuar la estructuración legal de clubes de campo, barrios cerrados o privados, parques industriales, empresariales y náuticos. La

nueva normativa ocasionaría dificultades de aplicación, y altos costos para la adecuación de emprendimientos existentes.<sup>1</sup>

Como se comentó en el enunciado anterior, por cuestiones legales algunos barrios han debido formalizar su situación legal con un formato de SA, esto por lo general lleva al barrio a pensar en una administración interna, para poder gestionar su balance y su información contable. Esta situación debido a decisiones políticas en distintas provincias genera cambios en las conformaciones legales de cada uno de los barrios.

El barrio entonces, en muchos casos, decide adquirir sistemas propios, y toma el control por lo general de la administración y de la guardia y la seguridad. Esto generó durante el año 2016, varias consultas de barrios que se contactaron con la empresa, lo que llevó a pensar, que plantear un plan de marketing en este producto, puede ser una instancia adecuada, en este momento de la historia.

Nuestra pregunta a resolver es ¿Puede una pyme como Córdoba Software lograr un crecimiento en este mercado? ¿Cuál puede ser la estrategia que esta pyme puede plantear en este negocio? ¿Se puede generar de este producto, una nueva unidad de negocio para esta empresa cordobesa?

---

<sup>1</sup> Reporte Inmobiliario, 9/jun/2015 (<http://www.reporteinmobiliario.com.ar/nuke/article2954-nuevo-codigo-civil-condominios-y-countries.html>)

### **III. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS**

#### **III.1. Objetivo General**

Considerando que Córdoba Software es una empresa cordobesa con su historia y trayectoria, con su personalidad y estilo, en el “medio juego” de la vida empresarial, y sabiendo que cuenta con un producto como OlympoSoft, el objetivo de este trabajo será diseñar un plan de marketing para el producto/servicio OlympoSoft, en el estilo de una Pyme como Córdoba Software, aportando una variante a la organización que le de crecimiento pero con pequeños cambios acordes a su personalidad.

#### **III.2. Objetivos específicos**

- Analizar la situación interna de la empresa, su visión, misión, valores.
- Analizar el entorno y la situación externa relacionada con el sector de los barrios privados.
- Identificar los competidores y su posicionamiento en el mercado.
- Revisar el estado actual del producto/servicio, sus funcionalidades y su posicionamiento en el mercado.
- Elaborar una estrategia de desarrollo para los próximos años, para el producto/servicio OlympoSoft, partiendo desde su posición.
- Definir una lista de acciones a trabajar durante el año 2017 con un análisis de viabilidad económica y financiera para el producto/servicio.
- Establecer indicadores económicos y financieros que nos permitan conocer el impacto de la propuesta en la marca.

## IV. MARCO TEÓRICO

Considerando que Córdoba Software es un pyme<sup>2</sup>, vamos a abordar el problema de la estrategia con tres visiones, desde diferentes aspectos pero que pueden dar un marco a la forma de trabajar que tienen algunas pymes en la definición de sus planes estratégicos y de marketing.

Para esto observaremos el análisis de posición estratégica, la visión hacia los 3 prismas de la estrategia, y lo cruzaremos con la estrategia del juego de ajedrez y con la particular mirada de los nuevos conocimientos que nos dan las neurociencias. Estas tres visiones nos permitirán definir y encuadrar el modelo de pensamiento de nuestro caso.

Además seguiremos los procesos del plan estratégico y de marketing desde la visión Sainz de Vicuña Ancín, J. (Sainz de Vicuña Ancin, 1995)

### IV.1. Posición Estratégica

Según Whittington, en dirección estratégica debemos analizar la posición estratégica de una organización en función a su entorno, su capacidad estratégica y las expectativas y propósitos. (Whittington, 2006)

Para nuestro caso particular debemos pensar que la organización deberá moverse en el marco de un entorno local, con las influencias que un país como Argentina le puede aplicar. La empresa deberá tener la habilidad para moverse en el entorno, entendiendo los cambios que se suceden en el país y teniendo la habilidad para

Ilustración 1 Posición Estratégica (Whittington, 2006)



---

<sup>2</sup> Según la clasificación de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa, por Resolución General 103-E/2017, se considera pequeña empresa a una empresa de servicios que factura entre 3,5 y 21 millones de pesos por año.

adaptarse a los cambios. Muchas veces en este entorno se dificulta la posibilidad de planificación a largo plazo, ya que el país es muy cambiante y las decisiones políticas suelen sufrir grandes cambios entre un gobierno y otro en plazos muy cortos.

La capacidad estratégica de la organización deberá medir las fortalezas y debilidades que la organización tiene, en función al pensamiento y el estilo de los socios fundadores. El objetivo consiste en entender las influencias positivas y las restricciones que la misma organización le pone al armado de las decisiones estratégicas que la misma estructura puede definir.

Las expectativas y los propósitos que fije la organización, por lo general estarán influenciados por las diferentes partes interesadas, pero está claro que las partes interesadas que tengan mayor poder en la organización serán las que tengan la capacidad de influir con mayor fuerza en las decisiones estratégicas de la organización.

#### **IV.2. Los prismas de la estrategia**

La bibliografía seleccionada tiene una mirada a la construcción de la estrategia según tres prismas, el prisma del diseño, el de la experiencia y el de las ideas.

“El **prisma del diseño** considera que el desarrollo de la estrategia es un posicionamiento deliberado de la organización mediante un proceso directivo, estructurado, analítico y racional. Parte de dos principios básicos. El primero es que los directivos son, o deberían ser, personas que toman decisiones de forma racional. El segundo es que deberían tomar decisiones sobre cómo deben optimizar el rendimiento económico de sus organizaciones.” (Whittington, 2006)

Está claro que existen distintas opiniones sobre lo que es racionalidad. La racionalidad del procedimiento hace referencia al método o a la forma de tomar las decisiones. Intenta averiguar si el planteamiento de toma de decisiones es racional.

Los supuestos que están subyacentes al planteamiento del diseño para el desarrollo de la estrategia son:

- Aunque el ámbito de influencias sobre el rendimiento de una organización es muy amplio, un análisis detallado puede identificar las que afectan más significativamente a la organización. Incluso puede ser posible prever, predecir, o construir escenarios sobre el efecto futuro, de forma que los directivos puedan reflexionar sobre las condiciones en las que es probable que tenga que moverse su organización.
- Este análisis ofrece el punto de partida para el posicionamiento estratégico: es decir, el ajuste de las fortalezas y recursos de la organización a los cambios en el entorno de la organización de manera que puedan aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.
- Puesto que las decisiones estratégicas versan sobre la dirección a largo plazo de la organización, se suelen concebir como decisiones que se han tomado en determinado momento, dando lugar a planes anuales y quinquenales.
- Los objetivos están claros y son explícitos, hay un detenido y exhaustivo análisis de los factores internos y externos de la organización que pueden afectar a su futuro e informar a la dirección sobre la posición estratégica de la organización y de esta manera analizar y evaluar un abanico de opciones para la futura dirección estratégica.
- Hay herramientas y técnicas que permiten a los directivos comprender la naturaleza y el impacto del entorno sobre la organización, las competencias concretas de la organización y las influencias del poder dentro y en torno a la organización, la cultura, y sus relaciones con la estrategia

En **el prisma de la experiencia** (Whittington, 2006), se plantea que en general y pensando en pequeñas y medianas empresas estos supuestos son muy difíciles de lograr. Por lo general no es posible obtener la información necesaria para realizar el tipo de análisis exhaustivo requerido; no es posible predecir un futuro incierto; hay limitaciones en cuanto a costes y tiempo para realizar estos análisis.

Al reconocer estos hechos, “el prisma de la experiencia considera que el desarrollo de la estrategia es el resultado de la experiencia individual y colectiva del personal de las organizaciones que tienen influencia sobre la estrategia o toman decisiones estratégicas y de los supuestos que se dan por sentados representados por las influencias culturales.” (Whittington, 2006)

La investigación sugiere que las estrategias tienden, de hecho, a desarrollarse de forma adaptativa e incremental, partiendo de la estrategia existente y cambiando paulatinamente. Por lo tanto, cuando una organización ha tomado una estrategia, suele ir adaptando la estrategia en el paso siguiente sin que se produzcan cambios drásticos en su dirección. Esto también se sucede en el juego de ajedrez. La estrategia se puede ver en términos de continuidad o momentum<sup>3</sup>, cuando una organización ha adoptado una estrategia, tiende a desarrollarse siguiendo esa estrategia en vez de cambiar drásticamente de dirección.

Por otra parte sabemos que los seres humanos reconocen y comprenden los problemas y cuestiones en función de su experiencia anterior y de lo que creen que es cierto en el mundo. “Más formalmente se puede explicar **la experiencia individual** a partir de modelos mentales (o cognitivos) que la gente va creando a lo largo del tiempo para comprender su situación. Los directivos de las empresas no constituyen ninguna excepción.” (Whittington, 2006)

Cuando se afronta un problema lo abordan a partir de los modelos mentales que constituyen la base de su experiencia. Esto ofrece grandes ventajas. Significa que son capaces de relacionar estos problemas con acontecimientos anteriores y, por lo tanto, pueden hacer comparaciones. Si no tuvieran esos modelos mentales no podrían funcionar eficazmente. Sin embargo, esto también genera algunos inconvenientes, los mismos modelos mentales, la misma experiencia, pueden crear

---

<sup>3</sup> Una estrategia aparentemente coherente puede desarrollarse en una organización a partir de una serie de movimientos estratégicos, y cada uno de ellos tiene sentido en el contexto de los movimientos anteriores. Tal vez el lanzamiento de un producto, o una decisión sobre una importante inversión, marquen una dirección estratégica que, en sí, guía las decisiones sobre el siguiente movimiento estratégico. Esto a su vez ayuda a consolidar esa dirección estratégica y, con el tiempo, se va conformando el planteamiento estratégico general de la organización.



sesgos. Es probable que resuelvan un problema de la misma forma que resolvieron uno anterior.

“El **prisma de las ideas** resulta útil para explicar las fuentes y condiciones que ayudan a generar innovaciones en las organizaciones, considera que la estrategia es un orden y una innovación que surge de la variedad y diversidad que existen dentro y fuera de las organizaciones.” (Whittington, 2006)

Es posible que las personas de la organización intenten generar deliberadamente esta variedad. Sin embargo, la variación no se creará siempre de forma intencional. En un mundo natural los cambios y las novedades surgen de lo que podrían parecer *imperfecciones*. En las organizaciones también se copian las ideas de forma imperfecta entre individuos, entre grupos, o entre organizaciones, y algunas de estas copias imperfectas dan lugar a innovaciones que se ajustan mejor al entorno cambiante. Es posible que una organización intente copiar la estrategia de otra pero no haga las cosas exactamente de la misma manera. Algunas de estas copias imperfectas no tendrán éxito pero otras puede que sí.

También pueden surgir sorpresas o circunstancias imprevistas en el entorno, pueden surgir innovaciones de algunos directivos de la organización, y más si estos no provienen del mismo perfil o de la misma profesión.

La dirección puede ejercer un alto nivel de control y una estricta jerarquía, esto hará que se fomente la conformidad y que haya poca variedad. Si el control es muy elaborado y burocrático de arriba hacia abajo, es menos probable que se dé la innovación.

En el prisma de las ideas, es importante que la dirección estratégica considere:

- La sensibilidad al entorno: no es posible que la alta dirección conozca o comprenda y pueda planificar el futuro. El futuro vendrá. Si es importante que la dirección sea sensible y consciente del entorno, y anime a los demás a que también lo sean porque afectará a la

organización, y permitirá, en sí, tener nuevas ideas y plantear nuevos retos.

- La creación de contextos más que de planes: no se logrará la innovación creando sistemas de control y estrategias rígidas. Es más probable que esto se logre creando formas de organización que fomenten la variedad y el trabajo en redes informales. Por tanto, se quita el énfasis en los sistemas de planificación formal, y se pone más énfasis en las cuestiones cotidianas de la vida de la organización y de su diseño que fomenten las relaciones sociales del personal.
- El reconocimiento de patrones, es importante, aprovechar de la intuición y de la experiencia.
- La imperfección es importante, los directivos tienen que aprender a tolerar esta imperfección y permitir que se produzcan fallos si quieren conseguir innovaciones.
- Las reglas sencillas resultan muy útiles, los directivos deberán redactar la misión y la visión de manera general, permitiendo que estas puedan fluir por la experiencia y adaptándose a los cambios del entorno y de las ideas que puedan surgir de parte del equipo y de la organización.

### **IV.3. Estrategia Adaptativa e Incremental**

El ajedrez, un juego de tipo completamente estratégico, requiere de un plan de parte de cada jugador, un plan que se puede ir modificando según las respuestas del rival. En el ajedrez, se analizan y estudian 3 etapas del juego por separado, las aperturas, el medio juego y los finales.

Las aperturas se encuentran estudiadas casi por completo, existe una definición de lo que se denominan aperturas abiertas, cerradas, y semi-cerradas. Las aperturas marcan una estrategia inicial de parte de cada uno de los jugadores. Quien tiene una tendencia agresiva desde el primer momento elegirá cierto tipo de aperturas, quien quiera trabajar un modelo defensivo durante la partida elegirá otras aperturas diferentes.

Cuando un jugador ha adoptado por una apertura, está definiendo en cierta medida su estrategia de comienzo, y esta, marcará su medio juego sobre la misma línea y modelo. Grandes maestros han dado su nombre a algunas jugadas, especialmente a las aperturas, que condicionan el resto del juego. Este hecho tiene una total correlación con la batalla empresaria, ya que como se organice y se financie un start-up, seguramente configurará su performance futura.

Además, tanto en el juego como en la vida empresaria, en cada movida el jugador tiene que tener una mirada sobre todo el tablero, y no concentrarse solo en el área en la cual está ocupado, defendiéndose o atacando, y segundo, que tenemos siempre que estar pensando en una o varias jugadas hacia adelante, tanto propias como adversarias. (Saporosi, 2003)

Luego de superada la instancia de la apertura, en la cual cada jugador muestra sus conocimientos, su experiencia, su estilo y su estrategia planteada para este juego, aparece la etapa del medio juego. Aquí cada jugador intentará vencer a su rival, entregando piezas a cambio de otras, mirando todo el tablero, intentando comprender todo el juego, y refutando o acompañando la estrategia del rival. La estrategia se irá ejecutando en cada movida, y podrá cambiarse dependiendo de los aciertos y los errores del contrincante, pero enmarcada en las decisiones iniciales, solo torciéndose de a poco... lo que anteriormente denominamos, momentum.

Es tarea importante, tener una concepción sólida para toda una fase de la partida, someter las jugadas sueltas a esta concepción general y elegir las jugadas que sirvan al plan (naturalmente teniendo en cuenta el contraplan del adversario), todo esto pertenece a la estrategia del juego. Calcular exactamente cada jugada y encontrar la maniobra y combinaciones correctas para mejorar nuestra posición, pertenece a la táctica. Ambos conceptos tienen en ajedrez exactamente el mismo significado que en el campo de los negocios, la ciencia o la política.

La estrategia contiene la respuesta a la pregunta de qué se debe hacer, lo que corresponde a la posición y a las posibilidades de ambos bandos; la táctica posibilita, por su parte, la respuesta a cómo hacerlo correctamente.

En cada partida están presentes la estrategia y la táctica, estrechamente relacionadas entre sí. La táctica sin estrategia sería ciega, y la estrategia sin táctica carecería de sentido. Sin embargo, en cierto tipo de posiciones y situaciones, predomina la estrategia; en otros la táctica.

En algunos momentos del juego, quizás uno de los jugadores puede sacrificar un peón, o una pieza menor. Al respecto, debemos comentar inmediatamente que para tomar una decisión así hay que valorar con cuidado las posibilidades que pueden surgir, pues el predominio de un solo peón puede ser decisivo en la partida, y hay que ponderar si las contra-posibilidades serán satisfactorias, si el peón sacrificado se compensará suficientemente con oportunidades de ataque directo, o mediante otras ventajas posicionales.

A veces se puede calcular con exactitud uno de estos sacrificios hasta la victoria de la partida o una clara ventaja. Otras veces hay que abandonarse a la valoración de la experiencia, en muchos casos, el sentimiento posicional desempeña un gran papel. (Pachman, 1981)

#### IV.4. ¿Cómo pensamos?

Observemos ahora la mirada que nos dan las neurociencias, y conectemos esto con el plan estratégico y el ajedrez. Como todo órgano, el cerebro está formado por diferentes tejidos, compuestos a su vez por unidades más pequeñas llamadas células. Todo organismo que tenga vida está compuesto por células. Las células se encargan de supervisar todo lo que experimentamos y nos sucede.

“Podemos imaginarnos a una célula típica como un huevo frito, donde la clara es el citoplasma y la yema, el núcleo.” (Bachrach, 2014) En el núcleo se encuentra el ADN. “Todas las células del cuerpo son morfológicamente diferentes, según donde estén y a que se dediquen. Las células nerviosas también son diversas en forma y tamaño y tienen distintas funciones.” (Bachrach, 2014) Las neuronas son las células que predominan en nuestro cerebro. Imaginemos que al huevo frito lo pisamos y salpicamos todo, obtendremos de esta manera la forma más parecida a una neurona, algo así como una estrella con muchas puntas. Si ponemos los dedos en las puntas y las estiramos, vamos hacia una forma multidentada. Esto es una neurona. (Bachrach, 2014)

Un cuerpo celular, el axón y las dendritas. El axón está cargado de electricidad y se extiende desde el cuerpo celular hasta su objetivo, por ejemplo, otra neurona o algún tejido muscular. Las dendritas son las que reciben los mensajes de otras neuronas. Son alrededor de cien mil millones de neuronas las que componen el cableado cerebral. Constituyen los cimientos sobre los que se construye el sistema nervioso. Su principal función es comunicarse entre sí a través de pequeñas uniones llamadas sinapsis. Estas complejas criaturas cargadas eléctricamente, están diseñadas para transmitir información a otras neuronas, y a través de los nervios, a los músculos y distintas glándulas. Cada señal neuronal es un pedazo de información, y el sistema nervioso es el que la mueve.

Los constantes estudios que se han realizado en los últimos tiempos sobre el funcionamiento de nuestro cerebro, han demostrado que el cerebro es como una ciudad en penumbras, siempre con algunas avenidas y luces encendidas.

Las neuronas se conectan con otras neuronas, músculo o glándulas formando un trillón de patrones distintivos que se reforman, crecen y migran a lo largo de nuestras vidas. Esta especificación comienza en el embrión, a las cuatro semanas de vida, después de la concepción. De esta manera comenzarán a formar las diferentes estructuras del cerebro, a adquirir modos específicos de transmisión de mensajes y a aprender como procesar y controlar las interacciones con el ambiente.

La actividad mental o el pensamiento pueden dar forma a las estructuras neuronales de varias maneras: redes neuronales muy concurridas, cuando las neuronas se disparan juntas, se refuerza la sinapsis existente y se forman nuevas sinapsis.

Nuestro cerebro cuenta con muchas posibilidades de iluminación, de conexión de neuronas, pero la realidad es que cuenta con pocas neuronas realmente conectadas, y fuertemente conectadas. Esto pone de manifiesto que tendemos a utilizar la misma información para resolver cualquier tipo de problemas. Es decir, buscamos en lo que ya conocemos, lo que ya hemos experimentado para resolver nuevas situaciones.

Es como si viviésemos en un modo semiautomático, donde las respuestas a nuestras problemáticas y desafíos provienen en su mayoría de nuestras experiencias, certezas y cultura. Vivimos de experiencias, entonces siempre encontraremos información allí. Pero si queremos buscar nuevas formas e ideas, si queremos inspirarnos, debemos hacer un esfuerzo para conectar otras neuronas. (Bachrach, 2014)

Empresas, gobiernos y organizaciones requieren de la creatividad de su gente para sobresalir del resto. Son las personas más empáticas y creativas las que hacen la gran diferencia en la sociedad, en la economía, en la educación y en el comercio. La lógica, tal como la entendemos, es necesaria pero no suficiente. Las organizaciones buscan tener entre su gente a aquellos capaces de sentir empatía con el otro, llámese cliente, empleado, colega, socio, etc. Para comprender mejor sus necesidades, inquietudes, gustos, satisfacciones, expectativas. Personas que

puedan pensar de manera creativa e innovadora, para ofrecer servicios y productos diferentes, que ofrezcan mejores experiencias. (Bachrach, 2014)

De esta manera podemos inferir también que agregar a la organización personas que piensen de manera diferente ayudará de a poco a generar nuevas formas a nuestra estrategia, nuevos cambios que irán direccionando el rumbo de la organización hacia los nuevos modelos y formas de comercializar y de desarrollar productos para nuestros mercados y para nuestros clientes.

#### **IV.5. El plan de marketing dentro del proceso de Planificación Global**

De acuerdo a la visión de Sainz de Vicuña Ancin, J. en el año 1995, la propuesta para una pequeña empresa es la elaboración de dos tipos de planes:

- Una opción es realizar sólo el plan estratégico (cada 3 o 5 años) y el plan de gestión anual.
- Segunda opción es sustituir el plan estratégico por el plan de marketing (que será necesario abordar cada tres años) y complementarlo con el plan de gestión anual. (Sainz de Vicuña Ancin, 1995)

Sobre esta mirada debemos considerar el plan estratégico como el punto de partida del proceso de planificación global, en cambio, el plan general de marketing deberá dar pautas de actuación para que los directores de producto elaboren sus planes anuales de marketing para las líneas respectivas.

En la construcción del plan de marketing vamos a priorizar el análisis del mercado, los objetivos y la estrategia corporativa, por sobre el análisis de situación externa y del entorno. Si vamos a dar mayor importancia a la competencia, trabajando el concepto de las cinco fuerzas de Porter, estudiando los competidores actuales que tiene el mercado, y los posibles sustitutos, barreras de entrada y productos y servicios complementarios.

Ilustración 2 Esquema del Plan de Marketing (Sainz de Vicuña Ancin, 1995)



El plan de marketing es un documento escrito, cuyo contenido es sistematizado y estructurado y debe:

- Precisar la realización de análisis y estudios que describan la situación del pasado y del presente, el estado del mercado con el objetivo de encontrar las oportunidades y amenazas, y detectar las fortalezas y debilidades de la organización.
- Indicar los objetivos de marketing que la empresa se fija para un determinado periodo de tiempo.
- Desarrollar las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos del plan.
- Detallar los medios de acción consecuentes con la estrategia elegida para alcanzar los objetivos.
- Traducir los objetivos y planes de acción en términos de costos y resultados.
- Establecer claramente los campos de responsabilidad y procedimientos de control para lograr el cumplimiento y el seguimiento del plan. (Sainz de Vicuña Ancin, 1995)

Evidentemente el marketing no es una ciencia exacta, aunque el planteamiento estará orientado a los datos y a los números, y la construcción del



plan de marketing permitirá a la empresa trazar los pasos a seguir y el modo de control para su ejecución.

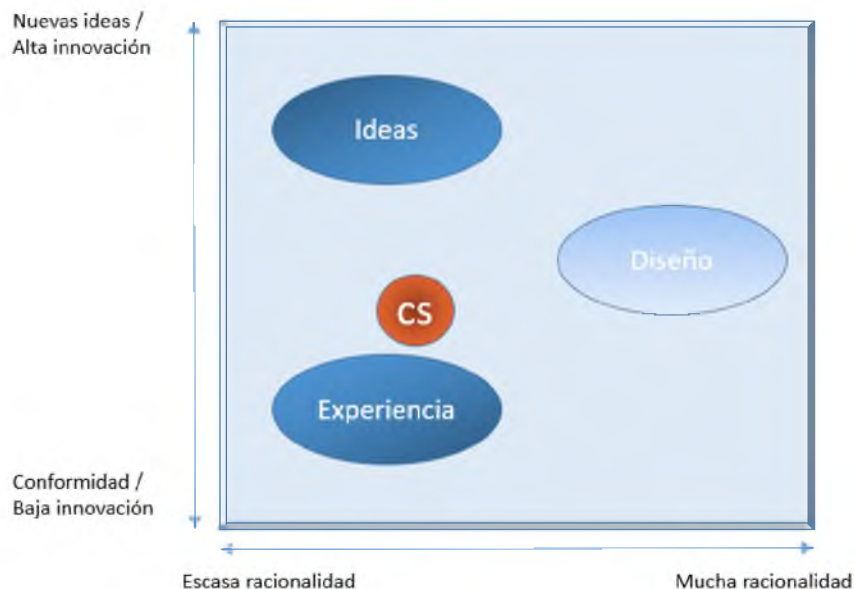
#### IV.6. Conclusiones del Marco Teórico.

En general las pequeñas empresas como Córdoba Software actúan en un solo mercado, o en un limitado grupo de mercados, limitadas en una gama de productos y servicios. Por lo general en este tipo de empresas los altos directivos, los dueños son los que tienen el contacto con el mercado. En efecto, los valores y las expectativas de los altos directivos, tendrán una gran importancia a la hora de definir las estrategias de la organización.

Vamos a considerar el modelo propuesto y a posicionar a Córdoba Software por su estilo y tamaño dentro de estas opciones.

En definitiva, podemos resumir la generación de estrategias, según los prismas del diseño, las ideas y la experiencia con el siguiente cuadro, y seguramente podremos enmarcar a nuestra organización, por su estilo y modelo, más cercana a los prismas de las ideas y la experiencia que al prisma del diseño.

Ilustración 3 Posición de CS en el prisma de las Estrategias (de\_Autor, 2016)



Considerando que posicionamos a nuestra organización en un modelo muy cercano al prisma de las experiencias, y entendiendo que este modelo propone una idea de estrategia adaptativa e incremental, vamos a valernos del juego del ajedrez para entender mejor, como piensa nuestra organización.

Podemos suponer según estas explicaciones que nuestra estrategia estará seguramente basada en nuestras experiencias anteriores, y que la modificación de nuestra estrategia llevará esfuerzo y nunca podrá cambiar el rumbo de una manera drástica, a menos que ocurra un accidente o algo inesperado que nos fuerce a tener que cambiar nuestras estructuras de una manera vertiginosa.

Podemos pensar nuestra estrategia como un modelo adaptativo e incremental, un modelo que se irá construyendo movida a movida en esta partida de ajedrez que es nuestra vida. Mirando todo el tablero de manera integral, pero sabiendo que las decisiones iniciales habrán forjado un camino, una orientación, en estilo, que seguramente permanecerá en el tiempo y en el transcurso de la vida de nuestra empresa.

La construcción de un plan de marketing, y la definición de acciones en el corto plazo, la revisión de los movimientos que se realicen y la reacción del mercado, harán que nuestra empresa plantee su próxima acción y revise los cambios.

El modelo en el que esta empresa construyó una unidad de negocio, y los pasos a plantear harán que movida a movida podamos identificar y trabajar acciones para que OlympoSoft pueda convertirse en una nueva unidad de negocios para esta organización.

## **V. ANÁLISIS DE SITUACIÓN INTERNA**

### **V.1. Historia**

Córdoba Software es una empresa con 25 años en el mercado, creada por 3 ingenieros en sistemas egresados de la UCC. Uno de los socios viajó al extranjero por un posgrado y a su regreso ya no se re-integró a la empresa. La actual conformación es de 2 socios.

La empresa se movió durante mucho tiempo según los vaivenes del mercado, si bien siempre su producto principal fue el software y en general un ERP como soporte para Pymes. La empresa tuvo períodos en los que trabajó con mayor fuerza el desarrollo a medida, y otras en las que prestó mayor atención a un producto. También incursionó en algún momento en el desarrollo a medida de software variado, incluso haciendo proyectos para USA y Chile entre los mercados internacionales.

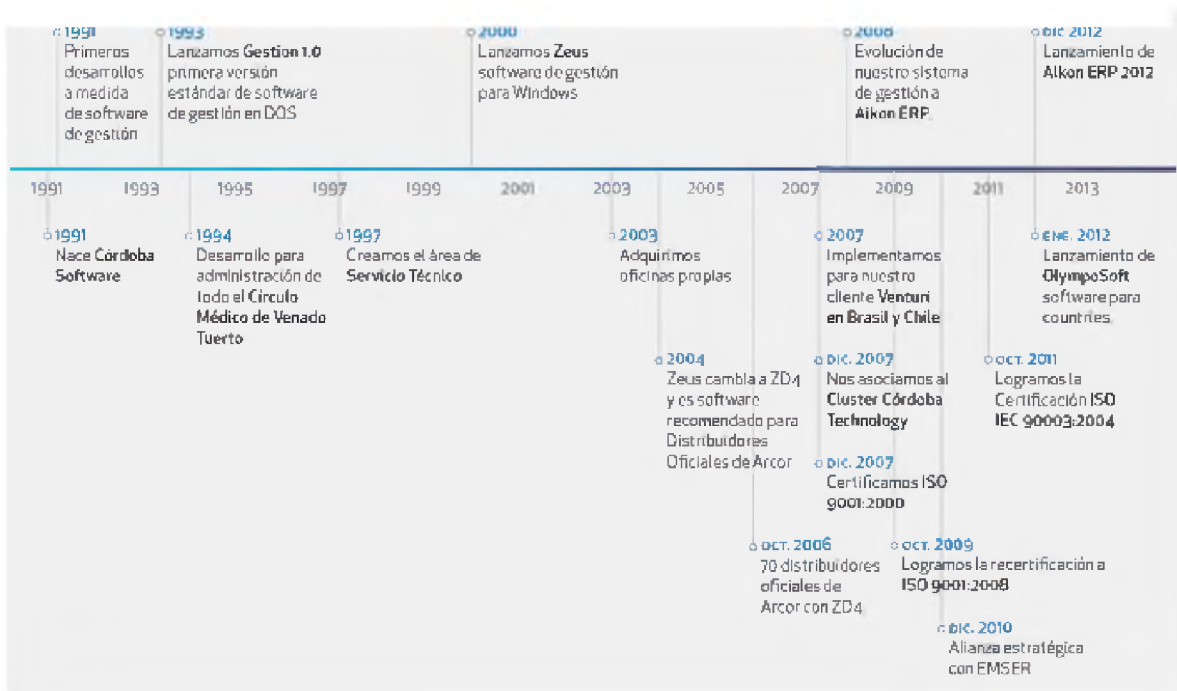
Córdoba Software se formó en el año 1991 bajo el objetivo inicial de desarrollo y comercialización de software para Pymes locales y nacionales. La premisa de los socios fundadores fue ofrecer al usuario informático un producto de calidad con servicio eficaz de posventa.

Con el transcurrir del tiempo se incorporan servicios adicionales, que complementan las necesidades informáticas de las empresas que acompañan, como la capacitación, el servicio técnico integral de sus equipos y redes, la venta de hardware y la consultoría, entre otros.

Las empresas del sector de tecnología deben adaptarse y evolucionar constantemente para desarrollar productos de calidad. Córdoba Software lo respalda con su política de calidad, la inversión en tecnología, la especialización de su personal y la adaptación a las exigencias del mercado.

Estos aspectos esenciales son la clave de la vigencia en el mercado durante estos 25 años y se manifiestan en la elección de las empresas que confían en el servicio que ofrece Córdoba Software.

ilustración 4 Línea de tiempo (Córdoba\_Software, Institucional Córdoba Software, 2016)



## V.2. Estilo de Liderazgo

Con el correr de los años los socios fueron afianzando sus personalidades, estilos y gustos, por lo cual uno de los socios hoy tiene un rol netamente técnico, es el líder técnico de la empresa, y quien fomenta la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías y nuevas soluciones aplicadas a las necesidades de las pymes.

Mientras que el otro socio tomó en una etapa el rol comercial, y luego asumió un rol gerencial para conducir Córdoba Software. Este socio en el año 2010 inició un proceso de profesionalización, que implantó en la empresa. Esto marcó el rumbo de la organización, poniendo sus lineamientos más claros en cuanto a objetivos y alcances, y a lo que los directivos pretenden de la misma.

Sobre esto vamos a decir que Córdoba Software tiene desde una perspectiva global, una estrategia que viene definida por los socios, encuadrada en su estilo, sus gustos, su profesión y su personalidad.

Estas líneas en general las podemos encuadrar en:

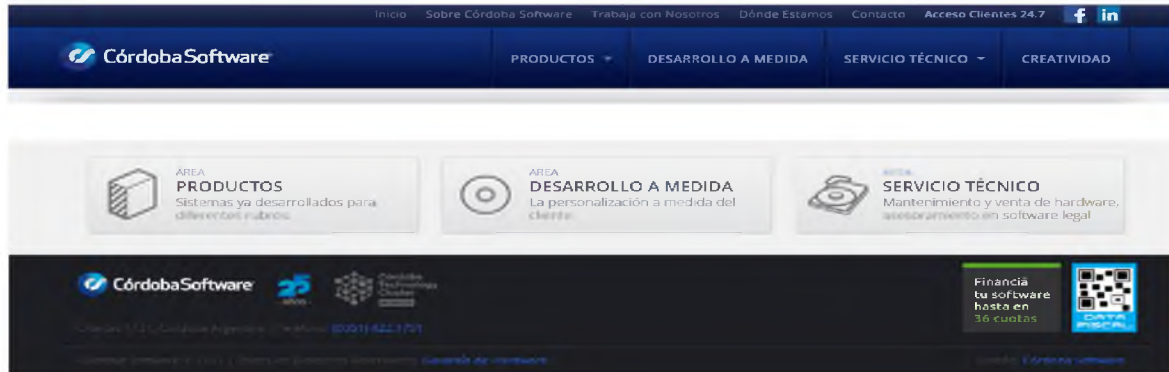
- Los socios disfrutaban de delegar tareas en la gente, intentando siempre que los equipos y quienes conformen la solución lo hagan aportando ideas y soluciones a los clientes. Si bien los socios se involucran en los proyectos, y participan de las decisiones, intentan que sus equipos sean autónomos y capaces de auto-administrarse, produciendo así beneficios para sí mismos y para la organización.
- Los socios disfrutaban de su empresa, pero también de su vida familiar, los fines de semana no trabajan, ni lo quieren hacer, y la organización desde siempre ha propiciado que también el personal que la integra tenga su tiempo de trabajo, pero tenga su tiempo para disfrutar de la vida personal.
- Los socios tienen una fuerte inclinación en la solución de problemas a sus clientes, esto viene dado por su personalidad, por su profesión (ingenieros de sistemas) y porque de esta manera disfrutaban de su trabajo, viendo que las empresas para las que hacen cosas, crecen, y se ven beneficiadas del uso del software, como una herramienta para mejorar sus servicios y soluciones al mundo.
- Los socios tienen una fuerte inclinación al trabajo en el mercado local, no son personas que les guste viajar por trabajo, ni alejarse mucho de sus entornos de vida. Además los sistemas que se han desarrollado desde un principio apuntan a resolver problemas de las Pymes de Argentina, generando soluciones específicas locales, y no apuntados a mercados globales, ni el mercado internacional.
- La visión de los socios nunca tuvo un importante alcance comercial, siempre en los proyectos prevalece la tentación de resolverlos antes que los beneficios económicos que el proyecto pueda generar a la empresa.

### **V.3. Estructura Organizacional**

Hoy la organización cuenta con 3 áreas de negocio. Los productos, los desarrollos a medida que se trabajan como proyectos especiales para algunos

clientes, y que se ha acoplado el área de diseño gráfico para ofrecer a los clientes soluciones Web en los desarrollos especiales, y servicio técnico.

**Ilustración 5 Negocios de CS (Córdoba\_Software, 2016)**



Entre los productos que comercializa se encuentran:

**Ilustración 6 – Productos (Córdoba\_Software, Institucional Córdoba Software, 2016)**

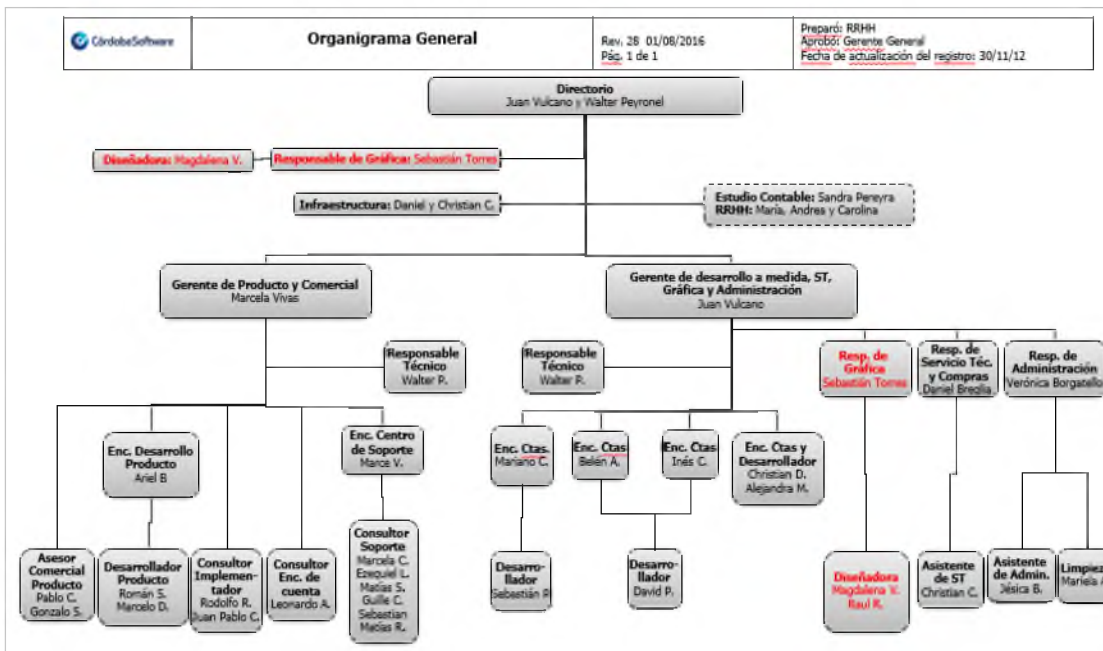


Como se nombró anteriormente la empresa también cuenta con su área de desarrollo personalizado de software. La cual trabaja íntegramente con las áreas de diseño gráfico para de esta manera poder ofrecer a los clientes soluciones específicas y a su medida.

Y por último se encuentra el área de servicio técnico la cual presta un apoyo especializado en temas relacionados a software y hardware a todas aquellas pymes que necesitan de dicho servicio para poder realizar la gestión íntegra y segura de su negocio.

Hoy la empresa se consolida bajo el concepto de **aliado tecnológico** utilizando como pilar fundamental la relación que mantiene con sus clientes, trabajando mucho en el servicio de soporte pos-venta.

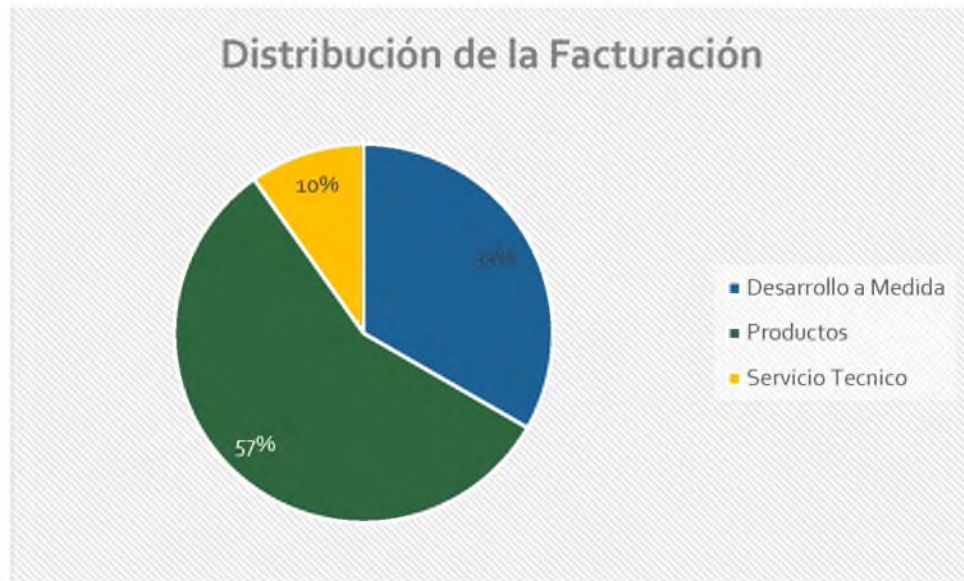
En la organización el perfil profesional de los socios, hace que uno tome un rol más comercial, y el otro mantenga un perfil técnico. Ambos se encuentran en el



directorio de la empresa, pero luego ocupan distintos roles en la organización. La estructura actual de la empresa se observa en el siguiente organigrama.

La facturación de cada una de las áreas en 2015 se distribuyó de la siguiente manera:

Ilustración 7 Distribución de Facturación (de\_Autor, 2016)



#### V.4. Estrategia corporativa

Córdoba Software dice en su propuesta.

##### Misión

Somos asesores tecnológicos y desarrolladores de software que buscamos simplificar la problemática de gestión de las PyMEs, para ayudarlas a crecer, disfrutando de hacerlo y generando la rentabilidad esperada a los accionistas.

##### Visión

Ser el aliado tecnológico de PyMEs, orientado al mercado nacional. Brindando productos y servicios de calidad, apuntado a las necesidades y satisfacción del cliente.



## **Valores**

Honestidad e integridad: Somos buenas personas, honradas y respetuosas. Sentimos y obramos de esta manera en todo momento con el cliente, con los compañeros de la empresa y las demás personas con quienes nos relacionamos.

Orientación al cliente: Somos Aliados Tecnológicos de nuestros clientes, detectamos sus necesidades reales y las transformamos en soluciones concretas.

Calidad: Trabajamos preocupándonos por hacer bien el trabajo sin cometer errores.

Disfrutamos del trabajo: Consideramos que el trabajo es una fuente de satisfacción, crecimiento y superación.

Córdoba Software refuerza en su estrategia corporativa el concepto de ALIADO TECNOLÓGICO, expresando que “Ser aliado tecnológico implica entender el negocio de nuestros clientes y acompañarlo en su gestión con soluciones de tecnología.”

Este lema o estrategia corporativa debe bajarse en cada uno de los negocios que la empresa aborda y especificarse en cada uno para llevarlo adelante y usarlo como herramienta para la conquista del cliente.

### **V.5. Elementos para apalancamiento**

Tomando los conocimientos que la empresa tiene en otros productos, vamos a proponer analizar sus conocimientos como apalancamiento al negocio de los barrios privados, para ello mostramos un análisis de estado de situación de los productos AIKONerp para distribuidores, y AIKONerp Genérico. Esto se puede visualizar con detalles en el [ANEXO 2](#).

### **V.6. Desempeño en Ventas**

La empresa realiza ventas de nuevos proyectos, y venta de un servicio de soporte mensual. En el caso de OlympoSoft se ha definido una estrategia de venta tipo SAAS, al momento de iniciar un nuevo barrio, el barrio solo paga por la

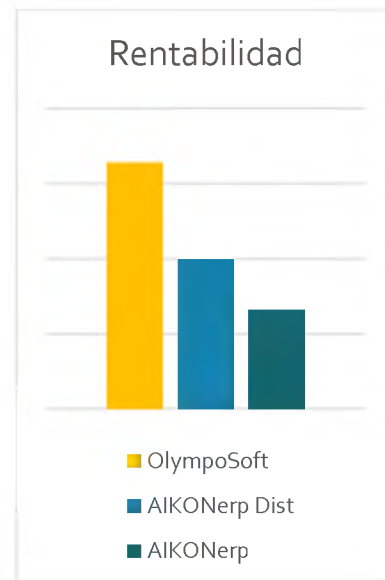
implementación, y no paga nada por las licencias de uso, sino que lo que paga es por un servicio que utiliza (como si fuera un alquiler).

En cambio en el caso de AIKONerp el cliente compra las licencias de uso y la implementación y puesta en marcha del sistema, y luego solamente queda abonando un servicio de soporte pos venta denominado SSAM.

El siguiente cuadro nos muestra los clientes que se incorporaron a la empresa durante 2016, los que se perdieron, los que está en este momento activos y pasivos.

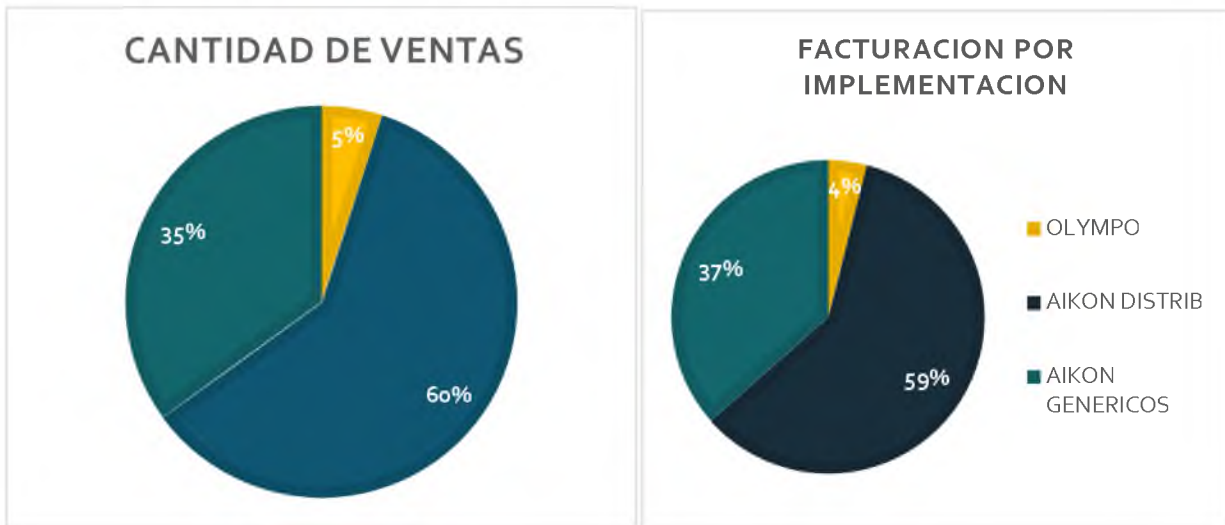
CLASIFICACION DE CLIENTES				
	Nuevos	Activos	Pasivos	Perdidos
OlympoSoft	1	7	0	1
AIKONerp Dist	12	46	31	30
AIKONerp	7	52	28	12
	<b>20</b>	<b>105</b>	<b>59</b>	<b>43</b>

Los clientes activos son los que pagan actualmente servicio de soporte, los pasivos son los que no han pagado soporte en el último año.



Respecto del Servicio OlympoSoft, podemos decir que como este servicio se ha ordenado hace poco tiempo, sólo uno de los clientes paga el servicio en el nuevo formato SAAS, aún así este es actualmente el servicio más rentable para la empresa.

En lo que respecta a ventas del año 2016, podemos decir lo siguiente:



AÑO 2015 - 2016	CANTIDAD DE VENTAS	FACTURACION POR IMPLEMENTACION	FACTURACION POR LICENCIAS
OLYMPO	1	18368,00	0,00
AIKON DISTRIB	12	276487,00	208471,00
AIKON GENERICOS	7	169781,00	140408,00

#### A. Recursos del área de Marketing

La empresa no tiene definida actualmente al área de Marketing dentro de la organización. Generalmente en las reuniones en las que se analizan situaciones relacionadas al marketing los socios-directivos participan al responsable del área de productos, al responsable del área comercial y ventas y al responsable del área de diseño gráfica y Marketing.

Este equipo es el que analiza y define algunas estrategias de marketing en la empresa. La empresa no ha trabajado por ahora cuestiones como precio, canal. Si tiene una mirada muy orientada al producto, por ser los socios profesionales del área de Ingeniería.

## V.7. Decisiones de Marketing

### A. Estrategia de Segmentación

**OLYMPOSOFT**, es un software orientado a barrios privados o countrys, especialmente con una conformación de tipo Sociedad Anónima, también funciona en administradores de barrios. Se puede trabajar toda la gestión administrativa del barrio, el control de accesos, y las cuestiones blandas, reservas de espacios de uso común, multas, infracciones, y la comunicación entre los administradores y quienes viven en el barrio.

Aquí deberíamos considerar la segmentación de clientes en barrios, administradores, y empresas de seguridad. Se puede trabajar en los barrios con administraciones propia, intentado vender los módulos administrativos y de comunicación con los propietarios, y el módulo de control de accesos.

Los barrios más importantes tienen por lo general su administración propia, que cuenta con un equipo de gente, administrativos, guardias, personal de servicios, responsable de seguridad, responsable administrativo, incluso en algunos casos hasta un gerente.

Los barrios más chicos, por lo general se distribuyen tareas entre algunos habitantes del barrio que toman diferentes roles, y se suele tener una persona en administración para llevar información del barrio.

En el caso de los guardias, en algunos casos el personal pertenece al barrio, aunque en la mayoría se sub-contrata una empresa de seguridad que se encargue de esto.

Otra modalidad en la tipología del cliente, es que los barrios deriven la administración a administradores externos, en este caso, estos son los que se encargan de las tareas administrativas, y el barrio, sólo mantiene una relación con el administrador a través de algún responsable asignado. Se puede llegar a los administradores, especialmente con el módulo de administración y comunicación con los propietarios, esto puede hacer que la conversión de un administrador impacte directamente en varios barrios que el mismo administre.

Los administradores, también pueden clasificarse, en pequeños, medianos y grandes. Algunos administradores, se encargan de la administración de 2 o 3 barrios. Otros un poco más organizados toman esto como una tarea profesional, y administran hasta 5 o 10 barrios, o consorcios.

Los administradores más importantes y reconocidos, por ejemplo en Córdoba, son pocos, y llegan a mantener estructuras que le permiten administrar entre 20 y 100 consorcios, entre barrios y edificios. Por lo general estos administradores cuentan con sus propios sistemas administrativos para llevar ordenadamente la información de sus clientes.

Respecto de las empresas de seguridad, se las puede considerar también, como un potencial mercado de clientes, que puedan llevar el sistema a los barrios con los cuales trabajan y generar contactos y referencias en nuevos barrios. Con la solución de control de accesos, se puede intentar acuerdos que permitan que las empresas de seguridad impongan el software en varios barrios donde tengan el servicio.

## B. Posicionamiento

La empresa no ha desarrollado estrategias de posicionamiento por ahora en el producto OlympoSoft. Hasta acá los productos se comercializan por referencias, y contactos entre empresas clientes, y nuevos clientes. Los productos con más trayectoria en el mercado, consideremos que el ERP es el primer producto que se comercializa, tienen un mayor caudal de clientes.

**OLYMPOSOFT**, es un desprendimiento de AIKONerp, el software nace como una personalización que se hace por el año 2000 para Country Jockey Club, al cliente se lo atiende durante años como un cliente a medida. El software se comercializa en algunos otros barrios de la zona sur, Fincas, Fortín del Pozo.

En el año 2012 Córdoba Software lanza la marca OlympoSoft pero no realiza grandes acciones para posicionar la marca. Se realizan acciones internas para convertir este desarrollo a medida en un producto. Se genera una versión separada del producto, se conforma un logo y una marca independiente de AIKONerp.

Actualmente la marca se encuentra bien posicionada en Internet, en la búsqueda de software para barrios privados, esto genera algunas visitas, incluso ha permitido contactar barrios del interior y de otras provincias. El sistema se encuentra instalado en este momento en 8 barrios, en Córdoba, en localidades del interior de la provincia de Córdoba y se han realizado una venta en un barrio del gran Buenos Aires, en la localidad de Brandsen.

**ilustración 8 - Estadísticas OlympoSoft (Córdoba\_Software, OlympoSoft, 2016)**



A nivel local hay un competidor que se encuentra instalado en varios barrios en zona norte de la ciudad, y que se observa como el principal competidor en el medio local.

En los últimos meses un barrio cerrado ha optado por cambiar el sistema, desde el software del competidor local y ha optado por OlympoSoft como solución a su trabajo en administración y accesos. También en este momento 2 barrios cerrados están evaluando su posibilidad de cambio de sistema. Podemos decir que la empresa tiene algún reconocimiento local como un proveedor de soluciones para barrios privados.

### C. Atributos para diferenciarse de la competencia

La empresa intenta imponer el concepto de ALIADO TECNOLÓGICO de las Pymes, mostrando como atributo en los mercados verticales, la experiencia y el conocimiento de las necesidades del mercado.

Sería objetivo bajo este concepto el poder escuchar las necesidades del cliente, y mediante el equipo de desarrollo con el que la empresa cuenta, poder acompañar con software el crecimiento que requieren las empresas por su situación de mercado.

En los sistemas de barrios, el trabajar fuerte la comunicación de la administración y de la seguridad con los teléfonos móviles puede generar un elemento importante para diferenciarse de la competencia.

Hoy las aplicaciones de teléfonos móviles son muy utilizadas por la mayoría de los usuarios, y la administración y la guardia podrían generar desde el sistema, acciones que se informen a los propietarios en sus teléfonos y que podrían marcar un diferencial con la competencia.

Además se intenta brindar un excelente servicio posventa, esto es un requerimiento de las pymes que por lo general no reciben un buen soporte de las empresas luego de un determinado tiempo. Este diferencial quizás hoy ha sido trabajado por otras empresas y no se impone como una diferencia real, sino como un piso de servicio mínimo. Aunque en el caso de este competidor local, es una de sus grandes falencias.

### D. Desempeño en Ventas

Córdoba Software no cuenta con un área comercial especializada en este negocio, las ventas se han realizado por contactos y referencias entre los clientes. Cuando surge un prospecto alguno de los comerciales lo toma y lo sigue.

Este año la empresa logró imponer su producto en un barrio importante de la zona norte, desplazando su competidor local, y se están trabajando dos prospectos con posibilidad de otro cambio de sistema en un barrio de la zona norte.

## V.8. Marketing Mix de Olymposoft

Para nuestro problema, analizaremos ahora el estado de situación de Olymposoft, trabajando sobre el modelo de Porter, para luego proponer un plan de Marketing para el producto/servicio, y analizar que apalancamiento se puede hacer con lo que la empresa ya tiene.

### A. Estrategia de Producto

En la Web de OLYMPOSOFT la empresa expresa lo siguiente:

Ilustración 9 - Web Olymposoft (Córdoba\_Software, Olymposoft, 2016)



#### Una herramienta clave en la gestión

Olymposoft es un conjunto de herramientas tecnológicas que satisfacen una necesidad: brindar información útil para la toma de decisiones y mejorar la atención del usuario final.

Además se expresan conceptos como:

#### Mejora la atención de los vecinos

Administrar datos esenciales de los propietarios le permitirá tener un mayor conocimiento de los mismos y realizar acciones que mejoren la comunicación con los vecinos del barrio...

#### Facilita el control interno

Reduce la necesidad de contar con personas imprescindibles en el manejo del country...



### **Optimiza el uso de los recursos**

Incrementa el rendimiento del personal: porque la integración de los sistemas administrativos hacen más simple la gestión del country...

### **Brinda información esencial para la generación de nuevas ideas**

Permite conocer la cantidad de usuarios de los distintos servicios del country...

### **Mejora la imagen**

Fortalece la imagen de un lugar de vanguardia, por la calidad de información que administra, y por el servicio que otorga al vecino...

La comunicación parece ser adecuada al mercado, aunque quizás no la más valorada por los clientes. Hoy un elemento importante en los Barrios, hace no solo a la administración de la información del barrio, sino que espera que el software sea un aliado en cuestiones de seguridad y accesibilidad al barrio.

La necesidad de comunicación interna no parece ser muy valorada por las personas que viven en el barrio, aunque quizás esto no está siendo tratado o analizado de la manera más adecuada.

## **B. Estrategia de Precio**

En este producto/servicio, la estrategia de precio utilizada se orienta a brindar la solución como un servicio, con un valor de alquiler mensual, que le permite al cliente utilizar el software y recibir un servicio de soporte durante el mismo tiempo de su uso. El precio está enmarcado en un modelo de valor por mes por residentes/lotés. Esto hace que en principio el administrador pueda considerar en la inversión que se realiza una transferencia del precio al costo de la expensa. Impactando esto de una manera muy baja en los costos de expensas en el barrio.

Además en la instancia de implementación inicial, capacitación, puesta en marcha, y conversión de datos (esta última si vinieran de algún software anterior), se cobra por única vez, una inversión de puesta en marcha, el valor depende de la

complejidad de implementación que se observe en el barrio, cantidad de usuarios, computadoras, guardias, etc.

### C. Estrategia de Plaza

Actualmente la comercialización del software es realizada por la misma empresa, y su canal de llegada al mercado es la página Web y la fuerza de ventas propia. NO se mantiene relación con intermediarios, y no se cuenta con una estrategia de fidelización del canal. NO se realizan acciones de motivación, ni envíos de mail.

El producto/servicio no tiene presencia en medios de comunicación, revistas, etc. No se han trabajado alianzas con empresas de seguridad o de servicios que tengan llegada al barrio.

No se mantiene actualmente relación con administradores de barrios. Los comerciales de la empresa no han tenido llegada a los administradores, esto si se trabaja puede permitir que la llegada a un administrador permita llegar a varios barrios en una sola acción. Este podría ser un canal que permita generar marca y llegar a muchos barrios en un tiempo menor.

### D. Estrategia de la Fuerza de Ventas

Córdoba Software cuenta con 2 personas en el área comercial que se dedican a la comercialización de los productos/servicios con los que cuenta la empresa, independientemente de la comercialización de los desarrollos a medida.

En los últimos períodos se han intentado acciones comerciales, y se han fijado objetivos de ventas para los comerciales de OlympoSoft, pero los objetivos no se han logrado, quizás opacados porque se trabaja con más fuerza toda la comercialización de AIKONerp debido a que los comerciales conocen más del mercado y tienen más facilidad para llegar al cliente a través del canal Web, fundamentalmente.

### E. Estrategia de Comunicación

La empresa realiza pocas acciones de comunicación, en algunos momentos se realizan lanzamientos de mails, pero con poca frecuencia. Por lo general la

empresa ha realizado más fuerza en el sus acciones de comunicación sobre el producto AIKONerp, y no ha trabajado con fuerza la comunicación de OlympoSoft.

## VI. ANÁLISIS DE SITUACIÓN EXTERNA

### VI.1. Análisis Macro

Vamos a considerar en nuestro análisis elementos de impacto en el ámbito de la tecnología y en el sector de los barrios privados.

#### A. En ambiente Socio - culturales

*En los últimos años los avances en aspectos de tecnología, hacen que incorporemos algunas elementos de tecnología a la vida diaria, por ej. los teléfonos Iphone, Blackberry, el sistema operativo Android, esto generó un cambio de comportamiento en muchos de los usuarios de los teléfonos móviles. Los usuarios se han vuelto más exigentes en su expectativa de calidad y precio de los productos/servicios con los que conviven el día a día. Se producen cambios en los valores culturales de las nuevas generaciones.*

Respecto de los barrios, se observa que en la provincia de Buenos Aires solamente, hay 593 barrios cerrados con la factibilidad otorgada y por lo menos 300 más con esa gestión en trámite. En esos 1000 barrios viven 100.000 familias, según datos de la gobernación. "El avance de las urbanizaciones cerradas pareciera no tener límites.<sup>4</sup>

En los últimos 20 años, al impulso del individualismo y el "sálvese quien pueda" consolidado en los 90, se acentuaron las desigualdades sociales y también las distancias que impuso la clase más adinerada con las demás, en términos de espacio físico de convivencia.<sup>5</sup>

Según un artículo publicado en el diario el Civismo de la ciudad de Lujan, en Prov. de Buenos Aires, se observa que "La tasa de crecimiento de este mercado es cercana al 10% lo que implica que se invierten cada año cerca de 14 millones de

---

<sup>4</sup> Diario La Nación Mayo 2016 (<http://www.lanacion.com.ar/1896586-el-futuro-de-los-countries-segun-los-especialistas>)

<sup>5</sup> Diario Yerba Buena ( <http://www.elmiradordiaro.com.ar/nota/actualidad/83832/barrios-privados-forma-urbana-abismales-diferencias-entre-clases-sociales.html>) 3/mayo/2016 )

dólares en la construcción de estas viviendas.” “Tan sólo a modo de comparación y para ilustrar el consumo de la gente de las urbanizaciones, el barrio más poblado del oeste cuenta con la misma cantidad de casas en urbanizaciones que todo Luján. Se trata de Banco Provincia en Moreno. Al no encontrarse cerca de centros urbanos se formó un centro comercial que subsiste exclusivamente del consumo de esas 1.500 viviendas.” “Hoy los barrios son una seria alternativa de vivienda para las clases medias. Es decir, la motivación de los nuevos habitantes de los barrios no es **pertenecer** a una elite, sino acceder a una vivienda en un entorno seguro y verde para criar a sus hijos. Si antes los barrios eran cerrados por una cuestión social, hoy son cerrados por seguridad. En Luján, estos barrios están poblados en su mayoría por familias jóvenes de profesionales con hijos chicos que priorizan la seguridad y la vida al aire libre.”<sup>6</sup>

## B. Ambiente Político y Legal

Por algunas cuestiones políticas se detecta disponibilidad de gran cantidad de subsidios para las Pymes para mejorar el software. También por políticas de gobierno, existe la disponibilidad de ANR (Aportes No Reembolsables) para desarrollo de nuevos productos y mejoras de los actuales.

Esta información está disponible en la empresa por conocimiento propio del mercado tecnológico.

Habitualmente en nuestro país, surgen cambios constantes de las normativas legales que requieren modificación del Software.

Además es complejo el sistema de derecho de propiedad intelectual, lo que origina que no sea sencillo hacer valerlos estos derechos en el ámbito de la tecnología.

Además sucede que la Dirección de Inspección de Sociedades Jurídicas –que depende del Ministerio de Justicia del Gobierno de Córdoba– rechazó sistemáticamente la posibilidad de que estos conjuntos inmobiliarios se inscribieran como asociaciones civiles, como ocurre en la provincia de Buenos Aires. Entonces,

---

<sup>6</sup> Diario el Civismo de Lujan (<http://www.elcivismo.com.ar/notas/7942/>) Nov, 2010

están obligados a constituirse como sociedades anónimas, lo que los obliga a pagar IVA en las expensas, Ganancias y Ganancia Mínima Presunta. Hay asambleas de propietarios que decidieron acatar esto, mientras que otros por ahora no lo han hecho.<sup>7</sup>

### C. Ambiente Tecnológico

Como es de público conocimiento, countries y barrios privados no están exentos de situaciones de robo y violencia. Los vecinos de este tipo de complejos reclaman mayores y mejores medidas de seguridad. De hecho, algunas zonas del conurbano viven un marcado incremento en la inseguridad, lo que se traduce en countries y barrios cerrados cada vez más afectados.

Pero hay algunas cosas que se pueden hacer para garantizar la seguridad de nuestras familias. Para eso, hay que tener en cuenta que el primer objetivo de la seguridad es disuadir, poner barreras físicas y psicológicas para que el intruso lo piense varias veces antes de ingresar a una la propiedad. Cercos perimetrales, carteles con aviso de alarmas, sistemas de control de accesos, casillas con personal de seguridad, automóviles con guardias que recorren la zona, perros de vigilancia, etc., apuntan a lograr este efecto.<sup>8</sup>

Las herramientas tecnológicas pueden colaborar en gran medida para apoyar las necesidades de mayor seguridad que requieren los barrios. Se pueden utilizar elementos de posicionamiento para ubicar un vehículo o una persona dentro del barrio, mejorar los sistemas de control de acceso con lectores de huella dactilar, estructurar sistemas para que informen si una persona debía salir del barrio y todavía se encuentra dentro del mismo, etc, etc, etc.

---

<sup>7</sup> La Voz, 25/jun/2015 (<http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/los-barrios-cerrados-deben-adaptarse-al-nuevo-codigo-civil-y-comercial> )

<sup>8</sup> Diario el Cronista, Enero 2013 (<http://www.cronista.com/opinion/La-tecnologia-necesaria-para-la-seguridad-en-countries-20130131-0013.html>)

## **VI.2. Sector y Mercado**

### **A. Cantidad y distribución de los Clientes**

En 1991 los cordobeses escucharon hablar de los countries con el surgimiento de Las Delicias. Desde entonces, unos 200 barrios cerrados se multiplicaron en toda la provincia. El fenómeno se inició entre los más ricos, pero hoy se expande entre una clase media obsesionada por la inseguridad.

No existe un registro taxativo. Pero distintos sitios especializados en urbanizaciones privadas identifican en la provincia de Córdoba unos 200 barrios cerrados, con enormes diferencias en materia de dimensiones, costos, habitantes y servicios, y bajo una diversa y muchas veces cuestionada definición urbanística y legal. Lo que ocurre dentro de esos espacios cerrados es una fuente inagotable de análisis sociológicos, ficciones y prejuicios, alimentados por la característica que más los define: los de afuera no pueden entrar, ya que se privatizó el espacio público.

Mientras tanto, la vida en la Capital provincial avanzó en el sentido exactamente opuesto: creciente temor a la inseguridad, imparable degradación del espacio público y servicios que empeoran gestión tras gestión. Ambos fenómenos, el del ascenso del barrio cerrado y el de la ciudad en retroceso, coinciden en el tiempo en Córdoba. Desde el urbanismo, se considera casi una evidencia que son fenómenos que se retroalimentan.

"Hoy la variable principal al decidir el lugar de residencia es la inseguridad. Ese es el verdadero fenómeno social de la actualidad, y el barrio cerrado brinda algunas respuestas en ese sentido, además de adaptarse a un nuevo esquema de relaciones familiares y posibilitar en muchos casos la relación de vecindad que casi se extinguió en los barrios tradicionales de Córdoba", explica Rogelio Moroni, arquitecto, docente universitario y director ejecutivo de Grupo Edisur, uno de los principales desarrollistas de Córdoba.

"El fenómeno del Gran Córdoba es más significativo en cantidad e impacto que el de la Capital. Están cubriendo grandes extensiones de suelo con baja ocupación, rodeando los cascos urbanos tradicionales de los pueblos y generando una emigración masiva proveniente de la ciudad mayor", explica Guillermo Irós y

señala la consecuencia más evidente: el aumento del número de automóviles y la conflictividad en el tránsito en los puntos de acceso.

Pero el fenómeno está muy lejos de agotarse en el Gran Córdoba. En Río Cuarto, también está consolidado: San Esteban, Riverside, Los Aromos y Soles del Oeste como barrios cerrados, y el Golf, con accesos controlados. Villa María, Bell Ville y San Francisco tienen sus barrios privados.

Y en sectores serranos como el Valle de Calamuchita parece imparable la tendencia: hay megaemprendimientos como los Roggio Resorts Peñón del Águila, el Champaquí Golf de Los Reartes; Chacras de la Josefina o Chacras del Pungo en Villa Giardino; Brisas de la Villa, La Esperanza y country Los Molles en Villa General Belgrano y otros desarrollos que ofrecen cientos de hectáreas en plena serranía.<sup>9</sup>

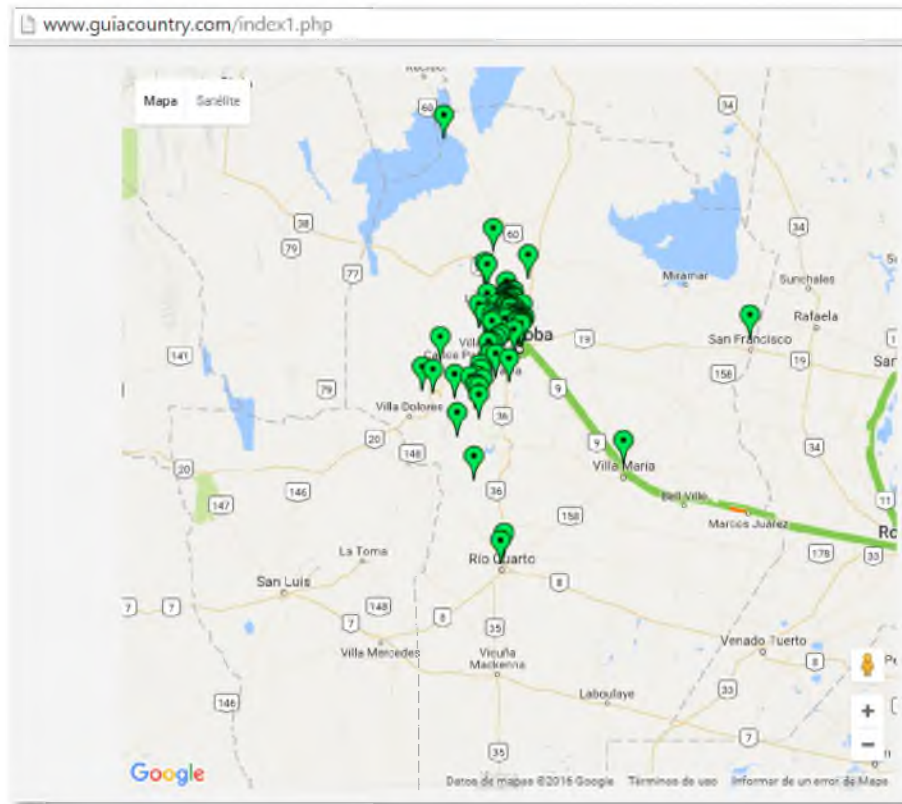
En el mapa, aunque no completamente actualizado podemos observar la distribución de los barrios cerrados y countrys en la provincia de Córdoba. La información del mapa es rescatada de [www.guiacountry.com](http://www.guiacountry.com)

---

<sup>9</sup> Diario La Voz - 24/07/2016; <http://www.lavoz.com.ar/numero-cero/25-anos-de-barrios-cerrados-la-ciudad-y-el-country>



ilustración 10 - Distribución de Countries en Prov Córdoba (Guia\_Country, 2016)



Según otro artículo: A los lugares como Nordelta se les llama en Argentina countries. El primero de ellos, Tortugas, nació en 1930. Era un club de campo que las familias de antiguo abolengo eligieron como lugar de recreo para los fines de semana. En la década de los noventa, bajo el mandato de Carlos Menem, se produjo un boom. Y muchas casas en los clubes de campo se convirtieron en residencia permanente. En 2011 había 700 barrios privados en Argentina donde vivían casi 300.000 personas, según la Federación Argentina de Clubes de Campo (FACC). En la actualidad estos barrios privados ascienden a 1.000, según indicó a este periódico la FACC. De ellos, unos 800 se encuentran en la provincia de Buenos Aires.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Diario el País; FRANCISCO PEREGIL, Buenos Aires 21/dic/2014 ([http://internacional.elpais.com/internacional/2014/12/20/actualidad/1419113092\\_143703.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2014/12/20/actualidad/1419113092_143703.html))

En los mapas de [www.quiacountry.com](http://www.quiacountry.com) se pueden observar la distribución de los barrios de la Provincia de Buenos Aires. También detectamos la página [www.buscobarrioprivado.com](http://www.buscobarrioprivado.com) , que cuenta con una buena base de datos de información de los barrios privados.

## B. Características del Cliente

El barrio, puede funcionar por lo general de dos maneras, un formato es mediante una comisión de vecinos del mismo barrio, en algunos casos se toma un gerente, y la comisión más el gerente analizan las opciones y toman las decisiones por los vecinos del barrio.

En este formato el barrio tiene una administración propia, y contrata un servicio de seguridad, para ello el cliente (barrio) realiza la búsqueda de un sistema administrativo propio, en algunos casos se busca que el sistema resuelva también el control de los accesos al barrio, en otros casos se deja eso como una tarea de la empresa de seguridad.

En este modelo el sistema integrado como es el caso de OlymptoSoft, se vuelve de importante ya que puede resolver la problemática de las cuestiones administrativas del barrio, y aporta al problema de seguridad.

Esto pensado desde el ángulo de las fuerzas de Porter, hace que las barreras de entrada sean más altas, y disminuye la cantidad de competidores directos para ambas soluciones.

Si se observa un problema en estas comisiones directivas que por lo general se renuevan cada 2 o 4 años, en estos casos las nuevas comisiones conforman directorios que pueden cambiar las decisiones de la comisión anterior, esto en cierta forma hace un poco más complicada la conexión con la empresa/cliente, debilita al software como elemento clave en la administración, y permite la aparición de competidores por contactos, lo que genera que el proveedor deba hacer lobby en su relación con el barrio.

El otro formato que se da en los barrios, es cuando delegan la tarea administrativa en un administrador, en este caso este se encarga de utilizar sus

sistemas propios para las cuestiones administrativas, y dejan en manos de la guardia el software de control de accesos.

Aquí el análisis de la competencia se vuelve más complejo, en principio aparecen competidores con software administrativos especializados en barrios, y aparecen también los especialistas en software de control de accesos.

Por otra parte los administradores de barrios, pueden utilizar por su tamaño, sistemas propios o de terceros, y que por lo general tienen la administración de varios barrios controladas desde un mismo sistema administrativo, esto puede hacer que el administrador se integre en el desarrollo del software y debilita el negocio.

Algo similar sucede con las empresas de seguridad, si éstas crecen y ofrecen servicios en varios barrios, puede que adquieran su propio software, y utilicen el mismo en todos los barrios en los que ingresan. Esto también hace conflictivo el acceso al barrio, aunque se podría trabajar en asociatividad con algunas empresas de seguridad.

### **VI.3. Características de la Competencia**

Hemos decidido realizar una clasificación de acuerdo a la competencia que podemos encontrar en el mercado local. Esta clasificación nos permitirá obtener un punto de vista más amplio al momento de analizar la competencia y que decisiones debemos tomar para competir.

#### **A. Competidor Directo**

En primera instancia encontramos los competidores directos primarios. Este tipo de competidores son aquellos productos que ofrecen exactamente las mismas prestaciones que nuestro producto. Estas prestaciones son el módulo de gestión administrativa y el módulo de control de acceso.

Actualmente en Córdoba solo tenemos conocimiento de un producto que se presenta con estas características. El producto se llama eXPlender. Se ha tomado conocimiento del mismo por la investigación de mercado realizada en el 2011.

El conocimiento que poseemos de eXPlender es que hoy se encuentra implementado en algunos barrios de la ciudad de Córdoba y Gran Córdoba, principalmente enfocado en la zona norte de la ciudad. La empresa ha logrado su posicionamiento a través del contacto directo y el lobby generado con propietarios de los barrios cerrados que integran la comisión directiva del barrio. Además esta empresa está relacionada con una empresa de seguridad que presta servicios a los barrios privados. Esto le permite llegar también a los barrios a través de la llegada de la empresa de seguridad.

La diferenciación de eXPlender reside en que cuenta con un servicio de comunicación entre los propietarios y el personal de seguridad de la empresa. Esta comunicación se lleva adelante a través de una aplicación para celulares en donde los propietarios pueden dar aviso al personal de seguridad si un familiar o varios familiares se harán presentes en el ingreso y que habiendo avisado se puede conceder el ingreso de los mismo sin hacerlos esperar hasta obtener la autorización del propietario. Por conversaciones entabladas con clientes que antes utilizaban este producto hemos tomado conocimiento que el uso de este producto por parte del usuario se torna complicado por las deficiencias técnicas que posee. Y a esto se suma que la empresa desarrolladora falla al momento de ofrecer el servicio de posventa.

Además de la información obtenida por el contacto con clientes se decidió obtener información de dicho producto a través de su página web y redes sociales que utiliza.

Ilustración 11 Sitio Explender (Explener, 2016)

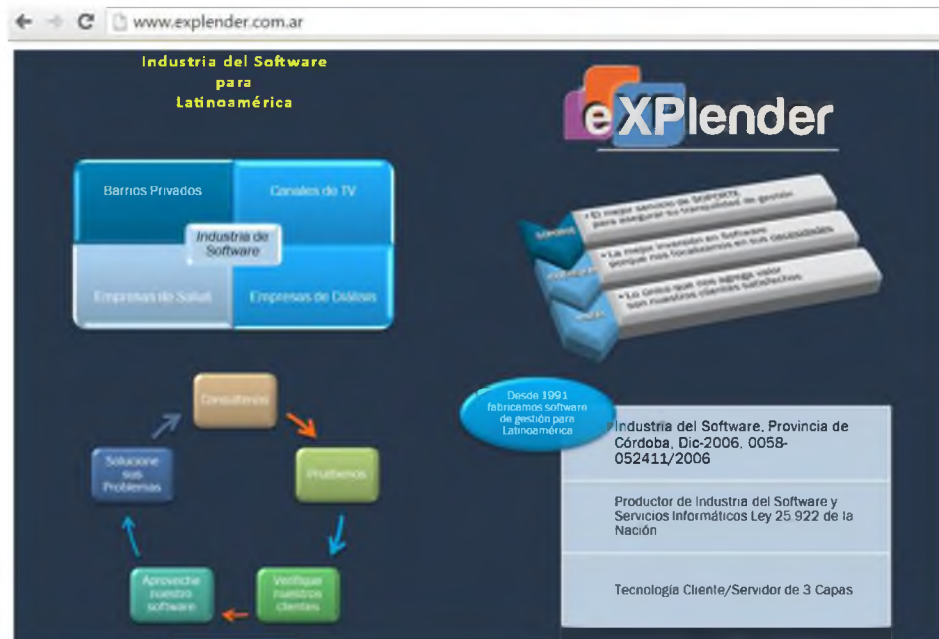


Ilustración 12 - Sitio Facebook de Explender (Explender, 2016)



La información aquí obtenida no nos agrega ningún valor a la investigación debido a que es muy escasa y no nos otorga información valiosa sobre nuestra competencia.

## B. Competidores Indirectos

En segunda instancia clasificamos a los competidores directos secundarios. Estos son aquellos productos, programas de software, que dan soluciones de manera independiente y separada en alguno de los dos módulos que integran

nuestro producto. Es decir que diferenciamos a los productos que solo dan respaldo en el módulo administrativo y por otro lado a los productos que dan respaldo en el módulo de control de acceso.

La información que hemos obtenido acerca de este tipo de competencia ha sido a través de una investigación realizada en la web. Hemos realizado esta investigación ya que creemos que es la única forma de comenzar a conocer a nuestra competencia y conseguir mínimamente un poco de información de la misma, ya que por los medios tradicionales nos ha sido muy difícil conseguirla.

Los sistemas administrativos para barrios privados que hemos encontrado son:

<http://www.web.afsistemas.com/>

AF es un sistema modular integrado desarrollado para Clubes y Countries, que permite llevar el control de Socios / Propietarios, Proveedores y Compras impactando automáticamente en la Contabilidad. El mismo se caracteriza por su constante actualización, versatilidad, seguridad, agilidad y facilidad en el uso. Creemos que los casi 30 años de trayectoria y alrededor de 300 instituciones respaldan la confianza en nosotros y en nuestro sistema.

<http://bas.com.ar/productos/software-de-gestion-erp/>

BAS Company Steering es un Software de Gestión ERP de excelencia en todos sus procesos. Su confiabilidad, adaptabilidad y estabilidad garantizan una mejora real en la competitividad de la empresa, alcanzando los máximos niveles de desempeño.

Integra todos los procesos y brinda información de alta calidad para la toma de decisiones en tiempo real, optimizando los recursos.

Mejora notablemente la eficiencia y la rentabilidad de la organización.

Permite planificar los recursos a corto y largo plazo y reducir los costos.

Simplifica las actividades operativas y estratégicas, garantizando resultados confiables.

Funcionalidades de avanzada

BAS CS Sistema de gestión ERP integra todos los procesos de la empresa en tiempo real:

Ventas - Compras – Importaciones - Cuentas a Cobrar y Pagar - Movimiento de Fondos - Contabilidad General - Contabilidad Presupuestaria - Contabilidad Bimonetaria - Movimiento de Materiales – Impuestos - Transformación de Materiales - Bienes de uso - Logística y Distribución

En cuanto a las empresas que ofrecen sistemas de seguridad para los barrios privados, se encontraron las siguientes empresas:

<http://www.megatrans.com.ar/servicios/megacountries>

Mediante la utilización de sistemas de accesos inteligentes con habilitaciones y privilegios a medida, nuestros clientes podrán combinar la seguridad física que ya poseen con tecnología de rastreo y seguimiento de vanguardia que medirá en forma eficiente y en tiempo real, los movimientos de cada proveedor o personal externo que ingrese al predio.

Nuestra solución busca que se genere un control real de todas las personas que ingresan o egresan de las instalaciones sabiendo cuál fue su horario real de entrada, su ruta, sus paradas y todo tipo de movimiento que no puede ser supervisado por los controles habituales.

Con este servicio adicional de seguridad, los habitantes del lugar podrán cruzar la información que le brinda nuestro sistema de forma on line y contar con los registros de la seguridad física logrando un control completo del ingreso de personal externo.

A partir del momento que todo el personal externo ingresa al barrio debidamente autorizado y acreditado, empieza un escenario de control urbano donde se controla: velocidades máximas de circulación, excesos, estacionamientos indebidos, y todo tipo de infracciones que afecten a los habitantes y al consorcio del

lugar. Con todos estos registros los consorcios contarán con pruebas para hacer frente a multas de tránsito internas y que sean absorbidas por los infractores.

Mediante nuestra solución podrán contar con un control de sistema de rondines y optimizar la seguridad interior.

Los Equipos Portátiles de Megatrans son confeccionados en talleres propios y perfeccionados por nuestro departamento de ingeniería para cada necesidad del cliente. Mediante la implementación de tecnología GPS/GPRS y nuestro propio software on line, se podrá monitorear la flota de vehículos que ingresen al lugar y puede ser realizada en paralelo por el consorcio del country y la propia empresa de seguridad física.

<http://www.ingesys.com.ar/>

Sistema de software especialmente diseñado para condominios, countries o barrios cerrados que permite realizar un completo control de accesos del complejo y también la administración de todos los sujetos involucrados. Cuenta con una interface totalmente Web, lo que permite el acceso al mismo desde cualquier navegador web.

SiCoA Web Condominios mejora la seguridad física y jurídica del complejo, aplicando un esquema de control de accesos y controles de documentación requerida para el ingreso por parte de los proveedores.

Puntos claves del Sistema SiCoA Web Condominios:

- Interfase amigable 100% Web, permitiendo del acceso desde cualquier navegador web.
- Multiusuario y con la posibilidad de definir distintos permisos para cada usuario sobre cada una de las páginas de trabajo del sistema.
- Manejo de ilimitada cantidad de identificaciones.
- Posibilidad de tomar una foto con cámara Web y/o asociar una imagen a cada persona y vehículo.



- Registro de documentación a presentar por cada proveedor con su vencimiento y control automático de la misma durante el acceso.
- Envío de notificaciones por e-mail o mensaje de texto (SMS).
- Prestaciones al personal administrativo
- Administración de todos los datos de los sujetos - propietarios, proveedores, visitantes, personal - y sus vehículos asociados.
- Alta de usuarios y grupos de usuarios con sus autorizaciones.
- Configuración del esquema de control de accesos.
- Alta de avisos de visitas y de servicios eventuales.
- Informes con opción de visualización PDF, HTML y exportación a Excel.
- Auditoría.
- Prestaciones al personal de seguridad
- Página de seguimiento de movimientos con monitoreo de accesos.
- Página de monitoreo de zonas, indicando los sujetos dentro de cada zona con alerta si hay un sujeto no autorizado.
- Alta e ingreso de visitas y de servicios eventuales.
- Informe de visitas actuales y futuras.
- Prestaciones al propietario
- Envío de notificaciones por e-mail al ingreso y/o egreso de visitas y servicios.
- Envío de notificaciones por SMS al ingreso y/o egreso de visitas y servicios.
- Seguimiento de sus últimos movimientos y los de su grupo.
- Posibilidad de anunciar sus visitas y servicios.
- Opción de modificar algunos de sus datos personales y de contacto.
- Catálogo de proveedores con su calificación.

### C. Competidores Integrados al Administrador

Un tercer formato que se destaca en cuanto a la competencia son los competidores integrados. Estos son aquellos software's que son creados por empresas que administran varios barrios privados, countries y edificios. Estas

empresas al contar con una importante masa crítica de clientes, han decidido desarrollar a medida y a puertas adentro su propio software. Este se adapta a las necesidades y características propias de la empresa en sí. Este tipo de competencia no es un competidor directo pero debemos tenerlo en cuenta ya que nos advierte de una barrera de entrada al momento de presentar nuestro producto a empresas que ya administran varios barrios privados y countries

#### D. Productos Sustitutos

Por ultimo podemos clasificar un cuarto tipo de competencia. Los productos sustitutos. Este tipo de software son aquellos que pueden satisfacer la necesidad del cliente sin utilizar ningún software especializado para poder realizarlo. Podemos encontrar la gran mayoría de estos productos en el segmento de control de acceso. Es decir que son programas básicos, en su gran mayoría basados en hardware, que permiten realizar una gestión básica de la seguridad del barrio privado. A continuación, a modo de ejemplo mostraremos información obtenida de la web de una empresa que se dedica a proveer insumos para el control de accesos.

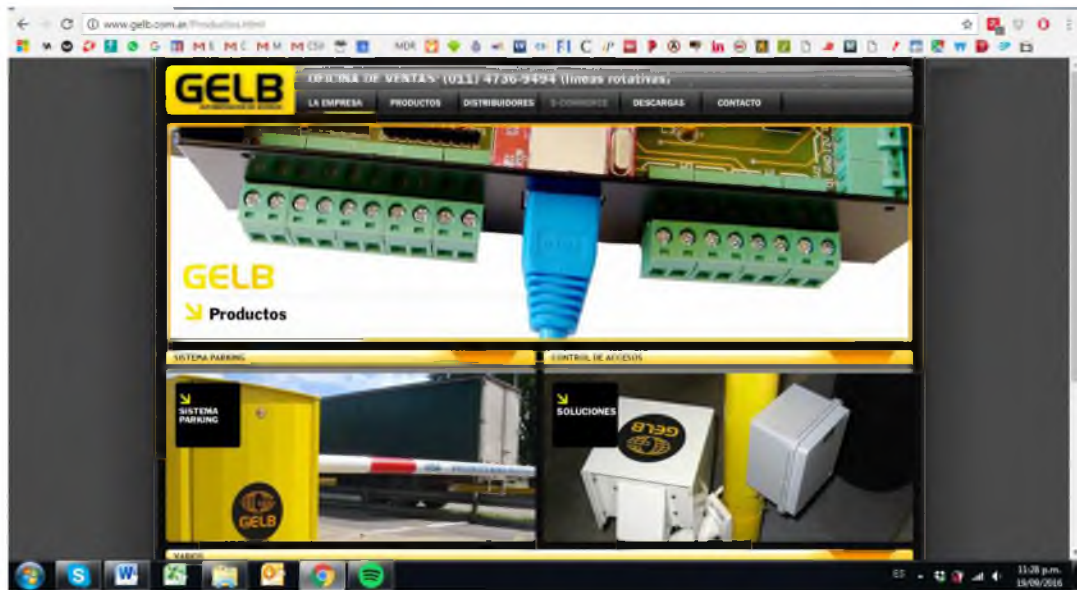
<http://www.gelb.com.ar/Productos.html>

GELB fabrica todo lo que comercializa. Por eso, los costos disminuyen. Y eso, se traslada a nuestros clientes, que además de contar con la calidad de nuestros productos y servicios, acceden a un precio realmente competitivo.

GELB se especializa en trabajar sobre lo que sus clientes necesitan, esto quiere decir que somos tan flexibles como cada uno de ellos lo requiera.

Por eso, cuando eligen a GELB saben que están invirtiendo en productos pensados para ellos y realizados bajo las más exigentes normas de calidad. Así, cada componente de nuestros productos aseguran la máxima eficiencia y rendimiento, disminuyendo considerablemente los índices de interrupción del servicio.

Ilustración 13 - Página Gelb (Gelb, 2016)



#### E. Conclusión sobre competencia.

Podemos decir que de acuerdo a la investigación realizada no se encuentra un líder en el mercado de software para barrios privados. El mercado es atendido por diversos proveedores locales de cada zona los cuales dan soluciones básicas a las necesidades de los clientes, y ninguno se especializa en mejorar y potenciar los productos que ofrecen.

También se observa que la forma en que comunican y se publicitan este tipo de productos es través de contactos y referencias que se logran a través de los clientes que habitan en dichos barrios y pertenecen a los consorcios y/o administraciones de los mismos. No se observa una comunicación importante a través de páginas web o medios publicitarios.

## **VII. DIAGNÓSTICO COMERCIAL Y DE MARKETING**

### **VII.1. Análisis FODA**

De acuerdo con el análisis de situación interna y externa que se ha realizado, y considerando como instrumento clave del proceso de elaboración de nuestro plan de marketing, el análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades será el elemento que nos permita trazar las líneas para el plan de acción.

#### **A. Fortalezas**

- El sistema resuelve 2 necesidades para los barrios privados, solución administrativa y módulo para control de accesos.
- Córdoba Software es una empresa con experiencia en el mercado del software, con orientación al servicio al cliente.
- La empresa cuenta con un centro de soporte para brindar un excelente Servicio Pos-Venta

#### **B. Oportunidades**

- Crecimiento sostenido en el país, en grandes ciudades y en el interior, de nuevos barrios privados debido (en gran medida) a la sensación de inseguridad presente en la sociedad.
- Nuevo código civil que obliga a la estructuración legal de los barrios cerrados, countrys, etc.
- No se observan en el mercado competidores con una solución completa a los problemas administrativos y de accesos y seguridad del barrio. No se observa un líder de mercado. Y los competidores no parecen tener un desarrollo importante.
- La competencia directa primaria en la ciudad de Córdoba no posee un buen servicio de soporte posventa.
- El avance tecnológico constante y a gran velocidad permite ofrecer soluciones de tecnología a los clientes de manera constante.

### C. Debilidades

- No se posee una clara idea de estrategia de comercialización de este producto puntual.
- No se cuenta con recursos humanos adecuados y asignados de manera suficiente para estar atentos al cambio y las necesidades que pueden realizar los clientes de este producto/servicio.
- Se ha descuidado la relación con los clientes actuales que están utilizando el producto.
- No se poseen contactos dentro de los barrios cerrados que puedan servir de promotores de la marca y el producto a la hora de publicitar y ofrecer el mismo.
- La empresa no ha desarrollado fuertes estrategias de posicionamiento. En general los productos se comercializan por referencias, y contactos entre empresas clientes, y nuevos clientes.
- Poco conocimiento de la competencia de acuerdo a la segmentación planteada.

### D. Amenazas

- Diversidad en los tipos de clientes, cliente barrio privado, cliente empresa de seguridad, cliente administrador de barrios. Incluso en el tipo de cliente barrio, la decisión final de compra no depende de una persona directamente sino de una comisión de propietarios.
- Los grandes administradores crean sus propios softwares de administración logrando autosatisfacer ellos mismos su propia necesidad.

## VII.2. Conclusiones del Diagnóstico

Como conclusión podemos observar que la empresa cuenta con un producto/servicio que abarca la necesidad completa que puede tener un barrio para su administración y como complemento para su necesidad de seguridad. Córdoba Software cuenta con clientes que no han sido del todo bien atendidos, y con los que se puede trabajar y sacar mayor provecho del servicio que se les brinda.

Además el mercado mantiene un crecimiento constante en los últimos años, y no se observa un líder brindando servicios en este mercado. También parece importante observar leyes que exigirán un mayor control y seguimiento a este tipo de sociedades.

Nos parece que la empresa debería mejorar la relación con sus actuales clientes, y trabajar para establecer mayores contactos con los barrios, los administradores y las empresas de seguridad.

Incluso se debería acercarse a los grandes administradores y ver la factibilidad de ofrecerles soluciones integradas a su trabajo que les permita mejorar su administración y brindar mejores servicios a los clientes finales (el barrio).

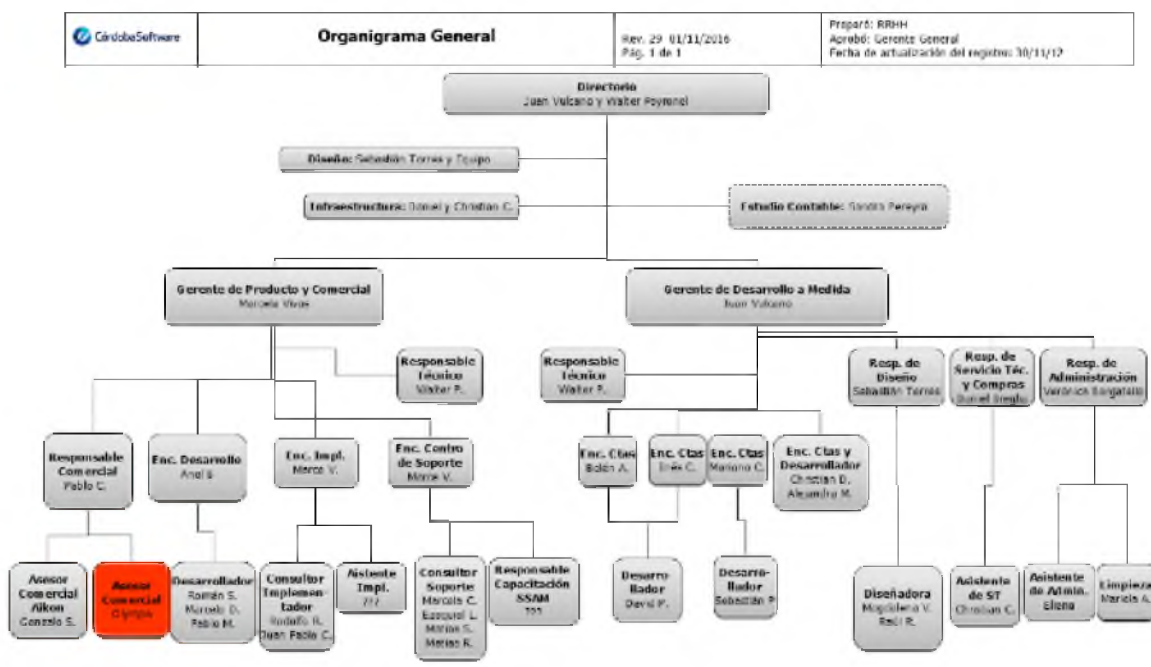
La empresa deberá asignar o encontrar una nueva persona que se integre con el equipo y que pueda dar seguimiento a este proyecto, conducir el crecimiento de este negocio e intentar convertir el producto/servicio OlympoSoft en una nueva unidad de negocio para Córdoba Software.

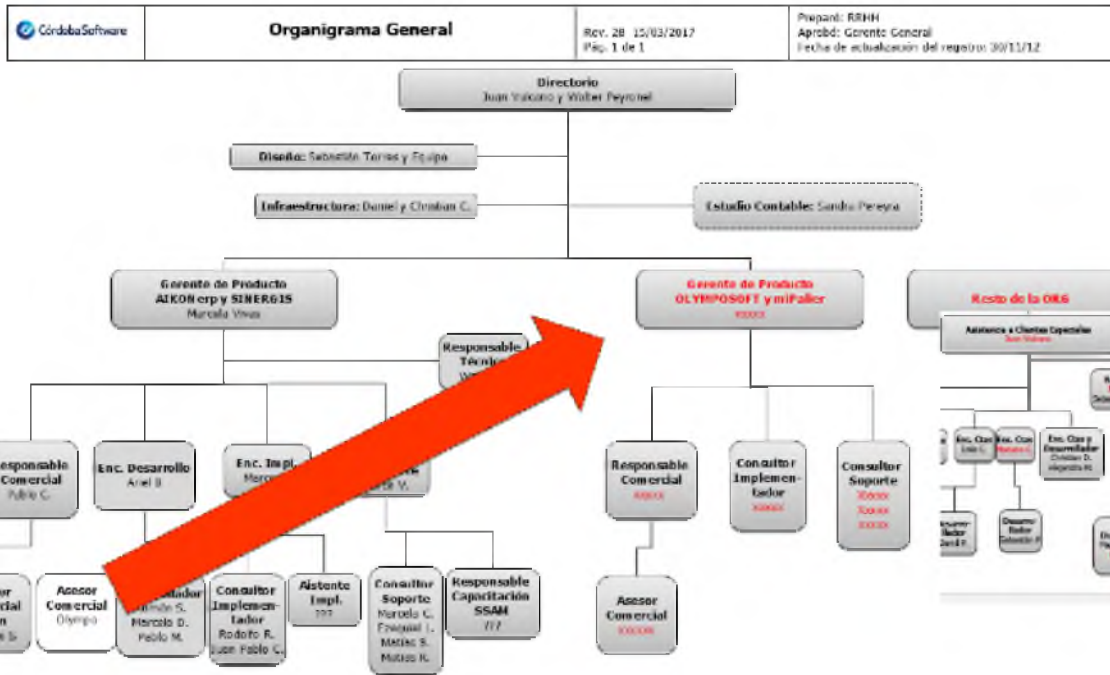
## VIII. PLAN DE MARKETING

### VIII.1. Estrategia y Objetivos

Como objetivo de mediano plazo, se propone a Córdoba Software orientar el crecimiento de OlymptoSoft en un formato de unidad de negocio. La empresa deberá ir dando pasos en los próximos cinco años midiendo el crecimiento y el desarrollo del negocio de sistemas implementados en los barrios.

La estrategia pasa por incorporar una persona que comience en un rol comercial pero cuyo perfil pueda crecer dentro de la organización de manera tal de convertir a OlymptoSoft en una unidad de negocios independiente en un mercado que muestra un potencial para conformar este negocio para la organización.





Este proceso debería llevar entre 3 y 5 años a la organización, y por su estilo se deberán ir midiendo cada uno de los pasos que se den y los resultados, sin perder foco en la dirección que se plantea como objetivo, pero conformando en cada paso un crecimiento de la marca OlympoSoft, y del software como concepto de aliado tecnológico de los barrios.

El trabajo de marca deberá ser constante en los próximos años, no sólo con los actuales clientes, sino con los nuevos, y con el mercado de barrios privados en general. La incorporación de una persona al proyecto y su formación como conductor para llevar el producto a la conversión de una nueva unidad de negocio para la empresa.

En el plan de trabajo 2017, se considera fundamental que la empresa trabaje en 2 conceptos, MARCA y CRECIMIENTO EN EL MERCADO.

La empresa debe lograr un mejor posicionamiento de marca, OlympoSoft debe ser un producto/servicio reconocido en el ámbito de los barrios privados, para este año es importante trabajar esto en el ámbito local, Córdoba, Gran Córdoba y Provincia de Córdoba.



Respecto de las ventas la empresa debe crecer en cantidad de clientes y en facturación para fortalecer y considerar al producto como un servicio importante.

Serán objetivos del plan:

1. Incrementar 100% la facturación en los clientes actuales durante el año 2017
2. Lograr un reconocimiento de marca en la provincia de Córdoba en los barrios y en los administradores de barrios, logrando que un 25% de los barrios contactados reconozcan la marca como un posible servicio para su barrio.
3. Generar 8 nuevos clientes del producto/servicio durante el año 2017, creciendo en cada uno de los mercados actuales en las mismas proporciones en las que están distribuidos los clientes actualmente.

Como parte del trabajo del año se buscará lograr, que se incremente la satisfacción de los actuales clientes y lograr un buen nivel de satisfacción de los nuevos clientes, en el uso del producto/servicio, para esto se va a realizar una encuesta de satisfacción a los actuales clientes al principio del año 2017 y luego se va a realizar una encuesta de satisfacción a mediados de año, y a final del año 2017, evaluando en estas encuestas el nivel de satisfacción y analizando el crecimiento que este tenga en el transcurso del año.

## **VIII.2. Estrategias de Marketing**

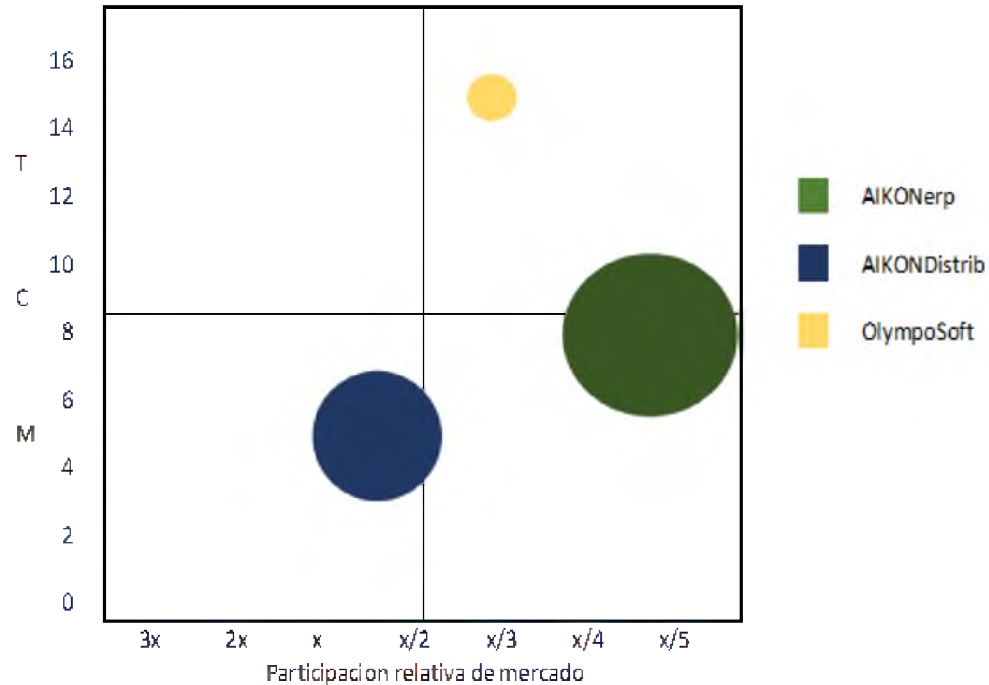
Vamos a proponer a la empresa una estrategia de Penetración de Mercado, trabajando con el producto actual, escuchando a los clientes actuales y a los nuevos clientes que se logren, y tomando de sus solicitudes las principales para realizar las mejoras que aporte una mayor fortaleza al software en el mercado.

Esto se trabaja sobre el concepto de Aliado Tecnológico, este concepto inserto en el ADN de la empresa se bajará en este servicio como un elemento clave para mostrar a los barrios que OlympoSoft es un producto/servicio que colabora, que ayuda al barrio a resolver y simplificar sus cuestiones administrativas, los mecanismos de comunicación y ayuda a la seguridad del barrio participando y mejorando los sistemas de control de acceso, apoyándose con tecnología en beneficios para el barrio.

El producto/servicio OlympoSoft de acuerdo con la matriz de BCG se visualiza como un producto interrogante que podrá ser apalancado por el producto bolsa AIKON Distribución y por AIKONerp genérico.

PRODUCTOS (UNIDAD DE NEGOCIO)	T.C.M.	CS	Mayor Competidor	Ratio X/Y	% Vtas CS
AIKONerp	8%	3%	13%	0,23	53%
AIKONDistrib	5%	15%	22%	0,68	39%
OlympoSoft	15%	5%	15%	0,33	8%

ilustración 14- Posición de acuerdo a la matriz BCG (Sainz de Vicuña Ancin, 1995)



El objetivo para 2017 es crecer sobre los clientes con formato de barrio auto-administrados, creemos que esta es la posición que la empresa mejor conoce en este momento. Para ello proponemos rescatar el estudio que en su momento se le encargó a la empresa Router Mkt, y volver a trabajar llamadas y contactos con los barrios del gran Córdoba y del interior de la provincia. Esto permitirá comenzar a generar vínculos con los barrios, será clave este año que la empresa comience a

vincularse con los barrios, ya que la recomendación y referencia es el elemento esencial para que el servicio se conozca en el segmento seleccionado.

Creemos que la manera de competir es por diferenciación, la empresa puede mostrarse claramente como un especialista en software para barrios, ya que actualmente el producto/servicio, cubre los aspectos administrativos y de control de accesos. Propondremos tomar la experiencia que la empresa tiene en otros negocios a nivel de tecnología, potenciando en este servicio, herramientas como Tablets para la tarea de la guardia, conectividad con teléfonos para la comunicación con los habitantes del barrio, conectividad con herramientas de redes sociales para facilitar las tareas relacionadas con eventos, etc.

Esto permitirá mejorar el producto, entendiendo las necesidades del mercado y potenciando la solución que la empresa le puede ofrecer a los barrios. Además la empresa puede utilizar su experiencia en el servicio de soporte pos-venta, ya que cuenta con la experiencia en los productos AIKON y puede reproducir su estilo de asistencia hacia este nuevo servicio.

Otro de los trabajos importantes a hacer es acercarse a los administradores de barrios (esta estrategia denominada Push) permitiría lograr que la implementación del sistema en un administrador genere llegada del servicio a varios barrios en una sola gestión comercial.

Consideramos importante que la empresa asigne una persona responsable de fomentar, controlar y mantener la orientación del producto/servicio en el mercado adecuado, con las características que dan valor al cliente. El precio actualmente asignado al producto/servicio, parece adecuado, y lo vamos a mantener. Si debemos acomodar la facturación de los clientes que la empresa tiene desde hace tiempo al modelo planteado en las últimas implementaciones, ya que se observa como adecuado trabajar el modelo SAAS de Software como un Servicio en el tipo de clientes, y en relación a los formatos que tiene la comercialización del software como servicio, actualmente.

Incluso en estos clientes actuales, se puede ofrecer una primera acción que es migrarlos para que todos los clientes tengan la última versión del sistema, que ha

sido potenciada en las últimas implementaciones y que da más servicios desde el barrio al habitante del barrio.

Proponemos potenciar como canal de comunicación las relaciones interpersonales con gente del barrio, para lograr esto, la persona responsable del producto/servicio deberá generar contactos con los administradores, con las comisiones directivas. Esto se puede lograr buscando contactos a través de los actuales contactos, generando relación con personas habitantes del barrio, y generando visitas de presentación del software como solución en las reuniones de comisiones directivas.

Se propone utilizar con fuerza Internet como canal de reconocimiento y de presentación. Para ello creemos que se deberá mejorar la página Web de OlympoSoft, establecer un canal de comunicación con el habitante del barrio a través de herramientas como Facebook y generar comunicación del producto/servicio que se ofrece mediante acciones de Mkt digital que tengan llegada a las personas que viven en el barrio. Esta estrategia denominada Pull podría generar empuje desde los consumidores del servicio (los habitantes del barrio) que podrían generar comentarios que fueren al administrador o administradores de otros barrios al uso del software como una herramienta para mejorar el servicio que reciben.

Lo que se busca es generar que el software mediante sus prestaciones, aproveche el uso de las redes sociales y esto viralice el conocimiento de la herramienta, por parte de los habitantes del barrio.

### **VIII.3. Programas**

#### **A. Programa 1) ORGANIZAR LOS RECURSOS**

Este programa tiene por objetivo asignar una persona inicialmente al proyecto y luego ir generando en la medida de crecimiento de la demanda, un equipo de trabajo que mantenga y potencie el producto y la comunicación de los servicios que brinda este sistema.

***A<sub>1</sub>, TOMAR UN RESPONSABLE – CON OBJETIVOS ANCLADOS EN LOS RESULTADOS***

Seleccionar un responsable del producto/servicio con habilidades comerciales que será el encargado de conducir el plan, controlar las variables de avance, y presentar los informes a la gerencia de la empresa.

Esta acción se deberá generar durante los últimos meses de 2016, con el objetivo de arrancar el año 2017 con esta persona formada y orientada al seguimiento del plan de Mkt.

En esta búsqueda se puede analizar inicialmente si alguno de los recursos con los que la empresa cuenta, pueden tomar este rol, en ese caso se trabajará una capacitación, seguimiento, y asignación de tareas. Si no fuera uno de los recursos internos, se puede encarar la búsqueda hacia una persona con perfil comercial, que tenga la capacidad de orientar el proyecto y mantener el rumbo propuesto.

Para esto se deberá definir en detalle el perfil del recurso y el mismo podrá ser evaluado y capacitado posteriormente por el responsable de los productos de la empresa, y que está conduciendo en este momento otra línea de productos/servicios de la empresa.

A esta persona se le puede realizar una propuesta de trabajo orientada al logro de objetivos, con un sueldo base más premios relacionados a los logros de cada una de las metas del plan de Mkt.

Responsable del perfil, entrevista y selección: Gerencia.

Ejecutar: NOV-DIC 2016

Costo de la Acción: Sueldo Propuesto para el cargo: \$ 17000 de bolsillo + cargas sociales + aguinaldos, + premio semestral por logro de objetivos.

***A<sub>2</sub>, PREPARAR UN ENCARGADO EN EL EQUIPO DE SOPORTE***

En este momento el equipo de soporte está atendiendo solicitudes de los clientes de AIKONerp y de los clientes de OLYMPOSOFT, en la medida que se vayan dando las condiciones previstas en el plan deberemos estar atentos al posible crecimiento de clientes de OlympoSoft, e ir perfilando que la mayoría de los casos

los atiendan una o dos personas del equipo, de manera tal que vayamos convirtiendo a uno de los recursos en un especialista de soporte de casos para los barrios privados y los administradores.

Responsable de la acción: no se realizan cambios, solo se controla crecimiento en clientes y demanda de asistencias. Responsable de Producto/Servicio

Ejecutar: ENE-DIC 2017

Costo de la Acción: NO tiene, lo absorbe la empresa

Controla: Gerente de Producto y Gerencia General

### ***A3, REFUERZO EN EL EQUIPO DE DESARROLLO***

El equipo de desarrollo deberá trabajar durante este año al menos 2 liberaciones de versión orientadas a las necesidades que se observen en los barrios. El encargado de hacer seguimiento de este plan de trabajo estará atento a los requerimientos de los actuales clientes, y de los nuevos clientes que se ganen.

Esto va a generar unos paquetes de requerimientos de mejoras en el software que en principio deberán ser encaradas por el equipo de desarrollo. En caso de ser necesario y considerando la demanda de requerimientos se puede evaluar tomar una persona que se encargue de las mejoras y el soporte del producto OlympoSoft.

Así mismo esto no parece necesario en nuestro plan 2017.

Responsable de la acción: responsable del producto/servicio genera el libro de requerimientos.

Ejecutar: Equipo de Desarrollo de AIKONerp y de OlympoSoft

Costo de la Acción: NO tiene, lo absorbe la empresa

Controla: Gerente de Producto y Gerencia General

### **B. Programa 2) BUSQUEDA DE LEADS, ALIMENTANDO EL EMBUDO**

El objetivo de este programa es generar Leads, los leads son los potenciales clientes que conociendo el producto y el servicio que brinda la empresa alimenten el

embudo de contactos que con un trabajo de gestión comercial puedan convertirse en algún momento en clientes de Olymposoft.

#### ***A4, RETOMAR LISTADO GENERADO POR ROUTER MKT***

Partiendo de la base de datos con la que cuenta la empresa, generada en la investigación de mercado por la empresa Router MKT, se propone volver a llamar a estos contactos, actualizar teléfonos, información actual del barrio, gerente o encargado, o administrador externo, teléfonos, mails, estado actual del sistema en lo correspondiente a la administración y la guardia y control de accesos.

Para esto se deberá generar en los primeros 3 meses del año una acción de llamada telefónica a los barrios para recolección de dicha información.

Alimentamos con esta información el CRM de la empresa.

Responsable de la acción: responsable del producto/servicio, hace los contactos y alimenta el CRM.

Ejecutar: Responsable de Producto/Servicio durante los primeros tres meses del año

Costo de la Acción: NO tiene, se absorbe en el sueldo del Responsable del P/S

Controla: Gerente de Producto y Gerencia General

#### ***A5, RECORRER ZONAS Y RECOLECTAR INFORMACION***

El responsable del producto/servicio deberá hacer una vez por semana los recorridos correspondientes a zona sur y zona norte, esta acción se debe trabajar durante los meses de enero y febrero, circulando las avenidas Camino San Carlos, Camino San Antonio, Zona de Villa Allende, Recta Martinolli, La Calera, Mendiolaza, Camino de Rio Ceballos, Camino a Carlos Paz, y Alta Gracia.

En estas visitas se deberá recolectar datos de contacto del barrio, empresa de seguridad, y administrador en caso de que la tengan. También vamos a dejar un sobre para el administrador, y unos folletos en la guardia para generar marca y referencias en los barrios.

Alimentamos con esta información el CRM de la empresa.

Responsable de la acción: Responsable de Producto/Servicio

Ejecutar: Enero, Febrero y Marzo 2017

Costo de la Acción: \$9.000 total

Controla: Gerente de Producto y Gerencia General

#### ***A6, BUSQUEDA DE DATOS EN INTERNET***

Utilizando buscadores en internet, se deberán generar bases de datos de contactos, barrios que se deberán clasificar por zona, provincia, e información de tamaño, características del barrio.

Esta acción se trabajará durante algunas horas del día en los primeros meses del año, buscando inicialmente barrios y referencias en la provincia de Córdoba.

Luego durante el año se harán estas tareas de manera esporádica, orientando la búsqueda y generación de contactos a otras provincias, para ir generando luego envíos de mail en busca de ayudar el posicionamiento de marca.

Responsable de la acción: responsable del producto/servicio, busca información y alimenta el CRM.

Ejecutar: Responsable de Producto/Servicio durante todo el año

Costo de la Acción: NO tiene, se absorbe en el sueldo del Responsable del P/S

Controla: Gerente de Producto y Gerencia General

#### ***A7, PUBLICIDAD ESTÁTICA EN CANCHAS DE GOLF Y RUGBY***

Se realizara publicidad en las canchas de golf y de rugby más importantes de la ciudad de Córdoba y Provincia de Córdoba. El objetivo es dar a conocer la marca apuntando a un segmento específico que son los propietarios y administrador de barrios privados. Se elige este tipo de publicidad porque se estima que gran parte de nuestros clientes se mueven en este ambiente y creemos que es una forma directa de llegar a ellos.

Responsable de la acción: Responsable de Producto/Servicio



Ejecutar: Marzo, Abril y Mayo 2017

Costo de la Acción: \$10.000 total (estimado)

Controla: Ejecución - Responsable de Producto/Servicio. Resultados de la publicidad - Gerente de Producto y Gerencia General

#### **A8, ENVIO DE MAILS MASIVOS**

Con la generación de contactos, y la alimentación que se hará de la base de datos propia de la empresa, se planifican acciones de envío de mails a todos los integrantes de la base de datos, estos deberán estar clasificados entre barrios, contactos del barrio, administradores, seguridad.

El objetivo es llegar con diferentes flyers a los diferentes segmentos.

Se deberá aprovechar para esta acción la experiencia de la empresa en otros rubros, y el equipo de diseño para generar el mensaje apropiado en cada momento. Los mensajes deberán generar posición de marca, y atraer a los potenciales clientes a visitar la página para conocer la oferta que la empresa tiene para ayudar a las necesidades de los barrios cerrados.

El envío de mails se puede realizar una vez por mes, con acciones diferentes, variando el mensaje y el flyer.

Responsable de la acción: coordina y controla el envío de mails el responsable del producto/servicio.

Ejecutar: Equipo de marketing digital de la Empresa

Costo de la Acción: NO tiene, se absorbe en el sueldo del Responsable del producto/servicio y en el costo del equipo de MKT Digital de la empresa.

Controla: Gerente de Producto y Gerencia General

#### **A9, CONOCIENDO MEJOR EL MERCADO**

Es objetivo de esta acción estudiar el mercado de barrios con el que actualmente se está trabajando, conocer a los administradores y analizar el potencial de trabajar con ellos como canal de llegada al cliente final que es el barrio, y conocer

a las empresas de seguridad y analizar la posibilidad de que sean partícipes del canal de llegada a los barrios.

Revisar la base de datos y actual, y generar información que describa con mayor claridad el mercado de barrios, administradores, y empresas de seguridad de la provincia de Córdoba, en el primer cuatrimestre de 2017, logrando tener referencias claras de nombres, teléfonos, estados de productos y servicios de software con los que cuenta al menos el 70% de los participantes del mercado.

Estudiar mejor la competencia, y trabajar sus puntos débiles, y potenciar las fortalezas de la empresa apalancándonos en los otros productos y servicios con los que la empresa ya cuenta.

Estas tareas deberán ser ejecutadas y llevadas a cabo por el responsable del producto y se deberán presentar informes de avance mensualmente a la gerencia de la empresa.

Estos informes y el análisis que se realice deberán ir construyendo la estrategia y plan de trabajo para el siguiente año.

Responsable de la acción: Responsable de Producto/Servicio

Ejecutar: Enero – Abril 2017

Costo de la Acción: No tiene.

Controla: Gerente de Producto y Gerencia General

### C. Programa 3) FIDELIZACION DE CLIENTES ACTUALES

El objetivo de este programa es medir la fidelización de clientes, los actuales y los nuevos clientes que se generen durante el año. Vamos a medir la fidelización de los clientes utilizando una encuesta de satisfacción. La encuesta se va a realizar a principios de 2017, luego se repite en junio y diciembre de 2017. Lo que se busca con este programa es mantener un buen nivel de satisfacción en los clientes, logrando que el trabajo que se hace con ellos los mantenga en un estado de satisfacción superior a 8, con crecimiento durante el año.

### ***A10, VISITA A LOS CLIENTES ACTUALES***

El responsable de producto deberá realizar una visita a cada uno de los clientes actuales, el objetivo de esta acción es establecer un vínculo más fuerte con los clientes, analizar el nivel de satisfacción, ver sus necesidades, relevar posibles requerimientos respecto del sistema, y mostrarles las nuevas funcionalidades.

Se debe evaluar en cada caso el nivel de satisfacción y de utilización que hacen del sistema, actualmente.

En todos los casos el objetivo es fomentar un mayor uso del sistema, intentar que aprovechen las aplicaciones Web actuales con las que cuenta el sistema, ya que esto genera contacto también con los habitantes del barrio.

Esta acción se debe realizar durante los primeros 3 meses del año.

En caso de ser necesario se debe bajar la última versión del sistema apoyando esta acción con el equipo de soporte de la empresa.

Responsable de la acción: Responsable de Producto/Servicio

Ejecutar: Enero – Marzo 2017

Costo de la Acción: \$ 9000 aproximadamente.

Controla: Gerente de Producto y Gerencia General

### ***A11, TRABAJAR REQUERIMIENTOS DE CLIENTES***

De las visitas realizadas a los clientes se deben detectar necesidades o requerimientos. Se propone trabajar con el equipo de desarrollo, realizando scrums cortos para actualización del sistema, haciendo sprints por cada cliente, o como máximo juntando requerimientos de 2 clientes. Ver detalle de la metodología en el Anexo 4.

Esto permite liberar versiones en la medida que se visiten los clientes, mostrando avances y mejoras en el sistema en un corto plazo de trabajo.

Estas mejoras entonces se van a ejecutar durante el primer semestre combinando las visitas a los clientes y las tareas del equipo de desarrollo del Producto.

Si surgen más necesidades en los clientes, se trabajaran también durante el segundo semestre.

Entre los requerimientos también se podrán incluir algunas necesidades detectadas por el responsable del producto, que pueden generar algún diferencial respecto de los competidores, o algún requerimiento que ya se encuentre funcional en la competencia y que OlympoSoft no lo tenga como prestación.

En cada ciclo de requerimientos, se bajan las versiones actualizadas en los clientes para ello se evaluará en cada caso si la acción se realiza en forma remota, apoyados por el equipo de soporte de la empresa, o si realiza en algunos casos la visita al cliente, aprovechando la misma para hacer alguna capacitación en el cliente, y para establecer vínculos más fuertes con el mismo.

Responsable de la acción: coordina y controla los requerimientos de los clientes, el responsable del producto/servicio y la gerente de Producto Marcela Vivas.

Ejecutar: Equipo de desarrollo del Producto, y centro de soporte del Producto. Con mayor actividad en primer semestre y más tranquilo en el segundo semestre.

Costo de la Acción: NO tiene, se absorbe en el sueldo del Responsable del producto/servicio y en el costo del equipo de Desarrollo y Soporte de la empresa.

Controla: Gerente de Producto y Gerencia General

#### ***A12, CAPACITACION ON-LINE DIRIGIDA A LOS COUNTRYS***

Aprovechar los programas de capacitación con los que actualmente cuenta la empresa, denominados capacitación para clientes SSAM, y generar algunos cursos dirigidos especialmente a gente que trabaje en los barrios privados.

Generar alguna capacitación orientada a los problemas de seguridad y control de accesos, y algunas capacitaciones administrativas, relacionadas con facturación, seguimiento de expensas, envío de información a los propietarios y habitantes del barrio.

También se puede generar alguna capacitación orientada a los habitantes y al uso de la página Web con el objetivo de generar mayor fidelización del cliente en el uso del sistema.

Estos cursos se pueden dictar a partir de mayo en adelante, observando las necesidades que se hayan detectado en las visitas a los barrios.

Responsable de la acción: Responsable de Producto/Servicio

Ejecutar: Mayo – Diciembre 2017.

Costo de la Acción: No tiene, lo absorbe la empresa.

Controla: Gerente de Producto y Gerencia General

#### A13, ENCUESTA DE SATISFACCION.

Realizar la encuesta de satisfacción a los clientes, utilizando los medios electrónicos.

El responsable del producto/servicio se encarga del envío y seguimiento de la realización de la encuesta de satisfacción que se realiza a los clientes. Se realiza el control de las respuestas y el análisis y puntuación de las mismas.

Ver prototipo de la encuesta en Anexo 5.

Responsable de la acción: Responsable de Producto/Servicio

Ejecutar: Enero 2017, Junio y Diciembre de 2017.

Costo de la Acción: No tiene, lo absorbe la empresa.

Controla: Gerente de Producto y Gerencia General

#### D. Programa 4) MEJORANDO LA IMAGEN DE MARCA

Es objetivo de este programa mejorar la imagen de la Marca OlympoSoft, que la misma se vuelva conocida en el ámbito de los barrios privados, y que se posicione de manera que al momento de pensar en los barrios en un colaborador para su administración y su seguridad, los barrios consideren a OlympoSoft entre sus opciones.

#### **A14, RE-DISEÑO DEL SITIO WEB**

Rediseñar la página Web de OlympoSoft, se debe modernizar la página, mostrando con mayor fuerza los atributos que el cliente valora del servicio que se da. Mostrando a OlympoSoft como el especialista en barrios, con conocimiento de las

necesidades que los barrios tienen, con la capacidad para solucionar los problemas administrativos y como herramienta que puede servir en la seguridad del barrio mediante los módulos de control de accesos.

Para esta tarea se puede involucrar al equipo de diseño y MKT digital con el que cuenta la empresa, el trabajo de rediseño de la página se puede hacer en estos últimos meses del año, por lo menos en un rediseño inicial, y luego continuar trabajando durante todo 2017, con mejoras que hagan que la página se muestre como actualizada.

Será responsable de la conducción en principio la gerencia y la responsable de producto, y ejecutores el equipo de diseño de la empresa, y luego se hará una transferencia de esta responsabilidad al responsable del producto/servicio, para que mejore el posicionamiento durante el año 2017.

Responsable de la acción: Gerencia General y Gerente de Producto, luego se transfiere al Responsable del Producto/Servicio

Ejecutar: desde Diciembre de 2016.

Costo de la Acción: No tiene, lo absorbe la empresa.

Controla: Gerente de Producto y Gerencia General

#### ***A15, PARTICIPACION EN EVENTOS***

Se propone participar en eventos donde se muestre la marca, el objetivo serían eventos como torneos de golf, fiesta anual de la revista Punto a Punto, partidos de Rugby y de Hockey.

Para este objetivo se asigna un importe total anual del presupuesto, y el responsable del producto deberá buscar y seleccionar la mejor combinación costo/beneficio para el uso de este dinero en esta acción.

La forma de participación puede ser utilizando un stand de presencia en el evento, o mediante folletería que invite a visitar la página Web del producto/servicio.

Responsable de la acción: Responsable de Producto/Servicio

Ejecutar: Abril – Mayo – Agosto 2017 (estimado de acuerdo a los eventos seleccionados)

Costo de la Acción: \$36.000 totales (estimado)

Controla: Gerente de Producto y Gerencia General

#### E. Programa 5) INCREMENTAR LA FACTURACION

Es objetivo de este programa crecer en facturación y en cantidad de clientes durante el año 2017.

##### *A16, Incremento de servicio de soporte a los clientes actuales*

Luego de las acciones planteadas con los barrios, visitas, mejoras de producto/servicio, bajadas de nuevas versiones, desarrollo de requerimientos y mejoras, el responsable del producto/servicio deberá negociar con cada uno de los actuales clientes un incremento de valor de servicio, llevándolos a un modelo tipo SAAS, donde el cliente paga un canon mensual por la utilización del sistema y de todos los servicio que se le provee.

Se puede estimar una ejecución concreta de esta acción en la segunda mitad del año 2017.

Responsable de la acción: Responsable de Producto/Servicio

Ejecutar: Trabajar la acción especialmente en el segundo semestre del año 2017

Costo de la Acción: No tiene.

Beneficios de la Acción: Esta acción deberá permitir un incremento en la facturación que se tiene con los actuales clientes, aprovechando el acercamiento y la mejora en el servicio que se les dará.

Controla: Gerente de Producto y Gerencia General

##### *A17, Cierre de ventas 2017*

Se propone como objetivo el poder cerrar una cantidad de ventas durante el año 2017 que permita duplicar los clientes actuales.

La propuesta es crecer en cantidad de barrios y en los mismos lugares en los que se tiene posición actualmente, consideramos esto factible ya que actualmente la empresa cuenta con sólo 8 clientes activos.

Buscar 3 o 4 clientes en el gran Córdoba, aprovechando la actual base de clientes, y el último proyecto que se ganó al competidor local y buscar otros 3 o 4 clientes en el interior, buscando los clientes en las zonas cercanas a Rio Cuarto, Villa General Belgrano y Alta Gracia, también se pueden trabajar ciudades similares, como puede ser Villa María y San Francisco.

Proponemos encontrar un cliente a nivel nacional, que se podría buscar en Buenos Aires apoyados en el cliente actual que la empresa tiene en la provincia de BsAs.

Esta acción se deberá llevar a cabo durante el año 2017, asignada al responsable del producto, y buscando inicialmente aprovechar todas las acciones anteriores, y trabajar el contacto con el cliente nuevo y el cierre de venta, de ser necesario se podrán realizar mejoras al producto que solicite el cliente, si esto ayuda en el cierre de venta, y mejora el producto en general para todos los clientes.

Se debe estar atentos a la legislación que puede darse en algún momento y que modifique las exigencias a los barrios privados, esto puede ser un argumento de ventas, y un disparador de las ventas del sistema en los barrios.

El control de esta acción se puede realizar mensualmente, mediante un informe que el responsable podrá generar con la información tomada del CRM de la empresa.

Responsable de la acción: Responsable de Producto/Servicio

Ejecutar: Enero – Diciembre 2017

Costo de la Acción: No tiene.

Beneficios de la Acción: Esta acción genera un incremento en la facturación de la empresa, en relación directa con el producto servicio OlympoSoft.

Controla: Gerente de Producto y Gerencia General



## A. TAREAS QUE IMPACTAN EN MARCA

Son acciones del plan que tienen impacto en posicionamiento de marca:

- A4, retomar listado generado por router mkt
- A7, publicidad estática en canchas de golf y rugby
- A8, envío de mails masivos
- A9, conociendo mejor el mercado
- A10, visita a los clientes actuales
- A11, trabajar requerimientos de los clientes
- A12, bajar última versión de sistema
- A13, capacitación on-line dirigida a los countrys

## VIII.4. Presupuesto y aporte del Plan

El plan de trabajo se realiza según el siguiente esquema.

CONCEPTO / PERÍODO	FIN 2016	TOTAL 2017	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>INGRESOS PLANIFICADOS POR VENTAS</b>	<b>48.422</b>	<b>629.532</b>	<b>24.211</b>	<b>24.211</b>	<b>30.211</b>	<b>36.211</b>	<b>42.211</b>	<b>42.211</b>	<b>54.211</b>	<b>62.211</b>	<b>68.211</b>	<b>76.211</b>	<b>84.211</b>	<b>85.211</b>
Ingresos Acumulados Plan de Ventas	48.422	0	24.211	24.211	30.211	36.211	42.211	42.211	54.211	62.211	68.211	76.211	84.211	85.211
Clientes Actuales		0	24.211	24.211	24.211	24.211	24.211	24.211	24.211	24.211	24.211	24.211	24.211	24.211
A16, INCREMENTO DE SERVICIO DE SOPORTE A LOS CLIENTES		0	0	0	0	0	0	0	6.000	8.000	8.000	10.000	12.000	13.000
A17, CIERRE DE VENTAS 2017		0	0	0	6.000	12.000	18.000	18.000	24.000	30.000	36.000	42.000	48.000	48.000
<b>EGRESOS PARA EJECUCION DEL PLAN</b>	<b>-56.177</b>	<b>-331.955</b>	<b>-25.535</b>	<b>-25.535</b>	<b>-25.535</b>	<b>-25.535</b>	<b>-25.535</b>	<b>-38.303</b>	<b>-25.535</b>	<b>-25.535</b>	<b>-25.535</b>	<b>-25.535</b>	<b>-25.535</b>	<b>-38.303</b>
A1, SELECCIONAR EL RESPONSABLE DE OLYMPOSFT	-56.177	-331.955	-25.535	-25.535	-25.535	-25.535	-25.535	-38.303	-25.535	-25.535	-25.535	-25.535	-25.535	-38.303
A2, PREPARAR UN ENCARGADO EN EL EQUIPO DE SOPORTE														
A3, REFUERZO EN EL EQUIPO DE DESARROLLO														
A4, RETOMAR LISTADO GENERADO POR ROUTER MKT														
A5, RECORRER ZONAS Y RECOLECTAR INFORMACION		-9.000	-3.000	-3.000	-3.000									
A6, BUSQUEDA DE DATOS EN INTERNET														
A7, PUBLICIDAD EN CANCHAS DE GOLF		-10.000			-3.000	-3.000	-4.000							
A8, ENVIO DE MAILS MASIVOS														
A9, CONOCIENDO MEJOR EL MERCADO														
A10, VISITA A LOS CLIENTES ACTUALES		-9.000	-3.000	-3.000	-3.000									
A11, TRABAJAR REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES														
A12, CAPACITACION ON-LINE DIRIGIDA A LOS COUNTRY														
A13, ENCUESTA DE SATISFACCION														
A14, RE-DISEÑO DEL SITIO WEB														
A15, PARTICIPACION EN EVENTOS		-36.000			-12.000		-12.000		-12.000					
A16, INCREMENTO DE SERVICIO DE SOPORTE A LOS CLIENTES														
A17, CIERRE DE VENTAS 2017														
<b>SALDO</b>	<b>-12.755</b>	<b>182.438</b>	<b>-5.311</b>	<b>-1.086</b>	<b>2.814</b>	<b>6.064</b>	<b>10.614</b>	<b>2.316</b>	<b>18.414</b>	<b>23.487</b>	<b>25.489</b>	<b>50.276</b>	<b>58.276</b>	<b>45.509</b>

### VIII.5. Cronograma de Actividades

PLAN DE MARKETING Y GESTION COMECIAL PARA OLYMPOSOFT - 2017														
ACCIONES	2016		2017											
	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
A1, SELECCIONAR EL RESPONSABLE DE OLYMPOSOFT	■													
A2, PREARAR UN ENCARGADO EN EL EQUIPO DE SOPORTE			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
A3, REFUERZO EN EL EQUIPO DE DESARROLLO			■					■		■			■	
A4, RETOMAR LISTADO GENERADO POR ROUTER MKT			■											
A5, RECORRER ZONAS Y RECOLECTAR INFORMACION			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
A6, BUSQUEDA DE DATOS EN INTERNET			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
A7, PUBLICIDAD EN CANCHAS DE GOLF					■									
A8, ENVIO DE MAILS MASIVOS			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
A9, CONOCIENDO MEJOR EL MERCADO			■											
A10, VISITA A LOS CLIENTES ACTUALES			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
A11, TRABAJAR REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES			■											
A12, CAPACITACION ON-LINE DIRIGIDA A LOS COUNTRYS								■		■		■		■
A13, ENCUESTA DE SATISFACCION			■						■		■		■	■
A14, RE-DISEÑO DEL SITIO WEB	■			■				■		■		■		■
A15, PARTICIPACION EN EVENTOS		■		■				■		■		■		■
A16, INCREMENTO DE SERVICIO DE SOPORTE A LOS CLIENTES								■		■		■		■
A17, CIERRE DE VENTAS 2017	■													

Significado de colores de las acciones	
■	Actividad Tranquila
■	Actividad Media
■	Actividad Intensa o Viaje
■	Actividad sin presión de Planificación

## **IX. CONCLUSIONES DEL TRABAJO**

Considerando los objetivos propuestos, se puede concluir que se ha logrado establecer un plan de marketing en el estilo y la personalidad de la empresa, acorde con el momento que la organización está pasando y con buenas posibilidades para su ejecución.

El producto actualmente está aceitado y funcionando en varios barrios, en mercados diferentes como la ciudad de Córdoba, el interior, y provincia de Buenos Aires, y el equipo de desarrollo de la empresa cuenta con las habilidades necesarias para la ejecución de las tareas que se proponen, elemento que nos lleva a pensar que los requerimientos del mercado actual y futuro podrán ser respondidos por la empresa en tiempo y forma. Además el equipo directivo de Córdoba Software tiene la experiencia necesaria y las capacidades como para ejecutar este plan de marketing.

El análisis integral de entorno, operativo, legal, administrativo y financiero sustentan con gran fuerza la viabilidad y el atractivo del proyecto, el cual ha sido analizado tanto cualitativa como cuantitativamente.

El análisis del mercado nos muestra que el sector de los countrys como organizaciones ha crecido en los últimos años en Argentina, y seguirá creciendo, las problemáticas de seguridad y los nuevos estilos de vida llevan a la población a buscar su lugar en barrios cercanos a las grandes urbes, pero con seguridad y más verde. Además el mercado está necesitando productos/servicios como el que se propone, no se observa un líder de mercado ni un producto que se encuentre impuesto en los barrios.

Se observó durante el estudio que no hay un líder de mercado, y que el crecimiento de barrios en los últimos años, acompañado por los cambios legales que le imponen a los barrios formalizar su administración e incrementar sus niveles de control y de seguridad, son el marco propicio para salir a la búsqueda de un proveedor como Córdoba Software y de un servicio como OlympoSoft.

Se considera que el plan de marketing es factible de implementar, Córdoba Software se encuentra en un buen momento para su ejecución. El plan de ejecución

propuesto está alineado con el estilo de crecimiento de la empresa y con la modalidad de desarrollo de procesos de una pyme como Córdoba Software. La propuesta realizada no requiere de una gran inversión, y si de la apuesta en la búsqueda y formación de un líder que pueda aportar a los socios los elementos necesarios para la creación de un nuevo negocio.

Se observa un margen de rentabilidad alto en esta unidad de negocio, y una proyección importante de crecimiento para Córdoba Software. Además el plan propuesto de desarrollo está claramente alineado con el estilo y características de los socios de la empresa. Como interrogante nos queda plantear, ¿Cuál es próximo paso que deberá dar la empresa en este nuevo negocio?, pero por su estilo y por el perfil de estas pymes, seguramente la respuesta vendrá acompañada de los resultados que se logren con el plan de acción propuesto.

Para finalizar es importante remarcar que nos encontramos en un momento propicio de mercado, donde gran parte de la población busca su lugar de hábitat en las afueras de las grandes ciudades, barrios que le brinden un lugar seguro y tranquilo para su vida. La tendencia de evolución hacia estos estilos de vida, y la búsqueda de servicios que se pueden brindar desde las herramientas de tecnología a los habitantes del barrio, hacen que se considere un momento apropiado para esta Pyme de Córdoba, el tener por objetivo crear esta nueva unidad de negocio dentro de la organización.

## X. BIBLIOGRAFÍA

Bachrach, E. (2014). *Agilmente*. Buenos Aires: Sudamericana.

Córdoba\_Software. (2016). *Institucional Córdoba Software*. Obtenido de <http://www.cordobasoftware.com.ar>

Córdoba\_Software. (2016). *Olymposoft*. Obtenido de <http://www.olymposoft.com.ar>

Explender. (2016). *Facebbok de Explender*. Obtenido de <https://www.facebook.com/explender>

Explener. (2016). *Institucional Explender*. Obtenido de <http://www.explender.com.ar>

Gelb. (2016). *Sítio\_Gelb*. Obtenido de <http://www.gelb.com.ar>

Guia\_Country. (2016). *Guia\_Country*. Obtenido de [www.guiacountry.com](http://www.guiacountry.com)

Pachman, L. (1981). *Práctica del Medio Juego en el Ajedrez*. Barcelona: Ediciones Martinez Roca SA.

Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (1995). *El plan de Marketing en la práctica*. Madrid: Ediciones ESIC.

Saporosi, G. (2003). *El ajedrez aplicado a los negocios*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

Whittington, G. J.-K.-R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pretice Hall.

## XI. ANEXOS

### XI.1. Informe generado por Router MKT



#### Información analizada

**Período de gestión** 01-10-2011 al 28-02-2012

**Total BBDD al 28/10:** 133 – Incluye countries y barrios cerrados

**Cantidad total de llamadas realizadas (incluye rellamados):** 345

**Prospectos contactados (localizados o no):** 118

**Prospectos pendientes de gestionar:** 54 (15 sin contactar y 39 volver a llamar)

**Contactos efectivos (demostraron interés, no demostraron int., es cliente):** 79

**Contactos que demostraron interés:** 36

Obispo Trejo 179 - Piso 1 Oficina 2  
(X5000IYC) Córdoba, Argentina  
Tel/Fax: +54(0351)4282375  
www.routermkt.com.ar



**Demostraron interés /Total de contactos efectivos:** 45,6%

**No interesados/Total de contactos efectivos:** 11,4%

**Solicita información/Total de contactos efectivos:** 33,4%

**Analizando propuesta/Total de contactos efectivos:** 7,6%

**Prospectos no localizables/Total de prospectos contactados:** 12,7%

**Prospectos pendientes de contactar/Total BBDD:** 33,0%  
(volver a llamar)

Total contactos efectivos: 79  
Total prospectos contactados: 118

Obispo Trejo 179 - Piso 1 Oficina 2  
(X5000IYC) Córdoba, Argentina  
Tel/Fax: +54(0351)4282375  
www.routermkt.com.ar

## Resultados por rubro/total base de datos

RESULTADO	Cuenta	%
Demostó interés	36	27,0%
Analizando propuesta	6	4,5%
Solicita información	28	21,0%
Número no válido	15	11,21%
No demostró interés	9	6,8%
Volver a llamar	39	29,3%
<b>Total general</b>	<b>133</b>	<b>100,00%</b>

## Información recabada

Responsable	105
Cargo	102
Teléfono actualizado	106
Dirección de email	73

Tipo de construcción	Demostó interés	Analizando propuesta	Solicita información	Número no válido	No demostró interés	Volver a llamar	Total general
Alta Gracia			2				3
Arguello					1		1
Ascochinga						1	1
Calamuchata			1				1
Carlos Paz	3		2	1		2	8
Córdoba	20	2	18	10	6	11	67
Falda del Carmen					1	1	2
Jesús María						1	1
La Calera	3				1		4
La Cumbrecita			1				1
Los Molinos						1	1
Los Reartes					1	2	3
Malagueño			1			1	2
Mayu Surmai						1	1
Mendiola	2		1			1	4
Río Ceballos	1					1	2
Río IV	2					1	3
Saldón				1			1
San Antonio de Arredondo						2	2
San Francisco					1		1
Sierras					1		1
Tanti						1	1
Urquillo	1						1
Villa Allende	2		1	2		7	12
Villa Ciudad America			1			2	3
Villa General Belgrano	1					1	2
Villa Giardino						1	1
Villa María				2			2
Villa Yacanto						1	1



## XI.2. Elementos de Apalancamiento

### A. AIKONerp para DISTRIBUIDORES

**AIKONerp DISTRIBUCION** está dirigido a empresas distribuidores de productos de consumo masivo, que representen marcas en regiones del país. Estas empresas deben contar con fuerza de ventas que trabajen el mercado en un formato de pre-venta, o mediante repartos con venta directa.

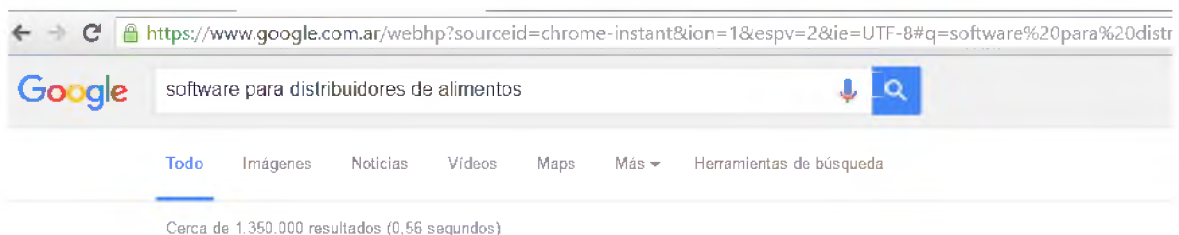
Las empresas deben ser pymes pequeñas o medianas que cuenten con 5-30 computadoras, preventistas en la calle y experiencia con sistemas administrativos.

**AIKONerp DISTRIBUCION**, es un producto que se logró posicionar bien en el mercado, debido a que entre los años 2001 y 2008, Córdoba Software fue empresa referenciada por la firma Arcor para sus distribuidores en el país. Si bien la referencia no fue exclusiva, Córdoba Software logro colocar su producto en más de 70 distribuidores de Arcor en Argentina. Casi un 50% de los distribuidores totales de la compañía, por distribución geográfica, la mayoría de los clientes se encontraban en el interior del país, solo unos pocos en Capital Federal y Gran Buenos Aires.

Esto permitió posicionar muy bien el producto, ya que el distribuidor de Arcor es un referente importante entre los distribuidores de las distintas localidades del país.

Hoy la empresa cuenta con más de 200 sistemas vendidos en todo el país, y casi 100 clientes activos que se contactan mensualmente, que utilizan el servicio de soporte brindado por la empresa.

Y podemos considerar que el producto se encuentra entre los 5 más conocidos en el país.



### JR SOFTWARE DISTRIBUIDORAS de ALIMENTOS SISTEMA para ...

[www.softwarejr.com.ar/software-distribuidora-alimentos.htm](http://www.softwarejr.com.ar/software-distribuidora-alimentos.htm) ▼  
SOFTWARE para DISTRIBUIDORAS DE ALIMENTOS BEBIDAS preventidas SOFTWARE o SISTEMAS para DISTRIBUIDORAS DE GOLOSINAS ALIMENTOS ...

### Software para distribuidora de alimentos - bebidas - golosinas ...

[www.whelp.com.ar/sistema-distribuidora-alimentos-bebidas-golosinas-perfumeria](http://www.whelp.com.ar/sistema-distribuidora-alimentos-bebidas-golosinas-perfumeria) ▼  
Sistema para empresas distribuidoras de alimentos golosinas bebidas.sistema para realizar preventa con celular

### Aikon ERP Distribución, Software para Distribuidoras y Mayoristas

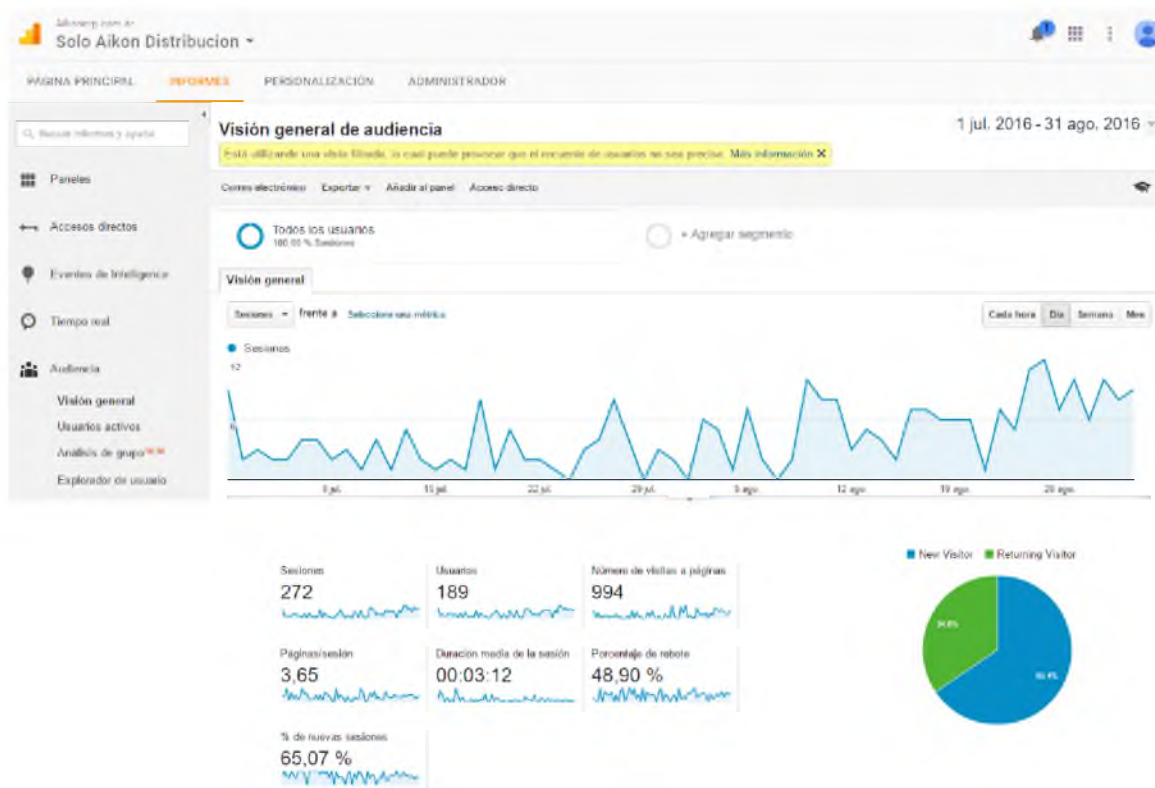
[www.aikonerp.com.ar/distribucion/](http://www.aikonerp.com.ar/distribucion/) ▼  
Especialistas en Software para Distribuidoras y Mayoristas. Conocemos los puntos críticos de su negocio y sabemos cómo solucionarlos. Aikon Distribución ...

### Clientes - Aikon ERP

[www.aikonerp.com.ar/distribucion/clientes.html](http://www.aikonerp.com.ar/distribucion/clientes.html) ▼  
Juan Hilal: Cimar S R.L.: Edgardo Cavallini S.A.: Distribuidora Fraguero: Frio Distribuciones: B&B Alimentos S R.L: López Hnos: N G Distribuidora S R.L. ...

### Descargar programa comercial para distribuidoras - Uptodown

[www.uptodown.com/windows/buscar/programa-comercial-para-distribuidoras](http://www.uptodown.com/windows/buscar/programa-comercial-para-distribuidoras) ▼  
descargar gestión comercial magsis 1.0. Gestiona y administra fábricas, distribuidoras, negocios y talleres. Gestión Comercial Magsis ha sido diseñado para ...



## B. AIKONerp versión genérica

**AIKONerp versión genérica**, está dirigido a empresa Pymes de nuestro país, en general las empresas se pueden corresponder con el formato de compra-venta de

mercadería, preferentemente empresas que vendan a empresas (B2B) aunque se adapta bien en empresas tipo B2C.

El software no es apropiado para restaurantes, bares, tampoco locales de ropa o calzado donde se operen productos con talle-color, o diferentes sabores del mismo producto.

El software no se apunta a mercados que requieren hacer trazabilidad del producto, ya que tampoco se administran elementos como número de serie.

Si bien contamos con módulos de producción, no AIKON no es un software especializado para fábricas.

El software funciona muy bien en los comercios de artículos del hogar, ferreterías, pinturerías, mayoristas, etc.

**AIKONerp versión genérica**, es un producto que en principio se encuentra pegado como marca al software de distribución. Respecto de las Pymes, el software funciona bien, aunque tiene algunas limitaciones respecto de otros software´s genéricos. El software no admite manejo de números de serie, no maneja talle-color. En su gama de software mediano para Pymes, elementos como este generan limitantes en su comercialización.

El software se ha comercializado en el ámbito de los genéricos en menor cantidad, y por lo general las ventas iniciales surgieron a través de la referencia, hoy también se producen algunos contactos por Internet, página Web y Facebook de la empresa.

En esto la empresa compite contra algunos productos locales en Córdoba, con mucho posicionamiento de marca, y en el mercado nacional no es un software muy conocido, además los limitantes frenan su expansión en varios tipos de empresa.

Las ventas se producen por lo general por referidos, por el buen servicio posventa y por el cumplimiento que la empresa tiene a las propuestas que realiza a los clientes.

En los últimos años se han perdido un par de clientes importantes debido a que el software no ha podido cumplir con sus requerimientos. Algunos clientes se han podido sostener, pasándolos al modelo de desarrollo a medida, de esta manera se los puede

contener, desarrollándoles algunas particularidades en su software que hace que el mismo se adapte mejor a su negocio.

Hoy la empresa cuenta con más de 100 sistemas vendidos, y unos 80 clientes activos que se contactan habitualmente.

### **XI.3. Las 5 fuerzas de Porter**

#### **A. Estrategia: influencia de las 5fP**

El trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia.

La competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a Los clientes, Los Proveedores, Los Posibles Entrantes y Los Productos Sustitutos.

La competitividad y la rentabilidad determinan la estructura de un sector.

La comprensión de las fuerzas competitivas revela los orígenes de la rentabilidad de un sector, y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella y en la rentabilidad en el largo plazo.

Defender la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia.

Recordar que si las fuerzas son intensas ninguna empresa obtiene beneficios sobre sus inversiones.

#### **B. Las 5fP que dan forma al sector**

Las fuerzas que le dan forma a la competencia

La fuerza o fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad del sector y se transforman en los elementos más importantes en la elaboración de la estrategia.

**La fuerza más relevante no siempre es obvia.**

La estructura de un sector es el resultado de un conjunto de características y técnicas que determinan la fortaleza de cada fuerza competitiva.

### C. 1fP. Amenaza de Entrada

Los nuevos entrantes a un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y tasa de inversión necesaria.

Si la amenaza de entrada es alta los actores establecidos deben mantener sus precios bajos o incrementar la inversión para desalentar los ingresos.

La amenaza de nuevos ingresantes en un sector depende de las barreras de entrada existentes y de la reacción que los nuevos competidores puedan esperar de los actores establecidos.

Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de parte de los actores establecidos, la amenaza de entrantes es alta, y la rentabilidad del sector es moderada.

La amenaza de que entren nuevos actores, no la entrada, es lo que mantiene baja la rentabilidad.

Economías de Escala por el lado de la Oferta.

Esto ocurre cuando las empresas producen grandes volúmenes y disfrutan de costos más bajos.

Esto obliga al ingresante a entrar produciendo en gran escala.

Las economías de escala se encuentran en toda la cadena de valor.

Ejemplo: Intel -> investigación, fabricación de chips, marketing para los clientes.

### D. 1fP. Amenaza de Entrada. Barreras de Entrada

#### a) Requisitos de Capital

La necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores. Esto se vuelve más sólido si la inversión se orienta a gastos irrecuperables, como publicidad o I+D.

Ejemplo: transporte de camiones a corta distancia (baja inversión) -> muchos competidores, empresas aéreas, créditos para compra de aviones, ya que luego se pueden revender, esto genera una fácil parición de competidores.

b) Acceso desigual a los canales de distribución.

El nuevo ingresante debe asegurar la distribución de su producto y servicio. Muchas veces los canales de distribución se encuentran tan saturados que debe crear sus propios canales.

Ejemplo: nuevas líneas aéreas, fomentan comprar los pasajes por Internet para evitar las agencias de viajes.

Ejemplo: nuevos productos alimenticios no pueden ganar góndolas de supermercados

E. 2fP. El poder de los proveedores

Los proveedores más poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.

Los proveedores poderosos, incluso de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios.

Por ej. Microsoft que ha erosionado la rentabilidad a los fabricantes de computadores, alzando los precios de los sistemas operativos.

Encima los proveedores de PC compiten agresivamente por clientes que tienen la capacidad de cambiar de proveedor, y esto les dificulta alzar los precios.

**Los proveedores son poderosos si:**

Están más concentrados que el sector al cual le venden.

Por ej. Microsoft

Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para obtener sus ingresos.

Por ej. Cuando el proveedor abastece a muchos sectores, caso lobbying.

Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.

Por ej. Desarrollo de ERP, fabricantes de envases de bebidas.

Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados.

Por ej. Fabricantes de medicamentos

No existen sustitutos para lo que ofrece el grupo proveedor.

Por ej. El sindicato de pilotos de aviones vs. la compañía aérea.

El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada.

Por ej. Si vende el insumo para fabricar bebidas, puede montar su propia planta de bebidas.

#### F. 3fP. El poder de los compradores

Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios.

Son poderosos si son capaces de capturar valor en precios, calidad o mejores servicios, y si logran que los participantes del sector se enfrenten.

#### **Los compradores son poderosos si:**

Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor.

Por ej. Clientes de empresas de telecomunicaciones, más impacto tiene esto cuando el proveedor tiene altos costos fijos.

Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.

Por ej. Cliente que puede comprar medicamentos genéricos.

Los compradores tienen bajos costos por cambiar de proveedor.

Por ej. El comprador de insumos de librería.

Los compradores tienen poder para integrarse en el sector hacia atrás.

Por ej. Fabricantes de bebidas que amenazan con montar una fábrica de envases.

Los compradores revendedores de insumos, tienen algo de poder cuando tienen una gran influencia sobre sus clientes.

Por ej. Los vendedores de maquinaria agrícola zonal que conocen especialmente a sus clientes.

#### G. 4fP. La amenaza de los sustitutos

Un sustituto cumple la misma función que el producto de un sector mediante formas distintas.

Ej. La video conferencia es un sustituto de los viajes.

A veces la amenaza de sustitución ocurre más abajo en la cadena, o es indirecta.

Ej. Productos o servicios para el cuidado del césped, amenazados por edificios para múltiples familias.

Los sustitutos siempre están presentes pero a veces no es fácil percatarse de ellos porque pueden ser muy diferentes al producto del sector.

Ej. Las corbatas pueden ser sustituidas por herramientas en un regalo del día del padre.

Los sustitutos quitan rentabilidad al sector, no sólo en tiempos normales sino que pueden impactar aún en tiempos buenos.

Ej. En economías emergentes, han caído la venta de líneas telefónicas debido al incremento de líneas de celulares.

#### **La amenaza de los sustitutos es alta si:**

Ofrece un atractivo de precio y desempeño respecto del producto del sector.

Ej. Los proveedores convencionales de servicio de telefonía han perdido beneficios frente a los bajos costos de utilización de Skype y Vonage.

El costo de cambiar por el sustituto es bajo.

Ej. El cambio de medicamentos de marca por genéricos es muy bajo.

#### H. 5fP. La rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamiento de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramiento del servicio.



Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector.

El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten, y en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten.

**La rivalidad es más intensa cuando:**

Los competidores son muchos o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia.

En esta situación para los rivales es difícil no robarles negocios a sus pares.

El crecimiento del sector es lento.

Las barreras de salida altas.

Estas barreras mantienen a las empresas en el mercado aun cuando no ganan dinero.

La capacidad ociosa sigue siendo usada y la rentabilidad de los competidores saludables sufre mientras los rivales enfermos se mantienen dentro del mercado.

Las empresas no son capaces de entender claramente sus señales, enfoques competitivos distintos o metas diferentes.

Si los rivales convergen a competir en las mismas dimensiones, generan una fuerte baja en la rentabilidad.

Existe una gran competencia de precios si:

Los productos y los servicios son casi idénticos,

Los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos, la presión es intensa.

La capacidad debe ser expandida en gran cantidad para ser eficaces,

El producto es perecible.

I. Factores, no fuerzas; influencia

Tasa de crecimiento del sector.

Un error es suponer que los sectores de gran crecimiento son los más atractivos. El crecimiento suele acallar la rivalidad, ya que una torta en crecimiento ofrece oportunidades a todos los competidores. Pero a veces fortalece a los proveedores, y otras atrae el ingreso de nuevos entrantes.

### **Innovación y Tecnología.**

La innovación y la tecnología no sirven por si mismas para hacer un sector atractivo.

### **Gobierno.**

El gobierno no es una sexta fuerza, el gobierno no impacta en un sector ni para bien ni para mal. La clave de la participación del gobierno es entender como influye sobre las cinco fuerzas. Por ej. Si el gobierno favorece a los sindicatos, esto fortalece a los proveedores del sector.

### **J. Productos y Servicios complementarios.**

Los complementos surgen cuando para un cliente la suma de dos productos combinados suma más valor que cada uno por si mismo. Hw + Sw son valiosos juntos e inútiles cada uno sólo. Se debe analizar la influencia + o – que ejercen los complementos sobre las 5fP.

### **K. Cambios en la estructura del sector**

Cambios en la amenaza de nuevos entrantes.

La caducidad de una patente permite que ingresen nuevos participantes en el sector.

El crecimiento estructural de cadenas como Wal-Mart respecto de centros de distribución, control de inventarios, tecnología, etc, hace que sea más difícil en ingreso de nuevos particip.

Cambios en el poder de los proveedores o compradores.

La autorización a las cadenas aéreas de vender pasajes por Internet, generó que estas bajen de manera sustancial las comisiones que pagaban a las agencias de viajes.

Cambios en la amenaza de los sustitutos.

Los primeros hornos microondas costaban u\$ 2000 y no parecían competidores de los hornos convencionales, hoy lo son. Las memorias flash se han convertido en competidores de los HD.

Nuevas bases de la rivalidad.

A medida que pasa el tiempo los competidores se parecen cada vez más, cae la rentabilidad, y los competidores más débiles deben abandonar. Ej. TV

En algunos sectores las empresas optan por las fusiones. Sin embargo el comprar y sacar al competidor, muchas veces trae nuevos competidores.

El análisis del sector en la práctica.

Para analizar la rentabilidad del sector se debe comprender el horizonte de tiempo.

En la mayoría de los sectores 3 a 5 años es lo adecuado para analizar la rentabilidad promedio del sector, no se debe analizar sólo la rentabilidad de un año.

El análisis de un sector no es declarar si el sector es bueno o malo, sino comprender los fundamentos de la competencia y los orígenes de la rentabilidad.

Se debe analizar el sector con una visión cuantitativa, no cualitativa. Medir el porcentaje de ventas que el sector requiere para llenar una planta (esto es una barrera de entrada), o los costos por cambio de proveedor (esto demuestra lo que un rival debe ofrecer a los clientes).

La fortaleza de las 5fP afecta a los precios, los costos y la inversión que se requiere para competir, y esto está ligado a los estados de resultados y balances de los participantes del sector.

El análisis del sector no consiste en una lista de ventajas y desventajas, sino en estudiar el sector en términos sistémicos y generales.

¿Qué fuerzas fortalecen o restringen la rentabilidad actual? ¿Cómo podrían los cambios de una fP impulsar reacciones en las otras fP?

#### L. Cómo definir el sector

Definir el sector es clave para poder analizarlo, para desarrollar la estrategia, y establecer los límites entre las unidades de negocio.

Una definición muy amplia oculta la diferencia entre productos, clientes o regiones geográficas.

Una definición muy estrecha pasa por alto elementos en común, mercados geográficos.

Además el estrategia debe ser sensible a las modificaciones de fronteras del sector.

El sector esta dimensionado según el rango de producto o servicio.

No es lo mismo aceite del motor de un automóvil que para camiones pesados.

Y según el alcance geográfico.

Compito en Córdoba, Argentina, América, el mundo.

Las 5fP ayudan a resolver esto, si el sector para 2 productos es igual, deben ser tratados como parte del mismo sector.

Por ej. Para el caso del aceite de auto y camiones, si bien el aceite es el mismo, cambia el formato del canal de comercialización, el envase, la cadena de suministro. Entonces el sector es distinto, y la rentabilidad también.

Lo mismo sucede con las regiones geográficas.

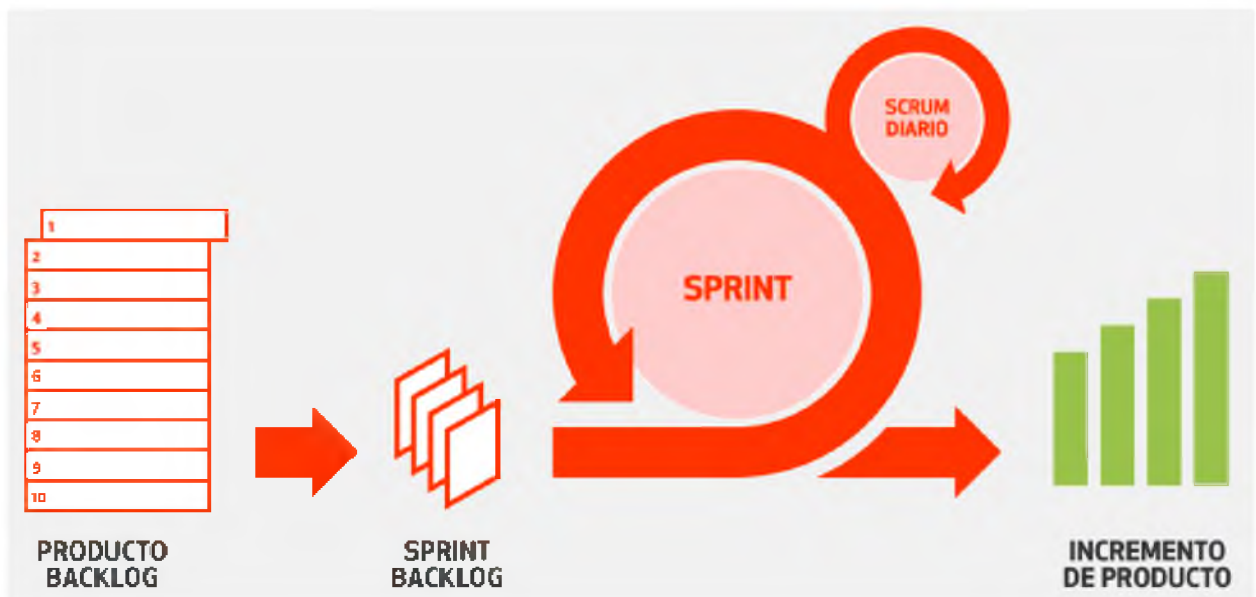
Las 5fP ayudan a corregir ciertos errores, cuando a veces uno confunde un producto fuera de un sector, este suele aparecer como sustituto, si los rivales son omitidos, pueden aparecer como posibles entrantes, etc.

## XI.4. Modo de Desarrollo de Software

### Metodología de trabajo

La forma de trabajo es adaptable a las posibilidades de cada cliente, enfocándonos en el modelo iterativo e incremental donde se plantea un plan de trabajo con hitos de entregas y re-planificaciones opcionales.

La principal ventaja del modelo iterativo e incremental es el control de la inversión del proyecto y el control de calidad de los productos del proceso de desarrollo durante todo el ciclo de vida.



El modelo consiste en desarrollar un sistema de manera incremental y colaborativa, permitiéndole al desarrollador sacar ventaja de lo que se ha aprendido a lo largo del ciclo anterior, mejorando e incrementando las funcionalidades de las versiones entregables del sistema.

Este aprendizaje tiene dos orígenes: primero la construcción del sistema y, segundo, el uso y las devoluciones por parte del cliente en las etapas de validación del proyecto.

## XI.5. Encuesta de Satisfacción.

### ENCUESTA DE SATISFACCION

#### PRODUCTO

Estimado Cliente: Desde ya agradecemos su tiempo para completar la siguiente encuesta.

La información proporcionada será utilizada sólo con el propósito de incrementar su satisfacción con los productos y servicios que Córdoba Software le ofrece.

(Marque con una X en la opción que considere)

1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al **PRODUCTO** o de **LAS MEJORAS AGREGADAS AL PRODUCTO** en el año en curso, en cuanto a:

(Nota: En caso de no haberse realizado mejoras en su producto no es necesario contestar las preguntas.)

... si hemos sido eficientes al analizar las problemáticas o necesidades presentadas?

1-Muy Satisfecho	2-Satisfecho	3-Regular	4-Insatisfecho	5-Muy Insatisfecho
------------------	--------------	-----------	----------------	--------------------

... si la solución fue la adecuada resolviendo las problemáticas o necesidades relevadas?

1-Muy Satisfecho	2-Satisfecho	3-Regular	4-Insatisfecho	5-Muy Insatisfecho
------------------	--------------	-----------	----------------	--------------------

... si se ha dado la solución en tiempo y forma?

1-Muy Satisfecho	2-Satisfecho	3-Regular	4-Insatisfecho	5-Muy Insatisfecho
------------------	--------------	-----------	----------------	--------------------

2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al **SOPORTE Y ASISTENCIAS BRINDADAS** (no incluyendo desarrollos) en el año en curso, en cuanto a:

... si el personal que le ha dado soporte posee el conocimiento necesario?

1-Muy Satisfecho	2-Satisfecho	3-Regular	4-Insatisfecho	5-Muy Insatisfecho
------------------	--------------	-----------	----------------	--------------------

... si la solución fue la adecuada resolviendo las problemáticas o necesidades relevadas?

1-Muy Satisfecho	2-Satisfecho	3-Regular	4-Insatisfecho	5-Muy Insatisfecho
------------------	--------------	-----------	----------------	--------------------

... si se ha dado la solución en tiempo y forma?

1-Muy Satisfecho	2-Satisfecho	3-Regular	4-Insatisfecho	5-Muy Insatisfecho
------------------	--------------	-----------	----------------	--------------------

3. De acuerdo a la modalidad de trabajo seleccionada por su empresa cual es un nivel de conformidad:

Modalidades

- A. Abonos mensuales para todo tipo de asistencias, soportes y desarrollos
- B. Abonos mensuales para asistencias, soportes (sin desarrollo)
- C. Trabajo a demanda todo tipo de asistencias, soportes y desarrollos

1-Muy Satisfecho	2-Satisfecho	3-Regular	4-Insatisfecho	5-Muy Insatisfecho
------------------	--------------	-----------	----------------	--------------------