

---

# Análisis de modelo de negocios en una SaaS B2B

---

Autora: Sculco, Camila Belén



1 DE ENERO DE 2022  
TUTOR: ESTEBAN MULKI  
Universidad Nacional de Tucumán



## Índice

Resumen.....	2
Introducción .....	3
Presentación del problema .....	3
Objetivo General .....	4
Objetivos Específicos.....	4
Marco Metodológico.....	4
Marco Teórico .....	5
Introducción a la Empresa.....	6
Historia .....	6
Visión .....	6
Misión.....	6
Valores.....	6
Estructura.....	7
Procesos Principales.....	8
Área Comercial .....	8
Área Operaciones.....	10
Área Sistemas.....	12
Productos .....	12
Análisis estratégico.....	14
CANVAS .....	14
FODA .....	17
Cinco fuerzas de Porter .....	18
Benchmarking .....	19
Bibliografía .....	25



---

## **Análisis de Modelo de Negocios en una SaaS B2B**

**Sculco, Camila Belén**  
Universidad Nacional de Tucumán  
*sculcocamila@gmail.com*

### **Resumen**

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

TRN es una empresa tucumana dedicada a desarrollar y comercializar justamente esto, un software de gestión empresarial integral que permita facilitar la operatoria diaria de sus clientes, ofreciéndoles la posibilidad de visualizar el stock que poseen en cualquier momento, llevar un seguimiento tanto de ventas como compras realizadas, consultar reportes contables y más. Esta empresa nace hace más de 20 años enfocada en la agroindustria, abriendo su unidad de negocios comercial en el año 2014 luego de detectar la oportunidad de un mercado hasta la fecha desatendido.

Desde los inicios de la pandemia en el año 2020 y a partir de la crisis económica que esto significó para sus clientes, la empresa comenzó a presentar problemas financieros desde su unidad de negocios de comercios principalmente. A pesar de sus esfuerzos por captar nuevos clientes en distintas provincias del país, no se consiguió encontrar un punto de equilibrio, lo cual resultó en el *downsizing* de la empresa en Marzo de 2022.

A partir de esto se realizará un estudio de enfoque mixto secuencial y derivativo con entrevistas y análisis de datos; además, se planteó el objetivo de comprender el entorno de la misma y proponer alternativas de posibles modificaciones al modelo de negocios actualmente aplicado por la empresa.

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



---

## Introducción

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

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

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

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

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

## Presentación del problema

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



software empresarial sobre el precio del mismo, dada la gran cantidad de empresas competidoras en el rubro.

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

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

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

## Objetivo General

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

### Objetivos Específicos

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

## Marco Metodológico

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

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



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

## Marco Teórico

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

Dentro de estos sistemas, podemos encontrar aquellos que trabajan a partir de bases de datos interconectadas a través de servidores y otras que trabajan sólo desde el servidor local del usuario que lo utiliza. Las primeras son las que se encuentran en tendencia debido a la necesidad de disponer de la información en todo momento y en diferentes ubicaciones. A esto se le llama Computación en la nube, la cual se define como “un modelo de computación en el cual el procesamiento computacional, el almacenamiento, el software y otros servicios, se proporcionan como una reserva de recursos virtualizados a través de una red, principalmente Internet.” (Laudon K., 2016)

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

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

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

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



---

## Introducción a la Empresa

### Historia

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

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

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

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

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

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

### Visión

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

### Misión

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

### Valores

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



## Estructura

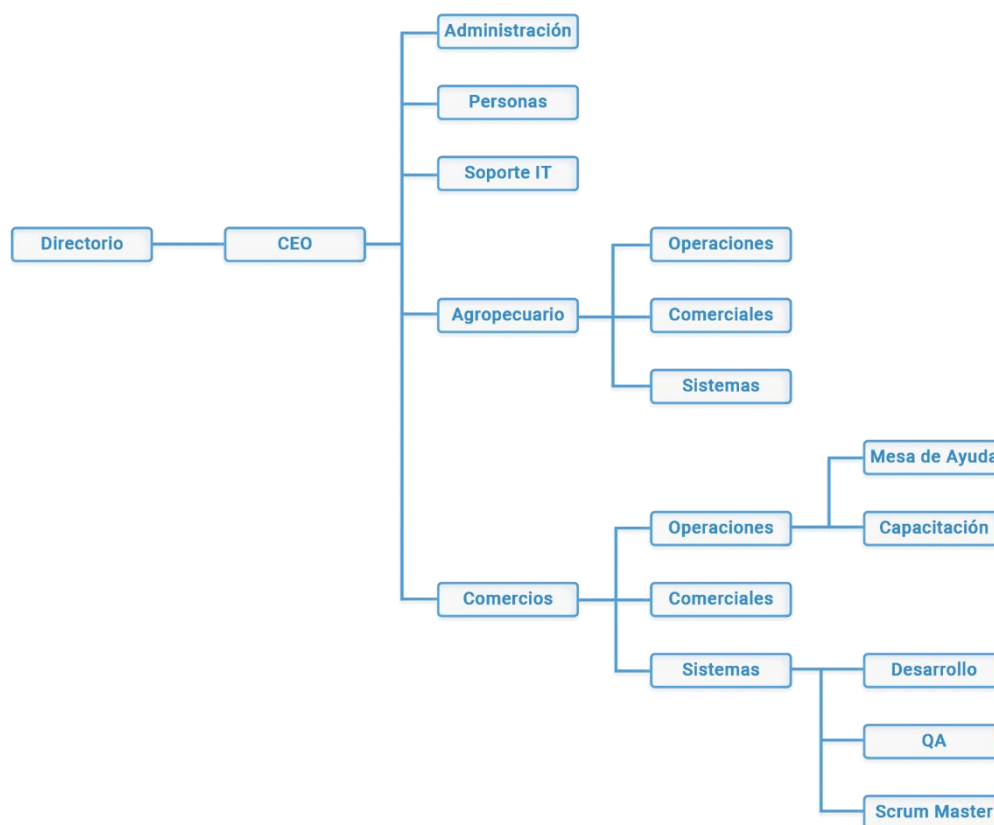


Figura 1. Organigrama de la Empresa. Fuente: Elaboración propia

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

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

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

En el organigrama originalmente compartido encontramos también un “Líder Funcional” y un “Líder Técnico” bajo el mando del Product Owner pero, al ser esta una versión que busca describir el funcionamiento actual y real de la empresa, se omitieron





estos dos al entenderse el líder funcional como el producto owner y el líder técnico como la persona perteneciente a los desarrolladores encargada de guiar al equipo dada su experiencia.

## Procesos Principales

### Área Comercial

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

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



Figura 2. Embudo de Ventas. Fuente: Elaboración propia; basado en el trabajo de Josefina Hastun.

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



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

### Investigación

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

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

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

### Reunión Comercial

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

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

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

Una vez finalizada, se envía un presupuesto al cliente.

### Seguimiento

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



## Cierre Comercial

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

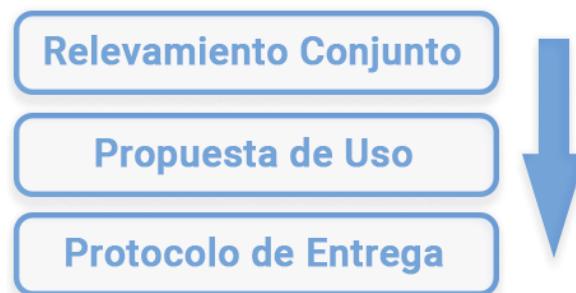


Figura 3. Corte entre Embudos. Fuente: Elaboración propia; basado en el trabajo de Josefina Hastun.

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

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

## Área Operaciones

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



*Figura 4. Embudo de Operaciones. Fuente: Elaboración propia; basado en el trabajo de Josefina Hastun.*

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

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

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



## Área Sistemas



Figura 5. Proceso del Área Sistemas. Fuente: Elaboración propia.

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

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

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

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

## Productos

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

El segundo, su producto comercial, tiene cierta presencia principalmente en Tucumán, pero es el que presenta dificultades para mantenerse fuerte ya que la industria comercial en una economía como la Argentina puede fluctuar bastante y entrar en



pérdidas es algo común y casi esperado cuando se inicia una empresa. TRN a pesar de apuntar a empresas medianas que ya superaron esa etapa de vulnerabilidad económica, aún vio problemas para mantener clientes con el surgimiento de la pandemia y la posterior crisis que esto implicó para diferentes sectores, ya sea por falta de ventas o por desactualización respecto a adentrarse en la venta online.

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

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

Figura 6. Planes de contratación ofrecidos. Fuente: Elaboración propia.

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

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



anteriormente, el cliente presenta una alta sensibilidad al precio dada la gran oferta existente en el mercado.

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

Su presencia online no es tan activa como en años anteriores, dejando incluso desactualizadas páginas como el listado de cambios realizados en los últimos releases y las publicaciones en sus redes sociales. En general, hay opiniones positivas respecto de la empresa tanto en Google como en Facebook.

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

## Análisis estratégico

### CANVAS

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



*Figura 7. Modelo de Negocios de TRN utilizando CANVAS. Fuente: Elaboración propia.*

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

#### **1. Aliados clave:**

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

#### **2. Actividades clave**

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

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

#### **3. Recursos clave**

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

#### **4. Propuesta de valor**

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





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

## 5. Relación con clientes

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

## 6. Canales

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

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

## 7. Segmentos

De acuerdo a lo comentado por diferentes integrantes de la empresa, su público objetivo son empresas medianas que ya estén relativamente establecidas y posean, por lo menos, un área contable que requiera la visualización de toda esta información en un solo lugar. Se atiende principalmente a empresas mayoristas, ya sea ferreterías, pinturerías, tiendas de artefactos sanitarios, etc.

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

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



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

### 8. Estructura de costos

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

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

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

### 9. Flujo de ingresos

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

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

(\* Toda esta información está incompleta hasta conseguir datos sobre los clientes actuales de la empresa.

## FODA

	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un software integrable con otras apps.</li> <li>• Plataforma de capacitación y acompañamiento al cliente.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lenguaje de programación desactualizado y limitante.</li> <li>• Falta de utilización de datos para la toma de decisiones.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceleración de la adopción de SI</li> <li>• Gran mercado demandante y segmentos nicho sin atender.</li> <li>• Experimentación con nuevas tecnologías.</li> </ul>	<p><b>F-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercializar el software en provincias con mayor prevalencia de e-commerce.</li> <li>• Apuntar a empresas envejecidas que tengan</li> </ul>	<p><b>D-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar los lenguajes de programación para mejorar la calidad y velocidad.</li> <li>• Armar una estrategia de marketing.</li> <li>• Atender mercados nuevos.</li> </ul>



	dificultad para adoptar nuevos sistemas.	
<b>Amenazas</b>	<b>F-A</b>	<b>D-A</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fuerte competencia con poder de marca y barreras de entrada relativamente bajas.</li> <li>Mercado altamente cambiante.</li> <li>Sueldos de programadores dolarizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vender el software en el exterior para permitir mayor estabilidad de moneda.</li> <li>Apuntar a cubrir necesidades desatendidas por otros ERPs.</li> <li>Replantear opciones de compra de licencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la imagen de la empresa como un software confiable y sólido.</li> <li>Actualizarse para poder mantener su posición.</li> <li>Apostar por la capacitación de sus empleados.</li> </ul>

Figura 8. Análisis y Estrategias FODA. Fuente: Elaboración propia.

### Cinco fuerzas de Porter

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



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

Figura 9. Análisis de las Cinco fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.

## Benchmarking

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

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

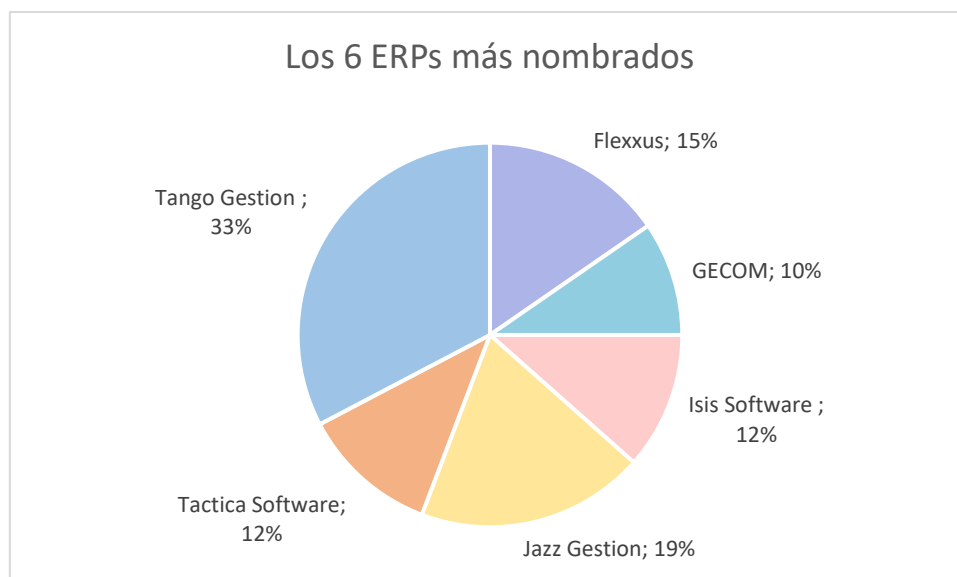




Figura 10. Los 6 ERPs más nombrados. Fuente: Elaboración propia.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

Figura 11. Análisis estratégico de Axoft con CANVAS. Fuente: Elaboración propia.

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

Tango le ofrece a su cliente acompañamiento de un sistema de información que pueda utilizar desde sus inicios hasta su crecimiento. Además, siendo una empresa de



tanto renombre, son las personas mismas las que buscan capacitarse en la gestión de este sistema, lo que trae consigo otro flujo de ingresos así como mayor dispersión de marca.

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

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

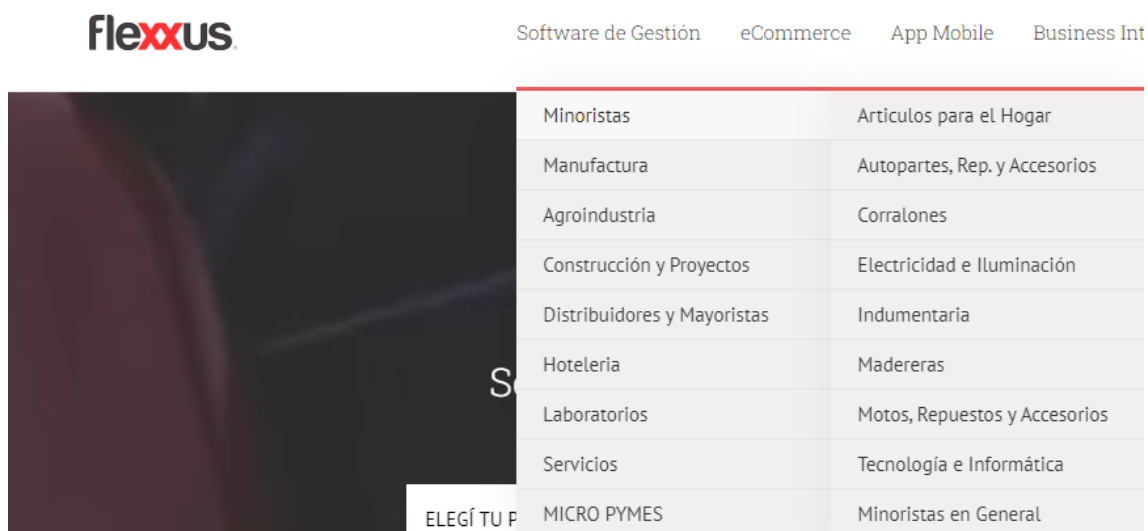


Figura 12. Oferta de sistemas de Flexxus. Fuente: sitio web de la empresa.

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

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





Figura 13. Canal de Youtube de Flexxus. Fuente: Youtube.

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

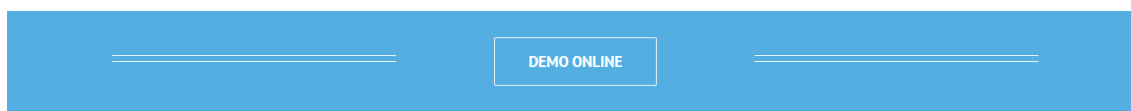


Figura 14. Demo de la versión para micro pymes. Fuente: Sitio web de la empresa.

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



Figura 15. Cómo JazzGestión brinda capacitaciones y atención. Fuente: Sitio web de la empresa.

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

1. El servicio de atención al cliente postventa es importante, pero igualmente exigido como un mínimo que forma parte del servicio en sí, por lo que se debería analizar cómo convertir esto en una ventaja competitiva real si se quisiera.
2. La velocidad del sistema es esencial para el funcionamiento fluido del día a día de las empresas, ya que las ventas se realizan de forma rápida. En este aspecto,





---

TRN podría apuntar a no sólo ofrecer el sistema en la nube, sino también la instalación en un servidor local del cliente.

3. La personalización es de importancia cuando se busca expandirse a diferentes tipos de empresas, por lo cual se podría comenzar a cotizar de acuerdo a módulos que se utilizarán o estar abiertos a desarrollos propios para un cliente.
4. Mantener el sistema libre de errores, actualizado y en constante innovación es otro punto a tener en cuenta.
5. Las integraciones con e-commerce son cada vez más esenciales, por lo cual podría ofrecerse como un servicio aparte sin necesidad de adquirir el plan más caro, lo cual limita el flujo de clientes que no son tan grandes pero requieren de esta integración.

Los pasos a seguir a partir de aquí es el desarrollo final de alternativas a proponer, así como el análisis de los datos obtenidos a partir de la encuesta a clientes actuales en el caso de que se consiga acceso a la misma.



---

## Bibliografía

- Hernández Sampieri, H. (2018) Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill Educación.
- Kendall K. y Kendall J. (2011) Análisis y diseño de sistemas. 8va Edición. Pearson Educación.
- Kotler P. y Armstrong G. (2012) Marketing. 14ta Edición. Pearson Educación.
- Laudon K. y Laudon J. (2016) Sistemas de Información Gerencial. 14ta Edición. Pearson Educación.
- McDaniel C. y Gates R. (2016) Investigación de Mercados. 10ma Edición. Cengage Learning.
- O'Brien J. y Marakas G. (2006) Sistemas de Información Gerencial. 7ma Edición. Mc Graw Hill Educación.
- Osterwalder A. y Pigneur Y. (2011) Generación de Modelos de Negocio. 1era Edición. Deusto.
- Palmatier R. & Sridhar S. (2017) Marketing Strategy. 1era Edición. Palgrave.
- Sapag Chain R. y Sapag Chain N. (2014) Preparación y Evaluación de Proyectos. 6ta Edición. Mc Graw Hill Educación.
- Stair R. y Reynolds G. (2017) Principios de sistemas de información. 10ma Edición. Cengage Learning.