



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: La comunicación comercial en internet Troopstore : análisis de un caso de práctica profesional

Autores (en el caso de tesistas y directores):

Natalia Vanesa López Miente

Diego A. Ontiveros, tutor

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2016

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR



Tesina de Grado

La Comunicación Comercial en Internet

TroopStore análisis de un caso de práctica profesional



Carrera

Ciencias de la Comunicación Social, orientación Publicidad y Opinión Pública

Alumna

Natalia Vanesa López Munte

Tutor

Profesor Diego A. Ontiveros

Índice de Capítulos

Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo 1: Tratando de establecer un rapport entre el mundo de los desarrolladores, el comunicador y el target.....	2
Capítulo 2: El Producto: Desarrollos de Software Web	4
Capítulo 3 Desarrollos de Software Web a Medida.....	21
Capítulo 4. Análisis del Sector Industrial	23
Capítulo 5: Segmentación: Definiendo el mercado y el perfil del cliente, comprador de soluciones Web.....	43
Capítulo 6: Introducción a la Nueva Estrategia de Marketing propuesta.....	66
Capítulo 7: Marketing Estratégico y Operativo	70
Capítulo 8: Propuesta de una nueva estrategia comercial integral.....	73
Capítulo 9: Plan de Marketing	82
Capítulo 10: Plan de Comunicación.....	99
Capítulo 11: Planteamiento de una estrategia de desarrollo internacional	117
Conclusiones.....	120
Bibliografía Consultada	122
Anexo	124

Introducción:

Esta tesina está dirigida a todos aquellos estudiantes de la Carrera de Ciencias de la Comunicación Social de la Universidad de Buenos Aires que –como alguna vez me pasó mientras me encontraba cursando la carrera- se preguntan o preguntaron acerca del abanico de posibilidades de salida laboral que tiene esta licenciatura.

Lo que leerán en las páginas que siguen es el desarrollo, de principio a fin, de una idea de negocios que propuse a la empresa en la que trabajé desde enero de 2009 hasta abril de 2011, para orientar más eficientemente su estrategia comercial; tanto en lo que respecta al desarrollo de un nuevo producto, su marca, diseño y contenidos; como también a la planificación de distintos medios de impulsión online para promocionar su venta en el mercado interno y en el extranjero.

El propósito del tema que elegí tratar en mi tesina de grado -además de aportar observaciones, experiencias, vivencias propias y recomendaciones a seguir para aquellos que se desempeñen en tareas relacionadas con el Marketing o el Departamento Comercial de una empresa- es también contribuir con conceptos, términos y conocimientos del mundo de la informática, el marketing e Internet actuales, adquiridos durante la práctica laboral, que no se encontraban presentes como contenidos en el itinerario de estudio en el momento que cursé la carrera, y que hoy en día resultan de muchísima utilidad a nivel profesional, en todos los ámbitos de la comunicación comercial; entre otras cosas, debido al hecho de que muchas veces, el E-Marketing suele ser el trampolín de lanzamiento más utilizado por las PYME's y los pequeños emprendimientos personales (que se ven imposibilitados de publicitar sus negocios a través de otros medios de comunicación masiva tradicionales más costosos –tales como la TV, la radio y ciertos ejemplares de medios gráficos-) para instrumentar su crecimiento y expansión.

Es por esto que creo que este material le va a resultar de utilidad tanto al comunicador que trabaje en relación de dependencia en las tareas de BackOffice, Marketing, Cuentas y Desarrollo de una PYME o una Multinacional, como también al emprendedor que desee iniciar una consultora de marketing online propia, manejar un estudio de diseño Web o lanzar y administrar un emprendimiento online de cualquier índole.

Capítulo 1

Tratando de establecer una sintonía entre el mundo de los desarrolladores, el comunicador y los usuarios: el target

Cuando entré a trabajar como Analista de Marketing en la empresa Troop Software Factory en enero del año 2009, tuve que comenzar a familiarizarme con los términos, formas y conceptos, propios del mundo de los sistemas informáticos en general y de los desarrollos Web en particular; especialmente, si quería cumplir el objetivo de la empresa: aumentar las ventas.

Entiendo que, para poder vender exitosamente cualquier producto o servicio, y resultar ser un buen agente vendedor –se trate de un individuo; o mismo se desee realizar la confección de una pieza de diseño, un aviso publicitario o un comercial audiovisual, etc.- se debe tener pleno conocimiento del producto y/o del servicio que se pretenda vender.

Este estado de completo conocimiento del producto o servicio que se ofrece, servirá no sólo para poder disuadir las eventuales objeciones del potencial cliente, sino también para poder comunicar e informar eficientemente acerca de todas las bondades y ventajas diferenciales del producto.

Además, un conocimiento rico y profundo sobre el producto que se vende, le permitirá al vendedor disipar las dudas e incertidumbres –muchas veces infundadas- de su cliente, como así también motivarse para lograr tramar un discurso bien sólido, que fácilmente convencerá al cliente a realizar la compra, o permitirá que el vendedor reaccione proactivamente ante los planteos del comprador y, en el caso analizado, lo asesore para que optimice su negocio, le proponga la realización de otras aplicaciones o acciones de marketing online complementarias, etc.

En la realidad particular del mercado de los desarrollos informáticos - entregables intangibles cuyo conocimientos y saberes de producción parecen todavía estar muy por fuera del alcance de la formación común del personal administrativo, gerencial y/o comercial de las empresas -el público objetivo de la empresa que nos ocupa-; donde, además, reina mucha incertidumbre sobre la eficacia de las soluciones entregadas y hay mucho celo sobre las informaciones de carácter

sensible confiadas a los desarrolladores (base de datos de la cartera de clientes y sus estados de cuenta, actualización de precios, facturación, etc.) , este conocimiento y experiencia con el producto resultan todavía más cruciales, si se quiere aumentar en forma sostenida las ventas.

Lograr aprehender saberes tan particulares y conocimientos profundos del servicio ofrecido en este mercado no resulta una tarea fácil para un comunicador.

En mi caso se trató más bien, de todo un desafío.

Aún mayor, si tenemos en cuenta que los desarrolladores y líderes de proyecto –que son los que estiman el tiempo medido en horas que llevará desarrollar cada aplicativo; siendo, por ende, sus análisis y apreciaciones de importante influencia en la determinación de los precios y tiempos de entrega de las soluciones - poseen un modo de conducción e interpretación secuencial y sistemático de los proyectos, que va de la parte al todo –opuesto a la forma de pensar reticular y holística que puede poseer un comunicador, un vendedor o un potencial cliente.

Entiendo por holístico reticular sintética a una manera de pensar en donde el eje está puesto en la idea, concepto o sensación global que se le pretende comunicar al cliente (universo discursivo del vendedor), de la cual –en el caso de las soluciones informáticas- se derivarán las funcionalidades y características particularizadas del producto y del servicio ofrecido (universo discursivo del desarrollador).

Demás está decir que, en este área, donde los errores de interpretación pueden significar pérdidas de tiempo y dinero para todos los miembros de la empresa y del cliente, el rapport¹ comunicador/vendedor – líder de proyecto/desarrollador, resulta crucial para lograr una relación laboral fluida, eficiente y productiva.

Queda entonces analizar profundamente y desde la mirada de teóricos del marketing, cuáles son los productos intangibles o servicios que se ofrecen en este tipo de empresas.

¹ El rapport es cuando dos o más personas sienten que están en “sintonía” psicológica y emocional (simpatía), porque se sienten similares o se relacionan bien entre sí. La teoría del rapport incluye tres componentes conductuales: atención mutua, positividad mutua y coordinación.

La palabra se deriva del antiguo verbo francés rapporter que literalmente significa llevar algo a cambio; y, en el sentido de cómo las personas se relacionan entre sí significa que lo que una persona envía la otra lo devuelve. Por ejemplo, pueden darse cuenta de que comparten los mismos valores, creencias, conocimientos y conductas en torno al deporte, la política o cualquier temática.

Fuente: Guber, Rosana “La etnografía, método, campo y reflexividad” Grupo Editorial, Norma, Bogotá, 2001.

Capítulo 2

El Producto: Desarrollos de Software Web

Desde la mirada de la Teoría del Marketing, el producto es uno de los componentes estructurales de la mezcla de mercadotecnia (en inglés marketing mix) y presenta características específicas, que constituyen sus atributos, como así también beneficios²

Los atributos pueden ser: formulaciones e ingredientes, componentes y funciones, dimensiones y características físicas, envase y empaque, etc.

Por su parte, los beneficios corresponden al resultado esperado por la demanda al hacer uso de los atributos del producto.

En sentido amplio, los mismos pueden ser de carácter sensorial, emocional, cognitivo, funcional, relacional, etc.

En cuanto a los atributos que poseen los desarrollos de software web se destacan la estética (en el diseño de los front-ends de los productos destinados a que sean vistos por el público masivo, por ejemplo); las funcionalidades incluidas en el desarrollo (tales como formularios de contacto, presencia o ausencia de back office, etc.).

Los Beneficios buscados en los desarrollos de software Web suelen ser: la eficiencia y calidad en las performances, intuitividad, funcionalidad, etc.

Por lo general, la demanda suele interesarse más por los beneficios que por los atributos.

De allí que los clientes de la consultora valoraran que el producto cumpliera con su promesa comunicacional; que fuera de fácil aplicación y operación y de costo adecuado; pero –casi siempre- la variable más importante para generar actitudes de aprobación a las propuestas comerciales enviadas era el costo.

Las empresas de desarrollo web en particular y de desarrollo de software en general –de acuerdo a lo establecido en la Ley 25.922 - LEY DE PROMOCIÓN DE LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE -

² Kotler, Philip, Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales. Pearson Educación, Jan 1, 2003, cap. 17, “Administración de líneas de producto, marcas y empaques”

promulgada en 2004, se dedican al diseño, programación –y también podríamos agregar, implementación- de páginas Web (Institucionales, portales de entretenimiento, micrositos promocionales y blogs), carritos de compras (también conocidos como soluciones ECommerce); guías comerciales y juegos online, catálogos, libros y periódicos digitales, gestión de campañas de Adwords, aplicación de técnicas SEO, desarrollo y programación de sistemas de gestión empresarial, etc. para optimizar informáticamente los procesos de todas las áreas de una empresa.

Como se puede apreciar, se trata de conceptos y herramientas que resultan muy familiares en el público empresarial y general pero que encierran complejidades que pueden dificultar –entre otras cosas hasta imposibilitar- la realización de cotizaciones precisas en tiempos y costos, así como también el desarrollo de soluciones que se adecuen a las necesidades y requerimientos de los clientes.

Esto es así debido a que los productos de la industria informática se diferencian esencial y funcionalmente en lo que respecta a su codificación.

La ecuación va en esta dirección: en los desarrollos a medida, a mayor complejidad de la funcionalidad (por ejemplo el agregado de secciones estáticas o dinámicas a un sitio, animaciones, cantidad de campos en la base de datos del sistema, lógicas de procesamiento, integraciones o interacciones con otros datos, plataformas, sitios o aplicaciones, etc.) mayor tiempo de desarrollo e implementación, y por ende, mayores costos para el cliente. Además, la existencia de ciertas funcionalidades no necesariamente presupone la existencia de otras funcionalidades relacionadas: p.e. una plataforma de ECommerce no presupone la integración con una pasarela de pagos ya que, si bien se trata de dos desarrollos complementarios, éstos son de programación independientes entre sí.

Ahora bien, como el precio de las soluciones suele surgir de una estimación en horas de programación que llevará desarrollar o implementar cada uno de los módulos de las mismas (cuyo valor variará de acuerdo a los conocimientos o habilidades que posea el recurso asignado en materia de lenguajes de programación, motores de bases de datos, análisis de arquitectura de sistemas, diseño y maquetado, etc.) ese tiempo finalmente se traducirá en los costos que deberá afrontar el cliente.

Podemos decir también que, en general para la industria de software Web, se trata de bienes heterogéneos, ya que varían las plataformas y lenguajes en los que pueden estar desarrollados; si son a medida; o si se trata de implementaciones de desarrollos pre-armados, etc.

Mayoritariamente, estas soluciones informáticas forman parte de la tecnología de una empresa; aunque pueden aplicarse a acciones de comunicación, uso/consumo de sus productos o promoción de marca.

El límite de sus aplicaciones y alcances –como siempre le solía decir a los potenciales clientes- está dado por la imaginación del cliente; el presupuesto destinado a la inversión del proyecto y la capacidad de las tecnologías informáticas y de información disponibles en el mercado en ese momento.

Las soluciones de software suelen upgradearse cuando el cliente lo requiere o si las tecnologías vigentes en el mercado se actualizan. Son escalables y requieren para su desarrollo asesoramiento técnico y comercial.

Si existe algún problema en el código (bug o “defecto de fábrica”), o la solución es infectada por un virus, se puede brindar un servicio de mantenimiento (otro producto de la cartera de la empresa analizada), de carácter opcional.

De todas maneras, este producto también podría entenderse –a medias- como un servicio, ya que se presenta como intangible y duradero; requiere un mayor control de calidad; credibilidad por parte del proveedor, y adaptabilidad.

Además, en esta industria no existe un flujo físico de mercaderías (ya que por sus características esenciales, los productos no son susceptibles de ser almacenados ni transportados), por lo que - por lo general- se entabla una relación directa entre el que presta el servicio y el usuario, sin intermediarios.

Al tratarse de bienes virtualmente intangibles y moldeables de múltiples maneras, existen distintos productos de desarrollo que conforman el mix de productos de esta industria.

En el momento en que entré a la empresa, los mismos consistían en: desarrollos de software Web a medida (páginas Web corporativas, sistemas de gestión para empresas e inmobiliarias) pero también se ofrecían soluciones prearmadas y servicios varios (tales como el hosting de una

aplicación, su mantenimiento, actualización, etc.). Todos los cuales se podían vender y utilizar en cualquier industria o sector.

Podríamos decir entonces que la empresa comercializaba diferentes productos nucleados en tres grandes categorías (desarrollos a medida, implementación de desarrollos standarizados y servicios informáticos varios).

A nivel producción, se trata de productos de desarrollo muy similar; por lo que no hay inversiones diferenciales en cada producto, que no sean las de tiempo de desarrollo, la promoción diferencial de cada producto, etc.

En cuanto al costo directo de uso para el cliente, si bien este tipo de productos no precisa combustible, ni espacio; sí necesita de una computadora que funcione, conectividad a Internet, electricidad, mantenimiento y actualizaciones de vez en cuando.

Por otro lado, las soluciones de software tienen un alto impacto positivo en las empresas de los clientes en las áreas relacionadas con actividades de índole administrativas, comercial, etc.

En los casos de emprendimientos per se, dicho impacto a veces es determinante.

Dimensiones del Producto "Desarrollo de Software Web"³

Philip Kotler plantea cinco dimensiones o niveles de análisis para aplicarle a la cartera de productos de una empresa³.

Las distinciones entre producto esencial, genérico, esperado, aumentado y potencial permiten diferenciar la naturaleza propia del producto -que lleva a especificaciones productivas de tipo funcional- y la integración gradual de otros componentes de la mezcla de mercadotecnia, hasta que se pone a disposición de usuarios y consumidores.

Cada nuevo nivel incrementa el valor del producto para el cliente.

El Producto esencial o sustancial, responde al carácter de ser el satisfactor de una necesidad, deseo, bien de orden o valor terminal solicitado por la demanda (Medina, 2012).

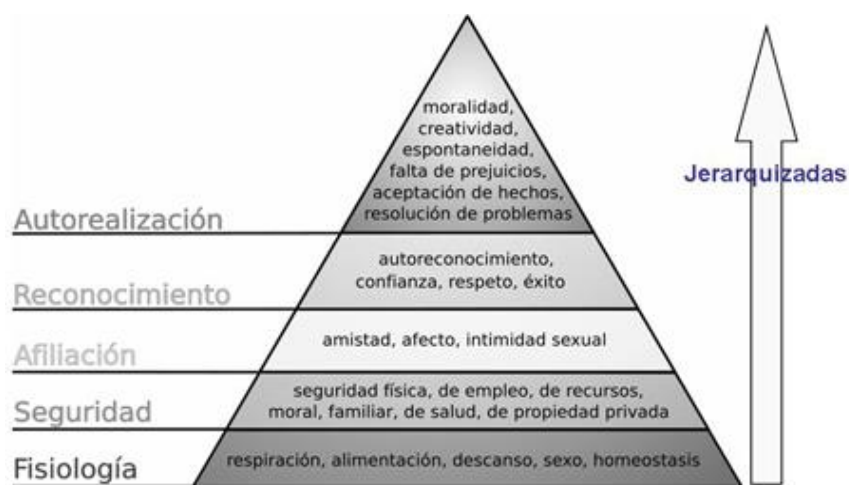
³ Ídem.

Ahora bien, para poder entender las necesidades implicadas en la comercialización de desarrollos de software web, me remitiré a la teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra “Una teoría sobre la motivación humana” publicada en 1943⁴, que obtuvo una importante notoriedad, no sólo en el campo de la psicología, sino en el ámbito empresarial del marketing o la publicidad.

En su teoría, Maslow formula una jerarquía piramidal de necesidades humanas y postula que, conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

La escala de las necesidades entonces se describe como una pirámide de cinco niveles: los primeros cuatro niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit» (primordiales); y al nivel superior lo denominó necesidades de «autorrealización», «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser».

Pirámide de las Necesidades Humanas según Abraham Maslow:



Según la pirámide de Maslow se dispone entonces de:

Necesidades básicas: se trata de necesidades fisiológicas primarias para mantener la homeostasis del organismo (referentes a la supervivencia). Están relacionadas con la necesidad de respirar, hidratarse, alimentarse, dormir, eliminar los desechos corporales, evitar el dolor y buscar el placer, mantener relaciones sexuales y mantener la temperatura corporal, con ayuda de vestido.

⁴ Abraham Maslow. A Theory of Human Motivation, (1943). Publicada originalmente en Psychological Review, 50, 370-396

Necesidades de seguridad y protección: estas surgen cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas, y se refieren a la necesidad de sentirse seguro y protegido, ya sea físicamente (a través de un refugio para guarecerse del clima o la salud, asegurándose la provisión de alimento futuro); mediante la protección de bienes y activos (tales como la casa, el dinero, el auto - podríamos agregar un emprendimiento o negocio-); y la vivienda.

Necesidades sociales: son aquellas que se relacionan con la naturaleza social del hombre (todo tipo de relaciones o vínculos afectivos, laborales, comunitarios, etc., o la propia aceptación social). Se satisfacen mediante servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas, entre otras.

Necesidades de estima:

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.

La estima baja, por otro lado, concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad. El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalonar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.

La necesidad de autoestima, es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios.

Necesidad de Autorrealización:

Para denominar este último nivel, Maslow utilizó varios términos: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «autorrealización».

Se trata de la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida, mediante el desarrollo potencial de una actividad.

Las necesidades del consumidor de soluciones de software Web para empresas -tomando de base los planteos de la teoría de Maslow- se podrían asociar a las necesidades de protección de su negocio (los sistemas ayudan a resguardar y procesar las informaciones sensibles de la empresa, de tal modo que se optimicen los procesos de producción, la comunicación, la interacción y las relaciones de y entre los distintos departamentos con el cliente, tanto interno como externo); sociales (el individuo está inserto en un mercado y las actividades comerciales son de índole netamente social) la satisfacción de su autoestima y la autorrealización: a través del crecimiento y expansión de su negocio y de su calidad de empresario.

Una vez halladas estas necesidades, para satisfacerlas, siguiendo con los niveles de análisis planteados por Philip Kotler, aparece el Beneficio Básico o Producto Genérico.

Si bien, los consumidores compran los productos para obtener un cierto beneficio básico, éste es la versión mínima del producto que en atributos y beneficios responde a la necesidad esencial de la demanda, a través de su función sustancial de ser un satisfactor.

Por otro lado, estaría el Producto Básico, y éste sería -en el caso de un carrito de compras-, un sitio Web, es decir, un sistema informático que permite que las empresas puedan contarle al mundo sobre lo que venden, su visión, misión, casos de éxito, novedades, etc. Sería como una tarjeta de presentación virtual y un espacio corporativo en la Web.

También serían características de este producto genérico: en el caso de la página Web, tener una interface, una estética, un header, un footer, pestañas con contenido textual e imágenes, etc.

El Producto Esperado, es un conjunto de beneficios y atributos mínimos que la demanda busca/espera para adquirir un producto de modo voluntario, recurrente y sostenible.

En este caso, el Producto Esperado en esta industria, sería entonces un sistema que, además de realizar las funcionalidades descritas anteriormente, permitiría atraer nuevos clientes, registrar usuarios, dándoles un perfil, almacenar una base de datos de los usuarios registrados, brindar un

servicio de venta online (a través de la integración con la pasarela de pagos de un banco/tarjeta de crédito, etc.).

El Producto Aumentado incluye otros beneficios y atributos agregados al producto, por encima de lo que brinda la competencia y del producto genérico; puede ser un mejor servicio o mejores características y accesorios.

En este caso y en ese momento, el Producto Aumentado sería aquél que pudiera ser integrado con herramientas de Google y redes sociales; dotado de una funcionalidad que le permitiera al cliente enviar newsletters a la base de datos de usuarios registrados; con posibilidad de editar con imágenes, videos y links el formato y la tipografía del contenido de la página detalle del producto, el agregado de un chat en tiempo real para que un representante de ventas pueda asesorar al cliente en el momento de la compra, servicios de asesoramiento, capacitación y soporte post-venta, etc.

El Producto Potencial consistiría en anticipar los deseos y requerimientos de los compradores, para la mejora o desarrollo de un nuevo producto y, en el caso del software web, podría tratarse de mejoras o incorporaciones a añadirse en el futuro, como ser un sistema que estuviera integrado con plataformas de alerta por SMS (mensaje de texto), con planilla Excel para poder cargar los productos y actualizarlos de forma más práctica y de una sola vez; con un módulo para vender y descargar contenidos multimedia prepagos, por ejemplo; sistemas de puntos por compra y promociones relacionadas con descuentos por cantidad de puntos acumulados, con mejor financiación; integración con redes sociales, etc.

El escalamiento de producto básico a producto potencial, incluye no únicamente atributos y beneficios de la oferta, sino que incorpora gradualmente términos de intercambio (métodos más flexibles de pago o adquisiciones), configurando una oferta más valiosa para la demanda.

De modo general, los elementos esenciales, genéricos y esperados del producto pueden agruparse en requisitos, los aumentados tienen correspondientes en diferenciadores competitivos, mientras que los potenciales se vinculan a los generadores de preferencia.

Integración del producto con el resto de la mezcla de mercadotecnia:

Para el Marketing, la oferta es mucho más que el producto y, por ello, los especialistas del campo proponen una perspectiva de mezcla mercadotécnica que armonice los cuatro elementos de la misma (producto, precio, plaza y publicidad) de modo coordinado.

La mezcla entonces obedecería a la observación de la demanda y en especial a los requerimientos de su grupo meta.

Veremos más adelante que, para el consumidor, el producto además de contar con una serie de atributos o aspectos físicos, tiene muchos atributos psicológicos, los cuales le permiten percibir la oferta de modo integral.

De esta manera, el consumidor construye en su cerebro una imagen del producto que incluye múltiples aspectos.

Un producto se puede relacionar con ciertos tipos de consumidores, situaciones concretas de uso y aspectos sociales o sociológicos de consumo.

También, se debe analizar la línea de productos (mix de productos) y surtido (en el caso de distribuidores mayoristas y minoristas); la marca y las estrategias de marca, el envase la etiqueta, y el embalaje (packaging).

En nuestro caso, al tratarse de un bien virtualmente intangible, si bien existían distintos productos de desarrollo (prearmados o a medida) -que conformaban el mix de productos de la empresa analizada- no se puede hablar de un surtido, envase, embalaje o etiquetas, pero sí de presencia de marcas y de estrategias de posicionamiento e imagen para las mismas.

Curva del ciclo de vida del producto

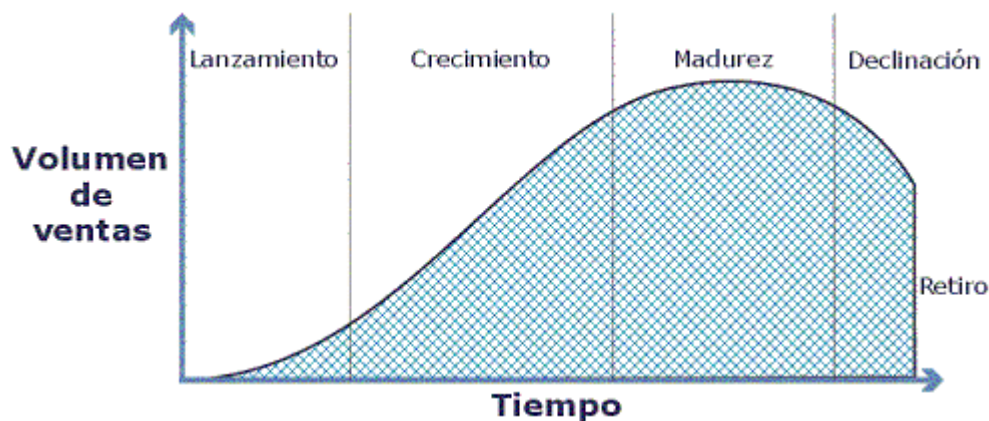
Para poder elaborar sólidas estrategias de marketing otra cuestión que se debe analizar es el ciclo de vida de un producto⁵.

El modelo de ciclo de vida del producto tiene su fundamento teórico en la teoría de difusión de las innovaciones; una teoría sociológica que pretende explicar cómo, por qué y a qué velocidad se mueven las nuevas ideas (y tecnologías) a través de las diversas culturas.

⁵ Levitt, Theodore (1981). «El ciclo de vida del producto: gran oportunidad de marketing». Harvard-Deusto Business Review (2º trimestre): 5-28.

La teoría fue muy popular gracias al texto escrito por Everett Rogers (1962), *Diffusion of Innovations* y su aplicación se hizo muy famosa en el área del Marketing, especialmente en el estudio de evolución comercial de los productos en el mercado.

Las etapas del ciclo de vida de un producto van desde la I&D (Investigación y Desarrollo) donde se le confiere entidad al producto; su lanzamiento o introducción en el mercado; el crecimiento de su rentabilidad comercial; la etapa de madurez en el consumo; y finalmente su declive y retirada del mercado.



En dichas etapas variarán tanto las estrategias de promoción, distribución y precio, así como también las distintas modificaciones realizadas al producto.

Al momento de mi llegada a la empresa, las Páginas Web Corporativas y los Desarrollos a medida – los productos más demandados en la cartera de soluciones brindadas por la empresa- se encontraban en la etapa de MADUREZ. Fase que suele ser la más larga.

El crecimiento de las ventas se estaba deteniendo. La empresa debía bajar los precios, mejorando la oferta que ofrecían los competidores.

El producto estaba entonces en condiciones de evolucionar tecnológicamente (adoptando nuevas funcionalidades, etc.), y se consideraban varias alternativas, tales como: intentar aumentar su consumo; buscar nuevos usos y segmentos de mercado; recortar los precios, lanzar una campaña publicitaria mejorada, o utilizar promociones agresivas tales como descuentos , etc.

Líneas de Producto ofrecidas por la Consultora de Software:

Otra herramienta de análisis de la cartera de productos de una empresa es el concepto de línea de productos, acuñado por Philip Kotler⁶.

Una línea de productos es un grupo de productos relacionados entre sí pero de forma individual. Es decir, los productos no son exactamente iguales pero, por lo general, comparten las mismas características.

La profundidad de una línea se refiere a la diversidad de tamaños, colores y modelos que se ofrecen. Su amplitud, se mide por el número de productos que comprende.

La consistencia de una línea se refiere a lo estrechamente relacionados que están los productos que componen la línea entre sí.

Por la complejidad de la tecnología del producto que se ofrece en la industria del software, no podemos remitirnos al concepto de línea de producto más que a título ilustrativo y explicativo, para diferenciar distintos tipos de desarrollos, aunque la “materia prima” con la que están hechos sea el código (en este caso y en ese momento, el lenguaje PHP4).

Quizá nos convenga referirnos a las diferentes características de diseño y funcionalidades de cada sistema informático como rasgos de género –tomando el concepto de género aportado por la semiótica-:

“(los géneros) pueden definirse como clases de textos u objetos culturales, discriminables en todo lenguaje o soporte mediático, que presentan diferencias sistemáticas entre sí y que en su recurrencia histórica instituyen condiciones de previsibilidad en distintas áreas de desempeño semiótico e intercambio social”⁷

En este caso, entendemos que las líneas de producto estarían dadas por las soluciones informáticas que presentaran funcionalidades similares y se agruparan en géneros de desempeño distintos: carrito de compras; diario digital; sitio Web institucional; portal de E-learning; Sistema

⁶ Kotler, Philip: Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales. Pearson Educación, Jan 1, 2003, cap. 17, “Administración de líneas de producto, marcas y empaques”

⁷ Steimberg, Oscar: Semiótica de los Medios Masivos, el pasaje a los medios de los géneros populares, Capítulo 2, “Texto y Contexto del Género”, 2.1 “Las definiciones del género. La confrontación entre género y estilo, Buenos Aires, Atuel 1993

de Citas, Sistema de Gestión y Procesamiento de Reservas; Salones de chat; páginas de juegos online; catálogos online; Foros; Blogs; Redes Sociales, Guías Comerciales; Sitios de alquiler, compra y venta de inmuebles; Re-publicadores (sitios que toman avisos de otros sitios mediante la importación de datos en XML); micrositios promocionales, Sitios de Subastas, Cuponeras Sociales, etc.

La cantidad de variantes, tanto de longitud, como también de la profundidad de las líneas y por línea dependería de las particularidades funcionales y estructurales que demandara cada cliente.

Productos sustitutos en la Industria del Software Web:

En economía, un bien se considera un bien sustitutivo de otro, en tanto uno de ellos puede ser consumido o usado en lugar del otro en alguno de sus posibles usos.

En el caso de la teoría del Marketing, los productos o bienes sustitutos son bienes que compiten en el mismo mercado y satisfacen la misma necesidad⁸.

El riesgo que entrañan los productos sustitutos es que, con el avance tecnológico, pueden posicionarse sobre los productos originales hasta sacarlos del mercado; además, los productos sustitutos limitan los precios y utilidades esperadas que se pueden obtener en un segmento.

Si la tecnología avanza o la competencia aumenta en las industrias sustitutas, es probable que los precios y utilidades disminuyan en el mercado

Es por esto que se deben estudiar cuidadosamente las amenazas de dichos productos y evaluar la propensión del comprador a sustituir, los niveles percibidos de diferenciación de producto, etc.

En el mercado del software Web a medida, gracias a la existencia y disponibilidad de tecnologías Open Source para el desarrollo, existían muchos casos de plataformas o desarrollos pre-armados

⁸ Porter, Michael. (1995). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia. México CECSA. Cap 1. Análisis Estructural de los Sectores Industriales.

que cumplieran con las mismas funcionalidades y satisficieran las mismas necesidades que los desarrollos ofrecidos por la desarrolladora.

Estos productos sustitutos, tenian su origen en tecnologías de producción diferentes (distinta clase de lenguaje, otro tipo de codificación, etc.).

De todas maneras –y esto es lo que se buscó comunicar- su adquisición también podía entrar en jaque con los deseos más abstractos del cliente (aumentar la prosperidad económica y la rentabilidad de su negocio), debido a incompatibilidades técnicas con ciertos navegadores; la imposibilidad de integrar la solución –en el caso del carrito de compras- a ciertos medios de pago/plugin de redes sociales, etc.; la imposibilidad de escalar u optimizar los desarrollos en el futuro; etc. (teniendo que enfrentar los costos elevados de las licencias y la exclusividad otorgada al proveedor, conocedor y operador de esas tecnologías –y atenerse a sus precios oligopólicos- etc.).

El Ciclo de Venta: Venta, Producción y Entrega:

El proceso de desarrollo y comercialización de una aplicación Web en la empresa que nos ocupa estaba compuesto de las siguientes etapas: Contacto, Briefing, Cotización, Venta, Producción, Entrega, Post-Venta.

En todas ellas el cliente estaba invitado a participar activamente, explorando el sistema, proveyendo sus opiniones y feedback.

El flujo de la comunicación comercial, entonces, partía del cliente (el cual se contactaba con la empresa -ya sea a través de Adwords, el sitio Web o por recomendación-) planteaba sus requerimientos conceptualmente al vendedor, quien -luego de asesorarlo sobre la solución más idónea para su negocio (mediante conversación telefónica o manteniendo una reunión) - debía interpretarlos y “traducirlos” a términos y tareas que le fuesen de fácil interpretación a los miembros del Departamento Técnico (Briefing) –quienes, a su vez, lo estimaban de acuerdo a su percepción particular- para luego ser evaluado en conjunto con el CEO de la empresa, y así poder confeccionar un presupuesto viable.

La cotización en formato PDF (para que no pueda ser editada posteriormente) era luego enviada al cliente por correo electrónico.

Si el cliente no estaba de acuerdo con la misma, se seguía una etapa de negociación, hasta alcanzar un nuevo acuerdo. Luego, el cliente proseguía a realizar el pago del 50% del valor del presupuesto en adelanto (Venta) –para la asignación de recursos de programación y el armado del cronograma de entregas o Project Flow diagram.

La cotización aprobada, entonces, era vuelta a enviar al Departamento Técnico para que empiece a implementarla (Producción).

Los desarrolladores o el cliente (dependiendo de la decisión de éste) realizaban el registro del dominio del sitio en el portal www.nic.ar (si el cliente no lo tenía ya registrado a su nombre).

En esta primera parte del proyecto, el cliente debía proveerle a la empresa el nombre de la URL que tendría su nuevo portal.

Una vez descartada cualquier actual posesión de registro sobre el dominio por parte de terceros, se procedía a realizar los trámites o pasos (que se pueden encontrar en el mismo sitio de NIC) para registrar el nuevo dominio .com.ar, asignándole un titular, su razón social, CUIT, datos de contacto, etc.

En el caso que el cliente deseara registrar su sitio con un dominio .com, los trámites para registrarlo debían realizarse en el sitio Web de ICANN: (<http://www.register.com>)

El Project Leader realizaba entonces la definición de la estructura y arquitectura del sistema –el árbol-: cantidad de páginas/secciones de un sitio Web, funcionalidades de las mismas –si se trataba de contenidos estáticos o dinámicos- , lógicas de relación entre ellas y los distintos elementos del sitio; funcionalidades accesorias (animaciones, programación de formularios varios, armado de galerías de imágenes y/o videos; links a sitios externos, integraciones con otras plataformas o sistemas).

En el caso que el sitio encerrara complejidades específicas, lo mejor era realizar reuniones presenciales o call conferences, para relevar detalladamente las características y alcances del

sistema y, de esta manera, o bien recotizar el proyecto, o bien darle otro enfoque técnico, u optimizar las funcionalidades previstas.

Luego, se procedía al armado de la base de datos.

Se enviaba el brief del proyecto al estudio de diseño que trabajaba para la consultora de manera tercerizada y allí se realizaba la definición del Look & Feel del sitio (realización de la propuesta estética –paleta de colores, tipografía, estilo), por lo general amalgamada con los lineamientos de la imagen corporativa de los clientes y sus firmas. La propuesta estética elegida era entonces adaptada a las secciones modelo del sitio para que el cliente las validara y así pudiera proseguirse a la siguiente etapa.

Los mismos diseñadores proveían a la desarrolladora el servicio de Maquetado o corte HTML de los archivos PSD (Photoshop). En esta fase, se procedía a esquematizar los archivos gráficos en tablas, codificándolos, para que los contenidos que se mostraran en cada sección del sitio pudieran programarse.

Una vez obtenido el Front-end, el equipo de desarrolladores de la compañía pasaba a desarrollar el BackOffice/Back-End del sitio.

En esta instancia del proyecto; los desarrolladores programaban el panel de control, cuya función sería administrar los contenidos dinámicos/editables del sitio (textos, detalles sobre productos, galerías de imágenes o videos); se armaban las vistas a los listados o historiales de usuarios registrados; los buscadores con sus correspondientes filtros para la realización de determinadas consultas, etc.

Una vez que el sistema estaba íntegramente desarrollado, se pasaba a la etapa de Testing.

En este momento del proyecto, se realizaban distintas pruebas sobre el sitio: su compatibilidad con los navegadores, pruebas en el funcionamiento del BackOffice, etc.

Si todo estaba bien, se proseguía a la subida del proyecto al servidor de producción –del cliente- (Entrega).

En esta etapa final, lo que se realizaba era “apuntar” los DNS’s del dominio del sitio nuevo al hosting que indicara el cliente, instalando la aplicación en dicho servidor de producción

(anteriormente, el desarrollo podía encontrarse en un servidor de desarrollo de la empresa desarrolladora, con una URL de acceso exclusiva, de ingreso privado y restringido para que el cliente pudiera probar el desarrollo antes de que se le fuera entregado).

Una vez que el desarrollo era subido al servidor de producción elegido, el cliente realizaba el pago del 50% restante del valor de la propuesta comercial y quedaba sujeto a un período de garantía variable para que pudiera probar el software y encontrar errores, los cuales serían reparados sin costo adicional, mientras durase dicho período de garantía.

Al caducar la vigencia del período de garantía del desarrollo, el proyecto se encontraba formal y oficialmente cerrado, por lo que, cada nuevo eventual requerimiento que pudiera surgir de parte del cliente, sería cotizado en forma independiente, reabriendo de esta manera nuevamente el ciclo de venta (Post-Venta).

Como se puede apreciar, el conocimiento y seguimiento pormenorizado de cada una de las etapas del proceso de desarrollo de un proyecto –desde el mismo momento en que se confeccionaba el documento de la cotización- era condición sine qua non para lograr la plena satisfacción del cliente, sin perjudicar la labor del equipo de desarrolladores.

Ahora bien, no sólo el vendedor o ejecutivo de cuentas promedio puede verse poco capacitado de este mismo conocimiento, sino que también el propio cliente podía adolecer de él.

Por lo cual, era tarea del ejecutivo de cuentas informar al cliente sobre estas etapas –ya sea en el documento escrito de la cotización o a través de conversaciones- para evitar el origen de malos entendidos y errores de interpretación, relacionados con funcionalidades o elementos no contemplados en las propuestas comerciales acordadas, los tiempos de entrega de cada uno de los módulos del proyecto, etc.

Distribución:

Con respecto a la distribución, en la industria del desarrollo de software, no existen valores añadidos para poner los productos en el canal de distribución. Asimismo, no existen operaciones de fraccionamiento, acondicionamiento, surtido, etc.; no se generan utilidades de lugar (transporte, distribución geográfica); ni tampoco se generan utilidades de tiempo (almacenaje de las soluciones ya terminadas) en los servidores de desarrollo de la empresa.

La distribución se da por vía digital (la Web) entre servidores de desarrollo (de la consultora) y producción (del cliente o la consultora –en el caso que el cliente desee que sus aplicaciones se alojen en el hosting de la Software Factory).

Por esta razón, los desarrollos de software no poseen un costo adicional por margen de distribución.

Capítulo 3

Desarrollos de Software Web a Medida:

¿Qué es un desarrollo a medida? Pros y Contras; ¿Qué es un “enlatado”? Pros y Contras. ¿Qué es una implementación?

Un desarrollo a medida, o también conocido como desarrollo “desde cero” es un proyecto original –que puede desarrollarse con tecnologías Open Source (o de código abierto)-; con marcada unicidad, donde todas las etapas se van desarrollando creativa y espontáneamente desde el diseño del Look & Feel del sitio, el armado de la base de datos, el maquetado y la programación.

Las ventajas de este tipo de desarrollos para el cliente, es su originalidad, y flexibilidad, ya que se pueden modificar, optimizar, expandir e integrar con otros sistemas, de una manera mucho más sencilla y rápida que otro tipo de desarrollos “enlatados o prearmados”.

Para la empresa desarrolladora, la ventaja de producir este tipo de desarrollos se mide como un diferencial estratégico a la hora de competir con otras compañías que pueden ofrecer tanto desarrollos armados con tecnologías Open Source como también de código compilado (línea Microsoft) , cuyos precios y tiempos de implementación si bien suelen ser más reducidos (en el caso de las soluciones prearmadas), no pueden ser fácilmente escalables por los lenguajes en que están programadas (en el caso de los Open Source, esto puede deberse a la poca difusión en el mercado de conocimientos relacionados con determinado lenguaje, por ejemplo) o directamente de escalado imposible (en el caso de los desarrollos realizados con código cerrado, compilado y encriptado propios de la línea Microsoft) donde los códigos no pueden ni verse ni modificarse sin atentar contra la legalidad de las licencias de los mismos.

Este tipo de desarrollos a medida suelen ser más costosos tanto para la empresa que los produce (en materia de esfuerzo e inversión en ingeniería y arquitectura del sistema, poca capacidad para recurrir a determinados frameworks predesarrollados etc.) como también para los clientes que pertenecen al segmento de las PYMES's y los emprendimientos particulares. Todo lo cual afecta sensiblemente las ventas.

Por su parte, cuando una franja del target contrata desarrollos prearmados propios de los recursos que manejan tecnologías con características y lenguajes particulares que escasean en el mercado,

les es muy difícil encontrar soporte ante eventualidades y errores, o realizar optimizaciones y escalamientos de sus sistemas a precios accesibles; con lo que terminan recurriendo a la ayuda de desarrolladores freelance que, por lo general, o bien no les ofrecen el respaldo que necesitan, tardan en contestarles y resolver sus requerimientos; o directamente no pueden ayudarlos porque no poseen los conocimientos y experiencia necesarios para realizar sus proyectos o propuestas.

Los clientes ignoran estos riesgos hasta que tienen que padecer las consecuencias: interrupciones en el lanzamiento o actualización de su sistemas, pérdidas o mermas en la producción, lesiones en su imagen corporativa provocadas por quejas o reclamos de sus clientes, estancamiento en el crecimiento de sus emprendimientos, problemas en la coordinación de los procesos internos de sus Compañías, pérdidas de información sensible de la cartera de clientes, órdenes de compras, facturación, stock, cuenta corriente etc. teniendo la necesidad de recomenzar el desarrollo desde cero con otro proveedor y en otro lenguaje, etc..

Paradójicamente, terminan invirtiendo el doble o el triple de lo que inicialmente les había salido una solución enlatada y muchos clientes decepcionados suelen retornar a aquellas empresas que inicialmente les supieron dar una buena impresión a nivel profesional, pero que en materia de costos les resultaban poco accesibles.

Capítulo 4

Características de la Industria Informática

Análisis estructural del mercado de las empresas desarrolladoras de software según la mirada de grandes teóricos del marketing

Sector Industrial⁹

Corresponde a todas las empresas relacionadas con la industria del desarrollo de software Web, tales como consultoras, estudios de diseño gráfico, programadores Freelancers, productores de desarrollos de software a medida y de “enlatados”.

Si bien se observan legislaciones y certificaciones especiales, éstas no son condición sine qua non para poder ingresar y generar un emprendimiento en esta industria.

La industria IT en el área de sistemas no es una industria que pueda identificarse con el perfil y las necesidades de las industrias que sirven al consumo masivo, ya que los desarrollos de software Web –a excepción de las implementaciones o soluciones prefabricadas- no se consideran bienes dirigidos al consumo de las masas, sino a la compra de un nicho bastante reducido de clientes.

La materia prima es el conocimiento y manejo de los lenguajes de programación más demandados del mercado.

En el momento en el que me encontraba trabajando para la consultora, existían subsidios gubernamentales que buscaban impulsar los emprendimientos relacionados con el desarrollo de software. Solían ofrecerse mediante comunicaciones telefónicas de parte de un representante a la empresa y podían subsidiar parcial o totalmente los proyectos –siempre y cuando la empresa interesada en contratar servicios de desarrollo de software Web ameritara tal subsidio-. Muchas veces eran los mismos clientes los que recurrían a entidades gubernamentales para que los ayudaran a encarar financieramente sus proyectos, en pos de optimizar la informatización de sus PYMEs .

La curva de aprendizaje o experiencia es un factor muy importante en esta industria, tanto para el Departamento Comercial como para el Departamento de Desarrollo, dado que la práctica hace más fluidos los funcionamientos de estas áreas, incrementando la respuesta de la empresa y la confianza del cliente. Además, se tarda menos tiempo en concluir los desarrollos, por lo que los costos se reducen tanto para la empresa como para el cliente.

⁹ Porter, Michael. (1995). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia. México CECSA. Cap 1. Análisis Estructural de los Sectores Industriales.

Esta curva tiene incidencia directa, entonces, en los precios de, por ejemplo, un desarrollo a medida, –y es determinante en el caso de implementaciones de desarrollos prefabricados-. Esto es así porque el tiempo de ejecución es el que influye con más importancia en la definición del costo de la propuesta, ya que se cotiza por horas hombre del programador (dependiendo su nivel de seniority).

La integración vertical en esta industria puede darse cuando la empresa terceriza alguna de las etapas del proceso de producción (servicios de creatividad, diseño gráfico, hosting para los sitios y/o sistemas de gestión, aplicación de tecnologías o lenguajes especiales, etc.).

Análisis de la Empresa:

La joven microempresa Troop Software Factory tenía diez años de antigüedad en el mercado y durante el período en el cual trabajé en ella, estaba conformada por el CEO, el Project Leader, dos programadores PHP4 semi-senior y mi persona.

No poseía el suficiente capital ni contactos para contratar pautas o apariciones regulares en medios de comunicación masiva, tales como suplementos de diarios de gran tiraje, spots radiales, comerciales de TV, etc.

Además, la cantidad de tiempo disponible para invertir en cada proyecto era un factor sensible, debido a la escasez de recursos para atender a la demanda de proyectos.

De todas maneras, debido a su escaso tamaño, existía presión para generar ventas y así paliar los gastos fijos mensuales y lograr rentabilidad en el negocio.

La estrategia comercial estaba orientada -en principio- al desarrollo de software a medida para empresas.

Se manejaban tecnologías Open Source tales como los lenguajes y códigos PHP, MySQL y AJAX que, si bien tenían una creciente simpatía en las tendencias del mercado internacional y local, solían competir con otras tecnologías de la línea de Microsoft (.net, Java Script, SQL Server, ASP, SAP, Oracle, etc.) que eran ofrecidas por grandes y renombradas desarrolladoras, con clientes multinacionales (que podían costear las licencias y los recursos especializados) los cuales eran reacios a cambiarse de “bando” con tal de reducir los costos de producción (contrario al

argumento típico esgrimido por las PYME, a quienes no les importaba el lenguaje con el que estuvieran programadas sus soluciones, siempre y cuando los precios fuesen accesibles).

Costos de operación de la empresa Troop Software Factory y de la Industria en general

El análisis de los costos de operación de una empresa¹⁰ brinda herramientas para proponer estrategias de lanzamiento de nuevos productos, que permitan aumentar la rentabilidad del negocio.

En la Industria del Software Web en general y en el caso de la empresa Troop Software Factory en particular, existen los siguientes tipos de costos de operación: costos de producción y modificación del producto, costos administrativos, costos de inventario y promoción.

-Costos de producción: en informática, los costos de producir diez desarrollos estandarizados no aumentan considerablemente cuando se demandan cien. Pero, cuanto mayor sea el tiempo de producción para cada producto y menor sea el volumen de ventas de este producto, la producción será más costosa.

Además, si no se tienen suficientes recursos de desarrollo cuanto mayor sea el tiempo de producción, menores serán las ventas, por una cuestión lógica: los recursos empleados en un desarrollo no podrían ni deberían ser empleados en otro en forma paralela porque se retrasarían los tiempos de entrega, y esto podría enojar a los clientes (algunos demandaban la aplicación de multas por cada día de retraso en la entrega de los módulos).

Pero lo que más puede demorar la entrega del producto era el diseño y maquetado del look & feel del sistema.

Al ser éste un servicio tercerizado por un estudio de Diseño radicado en la provincia de Santa Fé - la consultora de software se ubicaba en la Ciudad de Buenos Aires-, era muy difícil llevar un ritmo de trabajo continuo y las entregas solían demorarse bastante. Además, los costos del estudio de diseño incidían directa y bastante fuertemente en el valor final del presupuesto.

¹⁰ Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales. Philip Kotler. Pearson Educación, Jan 1, 2003, cap. 10 Identificación de los segmentos del mercado y selección de los mercados meta, p 318.

Además de los costos de desarrollo propiamente dichos, no se deben olvidar los costos fijos de mantenimiento de la empresa: servicio de luz, agua y gas; alquiler de las oficinas; limpieza; salarios de sus empleados; servicios de conectividad a Internet y telefonía IP.

-Costos de modificación del producto: por la naturaleza de la “materia prima” de las soluciones comercializadas por la empresa, este costo involucraba -además de los costos de desarrollo propiamente dichos- pequeños costos en Investigación y Desarrollo, como por ejemplo: cómo programar y lograr las nuevas funcionalidades demandadas; cierto costo de tiempo de análisis de la arquitectura del software y el testeo de su correcto funcionamiento (ingeniería y herramientas especiales), etc.

Dichos costos se podían medir en las horas invertidas por los programadores, ya sea en horario laboral o fuera de él.

Generalmente, las investigaciones estaban a cargo del Project Leader y de los programadores Junior (estos, las más de las veces, las hacían de manera espontánea para mejorar su formación y obtener más experiencia).

-Costos administrativos: dado que la consultora tenía que desarrollar planes de mercadotecnia separados para segmentos separados del mercado (en cuanto a medios, el telemarketing y las relaciones públicas eran utilizados para llegar a las Grandes Cuentas ; y Adwords, SEO para las pequeñas) se requería una investigación de marketing extra (cómo comportarse y comunicarse con cada segmento; conocer sus inquietudes; necesidades; posibilidades; así como la realización de pronósticos, análisis de ventas; promoción y planeamiento).

-Costos de inventario: en este caso, debido a las características funcionales de los productos comercializados, no era necesario realizar ningún tipo de inventario; registro o auditoría. Tampoco eran temas para la consultora el stock o las existencias. Mientras se tuvieran los archivos con los códigos en los entornos de desarrollo, se podrían implementar productos de acuerdo a la demanda recibida de tal o cual plataforma, sin que existiera preocupación por la falta de stock.

-Costos de promoción: dependientes del presupuesto de la consultora y relacionados con las actividades publicitarias para impulsar la venta de los productos en el mercado.

Muchas desarrolladoras pautaban en medios especializados, utilizaban Adwords, reforzaban el posicionamiento de su página Web en los buscadores y mandaban Newsletters; contrataban estudios de diseño que les manejaban su identidad corporativa y la aplicaban a documentos, tales como tarjetas de presentación, carpetas, etc.

Análisis FODA

El FODA, o en inglés, SWOT Analysis¹¹ es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

En líneas generales, es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear que más le convenga a la misma, en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

Un análisis FODA puede utilizarse para:

- Explorar nuevas soluciones a diversos problemas
- Identificar las barreras que limitan los objetivos
- Decidir sobre la dirección más eficaz que pueda tomar la empresa
- Revelar las posibilidades y limitaciones para cambiar algo

¹¹ Humfrey, Albert “ SWOT analysis for management consulting” SRI Alumni Newsletter (SRI International), 1. 2005

El análisis consta de cuatro pasos: el Análisis Externo (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter" -ver más adelante-), el Análisis Interno, la Confección de la matriz FODA y la Determinación de la estrategia a emplear.

Análisis externo:

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno que la rodea; por lo que este tipo de análisis permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

a- Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización (hechos de carácter político, tales como las relaciones internacionales, si existen o no restricciones a la importación y exportación etc.; de carácter legal -régimen fiscal-; legislación laboral; factores macroeconómicos -deuda pública, nivel de salarios, nivel de precios, inversión extranjera-; sociales -crecimiento y distribución demográfica, nivel de empleo, sistema de salubridad e higiene-; tecnológicas -rapidez de los avances tecnológicos, cambios en los sistemas-, etc.).

b- Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos.

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Por otro lado, las amenazas son situaciones negativas (obstáculos, accionares desafiantes de la competencia, problemas de recursos de capital, etc.), externas al negocio, que pueden atentar contra éste por lo que, llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Análisis interno:

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal,

activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, etc.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar, dentro de la organización, qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos (ventajas competitivas, diferenciales, mayor accesibilidad a los recursos de producción, imagen de marca consolidada, etc.) que distinguen a la empresa/negocio/marca de otros de igual clase.

Las debilidades, se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. Se trata de problemas internos (obstáculos, desventajas competitivas, problemas de imagen de marca, etc.) que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

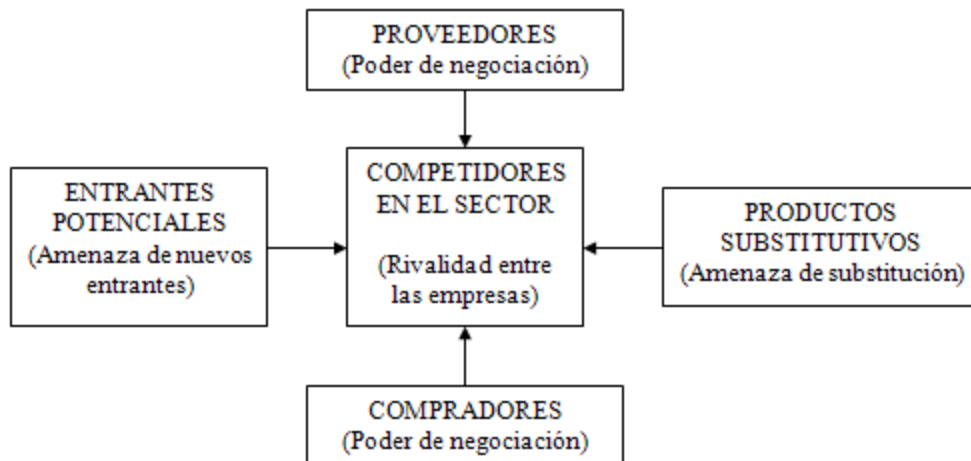
Cinco fuerzas que determinan el atractivo estructural del segmento (análisis externo aplicado a la antigua estrategia de la consultora)

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979.¹²

Este modelo, propone un marco de reflexión estratégica-sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

Cada modelo es estructurado bajo la eficacia y eficiencia de las cinco "fuerzas" que siguen:

¹² Porter, Michael. (1995). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia. México CECSA. Cap 1. Análisis Estructural de los Sectores Industriales.



(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes:

Porter plantea que cuando los compradores tienen un poder de negociación elevado, tratan de hacer que los precios bajen, demandan mejor calidad o servicios adicionales y ponen a los competidores unos contra otros. Todo esto, a expensas de la rentabilidad de la empresa. El poder de negociación de los compradores suele aumentar, cuando éstos están más concentrados u organizados, cuando el producto no representa una parte importante de sus costos, cuando el producto no está bien diferenciado; cuando los costos de cambio de los compradores son bajos; cuando son sensibles al precio o cuando pueden integrarse hacia atrás.

Además, si existen muchos proveedores del mismo producto o servicio ofrecido por la empresa analizada, los clientes aumentarían su capacidad de negociación, ya que tendrían más posibilidad de cambiar de proveedor.

Siempre teniendo en cuenta el contexto temporal y geográfico: Argentina, años 2009-(principios) 2011, en el caso que nos ocupa, el poder que ejercían los clientes era de carácter elevado, ya que existía mucha competencia anónima, donde el factor más importante era la variable Precio.

La demanda de mejor calidad y servicios también dependía del presupuesto que tuviera el cliente.

Muchos clientes no exigían grandes estándares de servicios (atención, asesoramiento, consultoría, calidad, estética, complejidad, etc.) porque –lo decían- sabían que no podían pagarlos.

Los compradores de soluciones de software Web no estaban concentrados ni organizados.

Es difícil determinar si el producto ofrecido por la empresa representaba una parte importante de sus costos, porque era una solución que se adquiría una vez o podía alquilarse y aumentaba la rentabilidad de sus empresas; optimizando los procesos de producción, gestión, y comercialización de sus negocios.

En muchos casos y según las palabras de los propios clientes era considerada una inversión de carácter mediano.

En el caso de los compradores que eran pequeños y medianos emprendedores, el riesgo que se integraran hacia atrás no era demasiado alto; sino prácticamente nulo. Una vez más, se trataba de soluciones que se adquirían una vez, con costos de mano de obra (hora-hombre) muy altos en el mercado, como para que este tipo de clientes pudiera estar en condiciones de crear y mantener un departamento de desarrollo propio.

Sí existía este riesgo, en el caso de que el cliente fuera un estudio de diseño, por ejemplo.

Había un riesgo también cuando se tercerizaban proyectos para otras consultoras de software locales o extranjeras de que las mismas se quedaran con los códigos programados por la empresa, e implementaran las soluciones ellos mismos a sus clientes.

De todas maneras, una vez que el cliente escogía un proveedor que –además de precios acordes– le otorgara confiabilidad y calidad de servicio, solía mantenerse fiel a él (por costos cambiantes), con lo que su poder de negociación se veía considerablemente reducido.

F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores (capacidad de abastecimiento):

Se trata de una debilidad impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen, ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

Los Proveedores de la Consultora Troop Software Factory eran:

-Estudio de Diseño 4R (proveedores del servicio que más frecuentemente suelen tercerizar las desarrolladoras de software Web): proveían a la firma de un servicio de diseño gráfico, y tercerización de desarrollos de variada índole, con un estilo y calidad característicos, para los distintos productos que comercializaba la empresa.

El poder de este tipo de proveedores radicaba en la originalidad de sus propuestas estéticas y creativas; la velocidad de su respuesta; la cual podía o no demorar proyectos importantes y/o desmotivar la compra del cliente, debido a afinidades estéticas o cuestiones económicas.

Además, estos proveedores comportaban grandes riesgos de que se integraran hacia adelante y se aventuraran en el mundo del desarrollo Web convirtiéndose de esta forma en competidores directos. De hecho, el estudio de diseño que trabajaba para la empresa analizada, también tenía un departamento de desarrollo Web propio y en expansión hacia nuevas tecnologías.

En el caso analizado, existían problemas con los tiempos de entrega de los servicios de diseño provistos por este estudio y sus precios –que afectaban sensible y directamente los precios finales cotizados al cliente y los tiempos de entrega de las soluciones- complicando los cierres de las ventas y las decisiones de compra y recompra de los clientes.

De todas maneras –y dado que con mucha frecuencia se recibían mails de diseñadores que ofrecían sus servicios a la empresa- se contaba con amplia oferta de diseñadores, estudios de diseño y diseñadores freelance en el mercado.

Pese a todas las falencias de este proveedor, el poder negociador de Troop Software Factory con respecto a él era desfavorable por costos cambiantes.

-Desarrolladores especializados en lenguajes de programación y tecnologías distintas a las que manejaba la consultora:

En el caso de los proveedores de programación en lenguajes distintos a los que desarrollaba la empresa (Flash; Java Script; Object 8, .Net, etc.), el poder de negociación de ellos era muy elevado, debido a que, muchas veces, los proyectos enteros dependían de que estos recursos respondieran de manera eficaz en tiempo y forma. Además, existía y aún existe poca oferta de desarrolladores

Senior con altas competencias en lenguajes emergentes o de bajo nivel, por ejemplo. Es por ello que los precios-hora de estos recursos suelen ser muy elevados.

En cuanto a la manera de controlar este factor, se propuso sólo contratar servicios tercerizados en programación en proyectos donde el cliente pudiera afrontar con su presupuesto la inversión en dichos recursos; o directamente abordar proyectos donde no se requieran conocimientos o habilidades en lenguajes especiales o de poca oferta en el mercado.

-Mano de obra: se trataba tanto del personal administrativo, la gerencia comercial, el personal de limpieza y los equipos de desarrolladores que se encargaban de programar las distintas soluciones; especialmente los programadores Senior que se hallaban altamente calificados para su labor.

Dado que todo el equipo funcionaba de manera muy satisfactoria y con sueldos módicos, el poder negociador de la consultora frente a éstos era desfavorable por costos cambiantes.

-Servicios Públicos: se trataba de empresas que proveían a la consultora con servicios de luz, agua, gas, teléfono, Internet, etc.

Debido a que su poder era de carácter oligopólico, el poder negociador de Troop Software Factory frente a ellas era desfavorable por insustituibilidad.

-Adwords: proveía a la firma del servicio de publicidad.

Dado que los costos los decidía la consultora en función de su presupuesto y objetivos de campaña, el poder negociador de Troop Software Factory con respecto a su medio publicitario por excelencia era de carácter neutro.

(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes:

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea su entrada al mercado, mayor será la amenaza.

Si bien cientos de nuevas software factories aparecen en el mercado año a año –tanto a nivel local como a nivel internacional- en ese momento, la amenaza de ingreso de nuevos competidores era concretamente incierta.

A decir verdad, no era difícil para un nuevo emprendedor acceder a este mercado y aún sigue siendo así.

Presumiblemente –y por revisiones de avisos de solicitudes de desarrollo en páginas de trabajo freelance como Elance, y consultas de potenciales clientes- la amenaza de nuevos entrantes estaría dada por otras empresas nuevas con o sin trayectoria que desearan ampliar sus horizontes de mercado y buscaran desarrollar sistemas informáticos de gestión, páginas Web, etc., tanto en el mercado local como internacional; también las ya mencionadas plataformas altamente funcionales que funcionan a la vez como redes sociales, donde los potenciales clientes pueden publicar noticias de sus emprendimientos; empresas desarrolladoras de aplicaciones para celulares, iPads, tablets varias, que desarrollaran en otros lenguajes o plataformas y desearan volcarse al desarrollo en el lenguaje en el que se especializaba la empresa; estudios de diseño o agencias de publicidad, que desearan hacer integraciones verticales hacia adelante; empresas que buscaran desarrollar su propio Departamento de IT, etc.

Por otra parte, las introducciones de nuevos productos –y esto lo supe de boca del CEO del estudio de diseño con el que trabajaba la empresa- eran las nuevas tecnologías Mobile y el lenguaje Html 5.

Ahora bien, para armar la estrategia comercial global de Troop, antes de analizar a las empresas competidoras –atomizadas y muy similares entre sí en la forma de presentarse ante el cliente y comunicar desde su sitio Web- entendí que sería más importante concentrarse en escuchar las necesidades, consultas, deseos y quejas de los clientes que llegaban a la oficina.

Observé que pocas –sino ninguna- de las empresas que competían con la empresa que nos ocupa brindaban un servicio de atención al cliente de calidad, con asesoramiento en materia de comunicación y branding, ya que su operatoria se reducía más a lo técnico; no se comprometían con el crecimiento del negocio del cliente; no era su metiêre.

(F4) Amenaza de productos sustitutos:

La realidad es que, para aquellos potenciales clientes más entendidos en el tema, existían un montón de productos sustitutos reales y potenciales.

Hablamos de desarrollos equipados con idénticas funcionalidades y flexibilidad para poder ser escalados, prefabricados o a medida, que hayan sido realizados en otros lenguajes distintos de los que se especializaba la empresa en cuestión, fuesen o no de código abierto, se trataran o no de productos comercializados por empresas (caso de las redes sociales o plataformas de comunicación pública de fácil acceso y gratuitas tales como Blogspot –competencia para desarrollos tipo periódicos online-; WordPress o Google pages –competencia para desarrollos del tipo página Web corporativa totalmente autoadministrable; Dineromail Tienda –competencia para desarrollos de ECommerce, etc.).

(F5) Rivalidad entre los competidores

Para Michael Porter, más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado del accionar conjunto de las cuatro anteriores. Asimismo, la rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competencia se encuentre en un sector, por lo general éste será más rentable y viceversa.

Dentro de lo que se entiende como Competencia, podríamos identificar concretamente a otros proveedores del mercado que ofrezcan los mismos tipos de productos o servicios que la empresa en cuestión; como así también, el riesgo de nuevos entrantes, empresas que produzcan o desarrollen Productos Sustitutos, o también compradores o proveedores que se integren respectivamente adelante o hacia atrás para poder obtener u ofrecer el mismo servicio que comercializa la empresa, sin tener que recurrir a ella.

Rivalidad de la Competencia en el mercado:

Aludiendo al análisis planteado por Porter de las Cinco Fuerzas que determinan el atractivo de un segmento, Philip Kotler afirma que “un mercado no es atractivo si ya contiene competidores numerosos, fuertes y agresivos. Este cuadro es todavía peor si el mercado es estable o está en decadencia, si los costos fijos son altos, las barreras de salida son elevadas o si los competidores

están bien firmes en el segmento. Dichas condiciones llevarán a frecuentes guerras de precios, batallas publicitarias e introducciones de nuevos productos, y/o a la empresa le costará más poder competir.¹³

Si bien, en este caso, (principalmente en lo que respecta a desarrollos Web Open Source) los competidores eran tan numerosos como anónimos, el segmento que se escogió tenía atractivo porque no existían competidores fuertes o agresivos –salvo grandes excepciones como empresas de renombre, cuyos valores estaban muy por encima de las posibilidades de los clientes de la empresa-.

Los competidores directos de Troop Software Factory, serían entonces otras empresas o consultoras que trabajaran distintos lenguajes, poseyeran mayor cantidad de recursos de programación, ofrecieran e implementaran variedad de soluciones prefabricadas; pero también se incluía a los programadores y diseñadores freelance.

En ese momento, las grandes firmas reconocidas del sector, servían a otro segmento del mercado informático por el tipo de tecnología y lenguajes que trabajaban (de más “bajo nivel”, más dedicadas al desarrollo de sistemas en C++, Punto Net, Assembler, etc.); eran cumplidoras de ciertas normas ISO de calidad que, a su vez, las propulsaban hacia clientes más grandes. Además, conseguían los proyectos mediante invitaciones a licitación –por el volumen monetario y de complejidad tecnológica que éstos significaban-.

El mercado al que apuntaban las pequeñas y medianas desarrolladoras de Software Web, por otro lado, estaba en una etapa de crecimiento: cada vez más empresas tomaban conciencia de las ventajas que les significaba informatizar los procesos comerciales y de gestión de sus empresas.

Los costos fijos se mantenían estables. Las barreras de salida no eran elevadas pero tampoco se tenía intención de salir del mercado.

La rivalidad se daba en muchos casos –y debido a la gran cantidad de emprendimientos y micro emprendimientos en el mercado- de forma tácita, anónima y silenciosa y radicaba en factores tales como el profesionalismo, el compromiso, pero mayoritariamente el precio y la calidad de las soluciones ofrecidas.

¹³Kotler, Philip, Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales. Pearson Educación, Jan 1, 2003, cap. 10 Identificación de los segmentos del mercado y selección de los mercados meta, p 314.

Aunque el posicionamiento detentado por estas empresas en los buscadores solía ser un indicador útil de su participación de mercado, la empresa que nos ocupa se posicionaba en primer lugar en varias categorías de productos genéricos y no era por ello ni la más conocida ni la más grande.

Otro punto importante a considerar, era la existencia de agencias de publicidad y de marketing con departamentos de desarrollo propios; pero la empresa decidió diferenciarse de esta clase de competidores indirectos, apelando a su carácter de especialista en su área (desarrollo de software Web en lenguaje PHP).

Si bien una guerra de precios entre las empresas del sector no se planteaba en forma directa y explícita, sí la planteaban los potenciales clientes con sus sensibilidades y “alegatos” de haber conseguido mejores precios, luego de consultar con otras empresas o freelancers.

Dentro de la gran anonimía reinante en este mercado, la visibilidad del crecimiento de la empresa (y las características de su público objetivo o de la cartera de clientes) se podía dar cuando el cliente autorizaba que se pusiese el logo/banner o link de la empresa desarrolladora en la página de inicio de su sitio -por ejemplo en el footer- aparecía el logo de la firma precedido por la frase “Powered by” o haciendo anuncios o acciones en la propia sección de noticias de sus sitios Web corporativos o en las redes sociales.

De todas maneras, la estrategia comercial de fondo de este tipo de actividad sólo podría ser leída por entendidos, mediante tareas de Inteligencia Comercial o Mystery Shopping, por lo que era muy difícil que la competencia pudiera saber hacia dónde y cómo se estaban moviendo las otras empresas.

Como había y sigue habiendo mucha competencia tácita en este mercado tampoco podemos hablar concretamente de “represalias”.

Barreras de Entrada o Ingreso al Mercado:

Una barrera de entrada son todos aquellos obstáculos que surgen en el camino de una firma que quiere ingresar en un nuevo mercado y constituyen una medida de la competitividad de éste, ya que crean ventajas competitivas a las empresas insertas en él.

Algunas de éstas pueden ser: Economías de escala; Diferenciación del producto; Inversiones de capital y en I+D; Desventaja en costos independientemente de la escala; Costos de inversión irre recuperables si se sale del mercado; Acceso a los canales de distribución; Política gubernamental; etc.

Para el mercado que nos ocupa, las mismas se encontrarían representadas en la habilidad, conocimiento y experiencia que poseyera la empresa desarrolladora en lenguajes de programación altamente demandados en el mercado; la calificación de los recursos desarrolladores y su posibilidad de acceso a nuevas tecnologías.

En lo que se refiere a las tecnologías Open Source, aún no existe una colegiación obligatoria ni títulos oficiales que sirvan de filtro para avalar o impedir a desarrolladores freelance ofrecer sus servicios en el mercado. No existe, por ende, ningún tipo de certificación –más que la que puede ser otorgada en cursos –pero esto ya no para las tecnologías Open Source sino para la operatividad de los desarrollos ya licenciados de la línea Microsoft, por ejemplo- que autentifique las habilidades de los especialistas. Lo que vale, en última instancia y a la hora de presentarse ante el cliente, es el currículum con la experiencia lograda en proyectos exitosos con otras compañías.

Las tecnologías derivadas de la línea de Microsoft, en cambio y desde hace tiempo, sí poseen instituciones oficiales que expiden certificados, los cuales avalan las competencias de los desarrolladores. De todas maneras, aún no existe del todo una colegiación formal y necesaria para comercializar esta actividad, debido muy posiblemente a la constante actualización de los lenguajes y tecnologías de la información.

El capital que se necesita para ingresar en el mercado, aunque sea como freelance, es poseer una computadora bien equipada, buena conexión a Internet, una página Web corporativa con los datos de contacto (o también un perfil en una página para freelancers) y el portfolio de desarrollos y/o de clientes que se atendieron; un teléfono para recibir las demandas del cliente y/o hacer call conferences para seguir un proyecto ; una cuenta bancaria –para realizar las transacciones monetarias-, programas de desarrollo de software (tales como DreamWeaver) y ya se estaría en condiciones de ofrecer servicios de desarrollo de sistemas Web; aunque –claro está- la empresa que posea mejores computadoras, servidores, programas y recursos altamente calificados –en múltiples lenguajes de programación y diseño- y además posea un equipo comercial con marcada

orientación al cliente; publique avisos en revistas especializadas, etc.; será la que gane mayor participación en el mercado.

Existe una barrera de ingreso alta, relacionada con los costos cambiantes, en el sentido en que los clientes –una vez que contratan los servicios de una software factory que logra satisfacer sus necesidades de negocio y resguarda la confidencialidad de las informaciones sensibles a ella confiadas- no suelen cambiar de proveedor fácilmente.

Dado que se trata de una industria productora de bienes intangibles que se crean, desarrollan, almacenan y entregan vía Internet, las entregas son directas al servidor del cliente y no poseen ningún tipo de intermediario, no se necesitan mayores inversiones en logística, aunque sí en capacidad de compra de espacios de memoria virtual para las PC's y los servidores involucrados (upgrade del hardware y del software utilizados para generar las aplicaciones), potencia y confiabilidad en la conectividad a Internet y en seguridad informática para proteger a los archivos con los códigos de las aplicaciones desarrolladas e implementadas.

No existen barreras de ingreso relacionadas con la política gubernamental y esto sería porque, por el momento, no hay controles oficiales realizados a las software factories, tales como requisitos de licencias de los programas que comercializan, limitaciones en cuanto al acceso a la materia prima (más que las limitaciones impuestas por la AFIP, ART y ANSES para regularizar la labor corporativa de los recursos humanos, vigentes en todas las industrias de nuestro país). Tampoco, podríamos decir, existen reglamentos específicos.

De todas maneras, sí hay métodos de aprobación de la calidad de los desarrollos que pertenecen a cánones y normas de Internet (Norma W3C compatibilidad de los desarrollos con los navegadores o buscadores; controles sobre la idoneidad del código, etc.), pero la demanda de dichas certificaciones proviene del mercado y queda a criterio de cada cliente.

La amenaza de ingreso, entonces, es alta pero ello no constituye una gran amenaza de competencia directa en el mercado, debido a que los nuevos ingresantes –freelancers, por ejemplo- por lo general no suelen brindar ni un servicio de calidad, ni el compromiso profesional o el respaldo legal que sí ofrecen las empresas: estableciendo propuestas analíticas y técnicas claras, firmando contratos de confidencialidad para resguardar la información del cliente, etc.

Aplicación del análisis FODA a la empresa Troop Software Factory, al momento de ingresar a dicha empresa:

Fortalezas:

Existe una importante lealtad a la marca por parte de los clientes de la empresa.

La solución informática viene acompañada por un asesoramiento profesional en materia de programación.

El lenguaje PHP –en el que la empresa decidió especializarse- es uno de los más demandados y en crecimiento en el mercado nacional e internacional.

Los desarrollos que produce, tanto en lo que respecta a la funcionalidad y la programación, como así también la estética, son de gran calidad.

Los desarrollos son asimismo fácilmente escalables y optimizables.

Debilidades:

La empresa no se constituye como líder del mercado, ni se puede saber con exactitud el porcentaje de su participación en el mercado.

No se trata de una empresa con gran cantidad de años en el mercado, ni tampoco presenta una historia brillante como aval.

No se trata de una empresa conocida en el mercado por su nombre.

En lo que respecta al producto genérico (desarrollo de software a medida), no se trata de un top of mind en la mente del cliente (los clientes en su mayoría, desconocen los tipos de lenguajes de programación disponibles en el mercado, sus ventajas, desventajas, etc.).

La empresa no presta especial atención al comportamiento del mercado, ni posee informaciones de tipo estadísticas y desestima el feedback con los clientes (p.e. quejas sobre los precios).

Existen múltiples productos sustitutos para los desarrollos de software a medida (desarrollos hechos en otros lenguajes, o plataformas; desarrollos compatibles con plataformas para smartphones, etc.) más accesibles.

El producto goza de una popularidad segmentada en el público empresarial (por lo general, los pequeños y medianos empresarios ignoran las ventajas de los desarrollos Web para empresas).

El producto en sí y sus implicaciones comerciales no están lo debidamente popularizados en el mercado, lo cual representa una resistencia importante a la hora de ofrecerlo.

El lenguaje de programación es de alto nivel, lo cual no es muy atractivo para las empresas grandes -más proclives a la informatización de sus procesos empresariales que las PYMES- que demandan desarrollos realizados en lenguajes de bajo nivel y con licencias.

Amenazas:

Existe una popularización del uso de plataformas con funcionalidades varias y gratuitas (tales como Google Pages, Fan Page, WordPress o Blogspot –que le permiten al usuario crear su propio sitio Web autoadministrable ; Tienda Dineromail o Mercadolibre –las cuales le dan la oportunidad al cliente de implementar su carrito de compras online en forma gratuita y con mucha facilidad-; la aparición de los smartphones; y el desarrollo de aplicaciones (algunas veces de acceso gratuito) - en vez de sistemas- para operar distintos procesos en lenguajes distintos (y en ese entonces poco explorados) que amenazan con revolucionar el mercado, reduciendo su rentabilidad -si bien este no es un evento fechado con exactitud, se trata de un proceso que debería vigilarse para que no tome a la empresa por sorpresa-.

Oportunidades:

Las oportunidades consisten en que -debido a que la consultora tiene una estructura chica- se puede tratar a cada cliente de una forma personalizada, asesorándolo no sólo en materia informática sino también en marketing, comunicación y branding para sus emprendimientos Web.

A partir de este tipo de accionar se puede generar un diferencial que logre fidelizar la cartera de clientes y fomente la recomendación boca a boca de las soluciones y modalidad de trabajo brindadas por la Compañía.

También se detecta como Oportunidad de crecimiento para la consultora, la aparición de nuevas TICS, y las implicancias comerciales que podría tener que la empresa se dedicara a la investigación y desarrollo de aplicaciones para smartphones o tablets (muy demandadas en el mercado, en ese momento y con muy pocos proveedores especializados).

Otra Oportunidad que se presenta está dada por la estructura de producción de la empresa y las características únicas de esta industria, que permiten generar altos niveles de rentabilidad mediante la implementación de soluciones ya prearmadas.

De forma más concreta, durante mi gestión en el Departamento Comercial, se presentó una cena a beneficio –La Vendimia Solidaria- organizada por el cliente más importante en ese entonces, Supercanal, donde se pedía una donación para participar y donde se congregarían grandes personalidades del ámbito empresarial, los medios, la comunicación y la política. La empresa la desestimó.

También, en otra ocasión, se presentó la posibilidad de tener una cuenta de la magnitud de PokerSports (www.pokersports.tv). En dicha ocasión, el cliente –la productora encargada de administrar este canal de poker online- le propuso a la empresa un canje entre el rediseño de su sitio oficial y publicidad en sus medios. La oferta fue rechazada por considerar a los medios ofrecidos por la productora como poco idóneos para impactar al target de la consultora.

Capítulo 5

Segmentación: Definiendo el mercado y el perfil del cliente, comprador de soluciones Web

La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes (segmentos), de acuerdo a ciertas características o variables que puedan influir en su comportamiento de compra.

Debido a la similitud observada dentro de cada grupo, es probable que los individuos identificados dentro de un segmento respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing. Con lo que se infiere que probablemente tengan las mismas reacciones acerca del marketing mix de un determinado producto (vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de determinada manera).

Los trabajos de segmentación sirven para establecer los rasgos básicos y generales que tendrán los consumidores de determinado producto, teniendo en cuenta que el producto o servicio no va dirigido “para todo público”, sino para el público objetivo, identificado como el Perfil del Comprador.

Dentro de algunos de los tipos y variables de segmentación más comunes utilizados actualmente, se encuentran la segmentación Geográfica (la cual se divide por países, regiones, ciudades, o barrios); Demográfica (se divide por edad, etapa del ciclo de vida del consumidor y género); Psicográfica (se divide según la clase social, el estilo de la vida, la personalidad y los gustos); Conductual (se divide de acuerdo a las conductas de compra y uso, beneficios pretendidos, lealtad a la marca y actitud ante el producto, etc.).

Los requisitos para lograr una buena segmentación son que exista Homogeneidad en el segmento, a la vez que Heterogeneidad entre segmentos y que los segmentos obtenidos sean estables.

De todas maneras, si se quiere lograr una segmentación profunda del mercado, que contenga información detallada acerca del target y permita constituir claramente el Perfil del Comprador, es preciso combinar la mayor cantidad de variables posibles.

Los beneficios que se pueden obtener al realizar un buen trabajo de segmentación del mercado-meta pueden ser: identificar las necesidades más específicas para los submercados, y de esta manera, focalizar mejor la estrategia de marketing; lograr publicidad más efectiva, defenderse mejor de la competencia; optimizar el uso de todos los recursos empresariales posibles en materia de Marketing, Producción, Logística, toma de decisiones, etc. para aumentar las ventas y rentabilidad de la empresa al mediano y largo plazo .

Perfil Socio-demográfico del público objetivo de la empresa analizada:

El 90% de la cartera de clientes de la empresa, pertenecía al sector empresarial.

Si bien se llegaron a poseer clientes de la talla de Unilever, Fundación Cimientos, Supercanal, Fundación Konex y 4 Cabezas; la mayor parte de la cartera estaba compuesta por medianas empresas (Aedin) y pequeños emprendedores de negocios online (Fundación Luz, All Seasons Rent Apartments, El Buen Descanso, etc.).

En líneas generales, los compradores de este tipo de soluciones eran en su mayoría hombres, pero también había mujeres, de más de 25 años de edad, religión católica y nacionalidad argentina; de nivel socioeconómico de medio a alto (B,C1, C2), presidentes de empresas, socios gerentes de PYMES , CEOs; Gerentes de sistemas; Gerentes de departamentos de Marketing Online; profesionales liberales que buscaban informatizar sus servicios y transacciones; dueños de comercios, importadores y/o distribuidores, emprendedores, profesionales liberales, comerciantes y trabajadores en grandes empresas de servicios, retail o consumo masivo y educación universitaria incompleta o completa.

Psicográficamente, se trataba de individuos cuyo estilo de vida se condecía con el del profesional emprendedor, el importador y el distribuidor.

A nivel geográfico, el cliente al que se apuntaba podía estar localizado en cualquier área geográfica, inclusive el extranjero pero, por lo general, los clientes de la consultora residían en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Gran Buenos Aires, el interior del país, pero también España.

De lo señalado anteriormente se puede deducir que, en el caso de la industria del software Web, no se encontraban limitaciones demográficas para enfocar la estrategia de marketing.

Por otro lado, la ventaja buscada por los clientes era –ante todo- la economía, la funcionalidad y calidad en las aplicaciones que compraban.

Dado que las soluciones informáticas requieren actualización y optimización, los clientes no buscaban tanto la durabilidad en los productos sino a su calidad y flexibilidad (para poder ser rápidamente optimizados cuando el mercado –o las necesidades de la empresa- lo demandasen).

La medida de la calidad estaba dada por la solidez del sistema, en cuanto a su estructura interna - libre de errores-, la fluidez de su performance y su resistencia ante las amenazas o ataques de códigos maliciosos externos.

Segmentación según el comportamiento de compra

Comprender en profundidad el proceso de compra del cliente; lo que éste espera de la empresa y el producto; y lograr su satisfacción – o su fidelización concomitante- va más allá del estudio de las variables “duras” –esbozadas anteriormente- con las que se puede analizar el público objetivo.

El análisis cualitativo resulta un conocimiento clave para entender el funcionamiento del mercado en mayor profundidad y es el verdadero objetivo de toda estrategia de negocios; ya que el conocimiento profundo sobre el target, sus hábitos de compra, necesidades, deseos y prácticas constituye la base para generar Ventajas Competitivas y desarrollar estrategias comerciales sólidas y duraderas.

El estudio del comportamiento de compra nos habla mucho de las necesidades de los compradores, clientes y también –en las ventas Business to Business- de sus propios clientes. Además, brinda herramientas para armar un speech de ventas y presentaciones que conecten directamente con estas necesidades, percepciones, posibilidades y condiciones de uso de los productos que se les ofrecen.¹⁴

El análisis del comportamiento de compra puede dividirse en dos áreas: el proceso decisorio y los comportamientos de adquisición.

¹⁴ Stern, J.: “Conducta de Compra: comportamiento y satisfacción de los clientes”

Proceso decisorio de Compra:

El proceso de compra se inicia antes que la acción de compra y termina mucho después de la ejecución del intercambio.

El proceso habitual para ejecutar una decisión de compra sigue los siguientes pasos.

- 1. Surgimiento de la necesidad en el individuo**
- 2. Búsqueda de Información e Identificación de Alternativas de compra**
- 3. Evaluación de Alternativas**
- 4. Compra**
- 5. Comportamiento Post-Compra - Re-compra**

En el caso de la compra de una solución de software Web, el surgimiento de la necesidad interna del individuo vendría de la mano con el deseo espontáneo de optimizar los horizontes de su emprendimiento, recurriendo a la informatización de parte o la totalidad de sus negocios, o la bajada de orden de índole corporativa para informatizar parte o completamente la gestión de ciertos procesos de la empresa o de cierto Departamento de determinada empresa.

Pero también, la ocasión de compra de los desarrollos de software Web podía surgir cuando los clientes experimentaban errores en sus sistemas; tenían desencuentros con sus antiguos proveedores (cuando no les cumplían con los tiempos de entrega ni con la calidad de los desarrollos); etc.

Para la búsqueda de información e identificación de alternativas de compra, el cliente se exigía un razonamiento prolongado (más si se trataba de la primera vez que él o la empresa decidía comprar software), ya que existía un gran desconocimiento del mercado, pero más del propio producto.

La búsqueda de información y de empresas proveedoras, por lo general – por lo que se pudo comprobar desde los Analytics de la página Web de la empresa y de acuerdo a lo que decían los mismos prospects- la hacían a través del buscador Google.

Los factores que influían en la decisión de compra de estos clientes eran:

-La Fuerza del impulso: casi siempre se trataba de la urgencia de cumplir con una tarea asignada de forma externa. En este caso, la consultora trataba con un comprador representante del Departamento de Compras de tal o cual empresa (si eran grandes) o de un socio (si era el caso de una PYME).

En el caso del dueño de un microemprendimiento (un comerciante o un profesional liberal) este impulso era de carácter más subjetivo e íntimo en el sujeto y estaba relacionado con su realización personal y profesional.

-Costo del producto: de incidencia mediana a alta para cualquiera de los dos tipos de compradores (en el caso del representante del área de Compras, se trataba de una presión ejercida desde sus superiores para conseguir bajos costos y generar alguna comisión por ello o – esto se podría aplicar a todos los casos- era cuestión de la cantidad de presupuesto disponible destinado a invertirse en el proyecto –personal o societario).

-Aprendizaje de compras previas: en la mayoría de los casos, no existían compras previas para este tipo de soluciones. En otros casos, los clientes habían tenido malas experiencias (contratando programadores freelance, por ejemplo).

Por otro lado, en los casos de tercerizaciones/outsourcing de proyectos, los clientes eran expertos en el tema, ya que ellos mismos dirigían o trabajaban para una software factory.

-Riesgo de malas selecciones: la mayoría los ignoraba (especialmente los que compraban por primera vez); por eso, en los speech de ventas, se decidió incluir un apartado dedicado e informar al cliente sobre este tema -ya sea por vía telefónica, o en las reuniones comerciales-.

Los que ya habían comprado este tipo de soluciones y habían tenido una mala experiencia, ya los conocían; lo mismo para el caso de los expertos.

Las Fuentes adicionales para obtener información de alternativas de compra eran las siguientes:

-Fuentes relacionales: caso de amistades, vecinos y familiares, a los que el consumidor les asignaba un alto grado de confiabilidad.

Entiendo que esta sería la razón de que los proyectos donde el cliente provenía de un contacto personal del CEO se vendieran con mayor frecuencia y más fácilmente (sin importar la magnitud del proyecto) que aquellos destinados a clientes cuyo contacto provenía de los medios publicitarios –más anónimos- utilizados, o el telemarketing de prospección.

De todas maneras, estos clientes –parientes, amistades, etc.- demandaban como condición de compra mejores precios, en relación al vínculo personal que los unía al CEO de la empresa y, si el precio no resultaba de su agrado, no se concretaban las ventas (ya que el CEO estaba dispuesto a bajar el precio hasta un cierto nivel).

Fuentes comerciales: (publicidad, promociones, acción de los vendedores, etc.) el rol que cumplía la página Web y sus artículos, los newsletters informativos y las labores de los vendedores consultivos (asesorar al cliente, conocer sus necesidades y deseos y tratar de encontrar la solución más idónea para su empresa).

La política de venta utilizada, siguiendo el planteo del autor del libro “Tácticas Magistrales de Venta, Teoría, casos y ejemplos para incrementar su rentabilidad”¹⁵ era la de “mejor perder una venta que un cliente”, y esto resulta de mostrarse completamente honesto ante el cliente y saber decirle que no se posee lo que éste está buscando, antes de venderle cualquier solución que no lo satisfará y que lo predispondrá de manera negativa a la hora de pensar en la empresa para recomendarla a un conocido, socio, etc.; o mismo para volver a la misma cuando efectivamente se le pueda ofrecer lo que necesita, al precio que lo necesita.

-Fuentes personales: (experiencias anteriores, uso del producto) esta fuente gozaba de un grado de confiabilidad altísimo, si no del más alto, ya que dicho factor era el que más influía en los clientes para realizar recompras o decidir prescindir de los servicios de la empresa, y lo manifestaban en cada transacción, cuando conversaban con los desarrolladores o con el CEO de la empresa, sobre lo que sabían acerca de la solución, qué buscaban, qué no, y a qué precio.

¹⁵ Tácticas Magistrales de Venta, Teoría, casos y ejemplos para incrementar su rentabilidad comercial, Garrido I Pavia Jordi, 2008, Ed. Norma, Bogotá Colombia

Evaluación de alternativas:

Tal como plantea Jorge Stern en “La Política del Servicio al Cliente”¹⁶, una vez que el consumidor se asesoró sobre las distintas alternativas válidas para satisfacer su necesidad, tomará la decisión.

El autor divide la etapa de decisión de compra en dos partes: la decisión de comprar o no comprar y, en la primera alternativa, qué comprar (marca, precio, empresa).

Una vez detectada la necesidad y seleccionados los satisfactores alternativos (otros productos que puedan satisfacer la misma necesidad/funcionalidad), las motivaciones que deciden la compra de una determinada marca o -también podríamos agregar- la recurrencia a determinada empresa, difieren por una serie de circunstancias -que pueden o bien obstaculizar las ventas o bien motivarlas y hasta a reforzar la relación comercial-, entre las cuales se destacan las que siguen:

-Localización de la empresa: la empresa estaba estratégicamente ubicada en el barrio de Congreso, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, alejada del ajetreo del microcentro y su correspondiente caos vehicular, en un edificio de categoría (El Congreso Plaza). Poseía un piso completo con una imponente sala de reuniones con vista a la Plaza del Congreso, y las oficinas estaban ambientadas con una estética minimalista.

-Rapidez en el servicio: se estaba muy al tanto de los detalles y tono de la atención. Cuando el cliente se contactaba a través de la Web (mediante el llenado de un formulario de contacto estratégicamente ubicado para tal fin) el sistema emitía un mail con la información de contacto vertida por el cliente para que el Ejecutivo de Cuentas, pudiera llamarlo.

La prioridad en la agenda del día era entonces llamar a estos nuevos contactos espontáneos que se recibían a través del sitio Web y atender su consulta.

Se llegaron a abrir líneas de contacto directo en Messenger y Skype para brindar una respuesta aún más rápida.

-Precio: antes de mi gestión, el precio de los desarrollos dependía mucho de las horas trabajadas por los desarrolladores -aunque éstos percibían un sueldo fijo y no hacían horas extras- (en el caso

¹⁶ Jorge Stern, La Política del Servicio al Cliente, Revista La Información, Ed. Cangallo nº 765, septiembre 1993.

de las soluciones a medida); pero, principalmente, estaba determinado por los costos que comportaba el Estudio de Diseño.

-Confiabilidad de la marca: para el CEO de la empresa, ésta se lograba siendo "transparentes" para con los clientes en el sentido de que el cliente, cuando encargaba un proyecto, en realidad alquilaba los recursos de la consultora para que le desarrollara una solución que sería de su entera propiedad (le pertenecían tanto el código de la misma como los accesos a la interfaz para operarla y él podría hacer con ellos lo que deseara, incluso delegárselos a otra consultora para que se los optimizara o los trabajara).

-Surtido de productos y/o marcas: dado que las soluciones informáticas se tratan de intangibles de carácter casi genérico para el cliente, el surtido estaba dado más bien por diferenciales en precio, calidad, estética, el "género" o tipo de los productos y el servicio post-venta que ofrecían las distintas marcas/empresas.

-Apariencia o imagen del comercio: una oficina bien ubicada, amplia, con una majestuosa y espaciosa sala de reuniones, limpia y "bien puesta" causaban –en este mercado tan particular y lleno de proveedores anónimos- una impresión de seriedad, y transmitía a la vez solidez y solvencia.

-Acción del personal de ventas: antes de mi llegada, este factor no era muy tenido en cuenta, por lo que la Fuerza de Ventas (en ese momento el CEO o el Project Leader) se conducía en forma espontánea e intuitiva, dándole más importancia a los aspectos técnicos que a los comerciales. Se veía al cliente como alguien que "buscaba sacar provecho de todo lo que no estuviera expresado por escrito en la propuesta comercial", en el sentido que decían que (quizá sin reparar en la situación de verdadera ignorancia en relación a los conocimientos técnicos en el público empresario) los clientes entendían que una funcionalidad necesariamente suponía la existencia de otra.

Ahora bien, sostengo que el accionar de la Fuerza de Ventas es en sí misma una variable de carácter clave que influye en la toma de decisión del comprador y su posterior conversión en cliente por las informaciones y consejos que se le pueden brindar.

-Servicios post-venta: se trata de otra variable que poco se tenía en cuenta o se descuidaba antes que llegara a la empresa, pero que también ejercía una fuerza importantísima a la hora de fidelizar al cliente en esta industria y -me atrevería a decir- en todas las industrias.

La calidad del Servicio Post-Venta sería como un plus que el cliente recibe como beneficio por haber elegido a tal o cual empresa/proveedor.

Una atención cordial, empática y efectiva hará que -sin duda alguna y siempre y cuando el comprador haya tenido una grata experiencia con el producto o servicio ofrecido- el cliente decida realizar recompras y recomendar a la empresa proveedora. Además, se sentirá contenido y respaldado si surge alguna inquietud; duda; dificultad en el manejo de la solución ofrecida o si se produce algún fallo imprevisto.

Comportamiento de Adquisición, uso y posesión:

Theodore Levitt en su libro “The Marketing Imagination”¹⁷ analiza el comportamiento de compra de los consumidores, respondiendo a siete simples preguntas y las asocia a tres tipos de comportamientos de compra (adquisición, utilización y posesión):

Pregunta: ¿Qué?

-Comportamiento de adquisición: (qué adquiere realmente el cliente)

En nuestro caso los clientes, por lo general, se guiaban por marcas habituales o por el proveedor de las últimas soluciones compradas.

-Comportamiento de utilización: (forma de utilización; producto sustituto)

En el caso que los clientes la ignoraran, la forma de utilización de este tipo de productos se la enseñaba la empresa.

¹⁷ Theodore Levitt, The Marketing Imagination, Free Press, 1983

-Comportamiento de posesión: (marcas actualmente detentadas)

Era muy raro que un cliente tuviera diversas soluciones desarrolladas por distintos proveedores. Pero el cliente podía tener un sitio Web (desarrollado por tal o cual empresa) un usuario en MercadoLibre o una fan-page de Facebook (esta última opción todavía era muy poco probable entre 2009-2011).

Pregunta: ¿Cuánto?

-Comportamiento de adquisición: (cantidad comprada por vez)

Generalmente, el cliente compraba una unidad de producto –el desarrollo/implementación y puesta en marcha de un sistema completo- o contrataba el desarrollo/integración de un módulo nuevo con funcionalidades específicas; un servicio/seguro de mantenimiento mensual - que cubría la eventual corrección de errores (debugging)- o upgrades del sistema/lenguaje de programación; también podía optar por abonarse a un servicio de hosting para su sitio Web, una optimización SEO y, para finales de mi gestión, otro servicio que empezó a ofrecer la empresa y también demandaban los clientes era el armado y seguimiento de Campañas en Adwords.

-Comportamiento de utilización: (cantidad usada por período, uso más importante)

El cliente usaba el sistema todos los días. El uso que le daban los clientes a los productos de desarrollo Web, en general, era netamente laboral (sistemas de gestión, CRMs, carritos de compras diarios digitales, blogs,) promocional (micrositios) o publicitario (realización de optimización del posicionamiento del sitio Web del cliente, campañas en Adwords, armado de página en las Redes Sociales o institucional, etc).

-Comportamiento de posesión: (cantidad detentada de un producto)

El cliente, por lo general, detentaba un número limitado de soluciones Web que podía variar entre 1 y 3 aproximadamente.

Pregunta: ¿Cómo?

-Comportamiento de adquisición: (condiciones de adquisición)

El cliente adquiriría los servicios ofrecidos por la consultora cuando mostraba conformidad con lo detallado en la propuesta comercial y hacía el primer pago para que se le asignaran los recursos de desarrollo necesarios.

-Comportamiento de utilización: (forma de utilización)

Una vez entregado el desarrollo (subido al servidor de producción del cliente) si éste lo deseaba o manifestaba la necesidad, se le daba una capacitación en las oficinas de la empresa, para que pudiera utilizar el producto; pero básicamente el cliente se creaba un usuario administrador y comenzaba a cargar los datos correspondientes –o los exportaba de un archivo Excel (según esta posibilidad estuviera o no contemplada como funcionalidad del sistema)-.

Operar en este tipo de sitios es muy sencillo: en el caso del carrito de compras, sólo hay que saber cargar los datos, monitorear los procesos de las transacciones, realizar la logística de entrega en el domicilio de los usuarios de los productos adquiridos y recibir los pagos correspondientes en las cuentas bancarias.

El cliente, también podía recomendar el sitio o publicitarlo con ayuda de herramientas de marketing online tales como banners o anuncios en Adwords, o bien recurriendo a las redes sociales.

-Comportamiento de posesión: (modo de conservación)

Al tratarse de un bien intangible, por lo general no requería mantenimiento o cuidados especiales, más que un monitoreo mensual, un sistema de seguridad o firewall para defenderse de eventuales ataques informáticos, etc.

El servidor donde estaba instalada la aplicación, en cambio, sí necesitaba de cuidados especiales, para asegurar la perfecta preservación y funcionamiento de la aplicación; para que no existieran delays en los tiempos de ejecución de los distintos procesos –ni para el cliente de la consultora ni para el usuario final-; también para evitar que los sistemas se cayeran por exceso de tráfico o consultas, posibilidades de hacking, corte de suministro de energía o de conectividad a Internet.

Pregunta: ¿Dónde?

-Comportamiento de adquisición: (lugares de compra habitual y ocasional).

La compra de este tipo de bienes y servicios (por ejemplo, el sistema en sí) se realizaba en las oficinas de la empresa o a distancia (en los casos de los clientes que residieran en el interior del país o en el extranjero).

Los pagos se realizaban mediante transferencia bancaria y factura electrónica o en la misma oficina. También, se aceptaba efectivo y cheques que podían llegar a las oficinas de la consultora por correo tradicional o en mano.

-Comportamiento de utilización: (lugar de consumo o uso)

Los lugares de consumo o uso de este tipo de productos eran, por lo general, la oficina del cliente (estuviera ésta localizada en el edificio de su empresa/local o en su propio domicilio). También, el cliente podía hacer uso del producto –en su momento- en una laptop conectada a Internet en el lugar que el cliente lo deseara (ahora, y con las nuevas tecnologías móviles, el abanico de posibilidades y lugares de uso es mucho más extenso).

Lo mismo aplicaría tanto para el usuario que el cliente asignara la operación del sistema (administrador); y el usuario final –o comprador del cliente de la consultora-.

-Comportamiento de posesión: (lugar de detención)

El servidor era el lugar donde estaba instalada la aplicación y podía estar emplazado en la empresa del cliente o en los clusters de servidores que poseía/alquilaba la empresa desarrolladora en un edificio destinado para tal fin –de ahí la posibilidad de ofrecer a los clientes un servicio de hosting personalizado y exclusivo-.

Nuevamente, la aplicación en sí era accesible mediante Internet con ayuda de una computadora, una laptop o notebook (dondequiera estos dispositivos dispusieran de conectividad a la Red). Más tarde se estudió la posibilidad de acceso a través del smartphone BlackBerry (uno de los primeros en su categoría).

Pregunta: ¿Cuándo?

-Comportamiento de adquisición: (fecha de la última compra, tiempo intercompras)

El tiempo de compra era variable, pero con largos períodos de no compra -promedio de, entre tres a seis meses - (siempre y cuando la calidad de los desarrollos fuera buena y no se necesitara realizar ningún tipo de optimización o mantenimiento).

El calendario laboral local también tenía gran incidencia en la estacionalidad de las compras.

En el interior, las compras eran mucho más esporádicas y únicas.

-Comportamiento de utilización: (momento de utilización habitual)

Para los clientes de la consultora, el tiempo de utilización habitual concordaba con sus horarios de atención comerciales o laborales.

Para el usuario final –el comprador del cliente de la consultora- el momento de utilización podía darse durante su tiempo laboral, su hora de almuerzo/descanso o su tiempo de ocio.

-Comportamiento de posesión: (período y duración de la posesión)

Para el cliente de la consultora, el período de duración de la posesión de la solución se extendía hasta que no deseara renovar más el dominio de su sitio (y lo “bajara” de Internet) lo vendiera/transfiriera; o el desarrollo necesitara un update para seguir siendo compatible con las tecnologías del mercado y pudiera seguir funcionando.

Para el usuario final, el acceso al producto estaba habilitado hasta que, o bien deseara dejar de acudir al sitio Web, plataforma de ECommerce, etc. o bien su dueño y administrador decidiera sacarla de Internet.

Pregunta: ¿Quién?

-Comportamiento de adquisición: (quién compra el producto habitualmente).

Los compradores habituales de este tipo de plataformas eran los pequeños emprendedores (comerciantes, importadores, distribuidores); los socios gerente de una PYME; un responsable del área de Compras de una empresa grande, un profesional liberal, etc.

-Comportamiento de utilización: (quién consume más regularmente el producto)

La mayoría de las veces, los que consumían más regularmente el producto eran el dueño mismo de la empresa, comercio ó PYME y/o uno o más usuarios designados para operar en él (generalmente, haciendo tareas de administración de contenidos y back-office).

Los usuarios finales del producto –compradores de los clientes de la consultora- también consumían el producto –sólo en la parte del Front-End- y –dependiendo del éxito publicitario o comercial del mismo- lo harían o no con determinada regularidad.

Para aumentar la regularidad del consumo de los compradores finales, se les ofrecía a los clientes la integración de sus carritos con un sistema de mailing para que pudieran enviarles ofertas destacadas, mensajes, etc. y no perdieran presencia de su marca.

-Comportamiento de posesión: (quien detenta el producto)

El verdadero detentor del producto era casi siempre el cliente que lo había comprado y era dueño de la licencia del producto (su código fuente), siempre en el caso de la empresa que nos ocupa, que entregaba el código fuente a los clientes; aunque –en parte- la solución estuviera alojada en alguno de sus servidores.

Todos los demás consumidores de la solución –usuarios finales, administradores o compradores- tan sólo podían usar el producto sin detentarlo en concreto.

Los sectores industriales en los que se podía aplicar este tipo de producto eran múltiples.

Los Métodos de compra que poseían los clientes de la consultora diferían de acuerdo al tipo de cliente empresarial que se tratase, pero en los casos más organizados (pequeñas, medianas y grandes Compañías) las decisiones de compra se tomaban desde una estructura jerárquica centralizada. En el caso de las PYME's, por ejemplo, un Gerente o Socio era el que decidía y el representante era el que contactaba personalmente a la empresa para informarse, solicitar un presupuesto y comunicar el feedback (si éste estaba o no aprobado y por qué). A veces, este agente iniciaba un proceso de negociación donde podía intervenir su superior.

Los detalles; documentación, requisitos, burocracias y procedimientos determinados exigidos, pertenecerían a las políticas generales de compra de cada empresa (preferentemente en las más grandes).

Influían también, como factores coyunturales, por supuesto, la urgencia de la ejecución (que, por lo general, no era tal porque se trataba de empresas que estaban experimentando su informatización lentamente); el área de la empresa donde se aplicaría la solución (comunicación – interna y externa–; administración; finanzas, stock, Ventas, etc.) y la importancia del encargo (por lo general, los clientes no valoraban esta última cuestión porque desconocían las ventajas que podían obtener con su implementación o descreían de ellas).

Por las características funcionales y de uso de los productos comercializados por la consultora, y del desarrollo de software en general no se trata de un producto de compra corriente. Sí, en cambio, de compra reflexiva –cuando el comprador reconoce su necesidad y cómo solucionarla; se dé esto de forma espontánea o por inducción del vendedor.

En palabras de los propios clientes, se trataba de una decisión de compra de riesgo percibido medio, en la cual el consumidor comparaba las marcas consideradas –en este caso las empresas o desarrolladores proveedoras- según diferentes criterios. Por lo tanto, también la compra era comparativa; el cliente estaba dispuesto a invertir tiempo para evaluar las diferentes propuestas existentes en el mercado (de allí la oportunidad para la Fuerza de Ventas de ejercer sus labores de consultoría, brindando explicaciones detalladas de las soluciones a los potenciales clientes, las cuales eran muy bienvenidas por el público potencial).

Podemos decir entonces que el comprador adoptaba aquí una conducta más bien resolutoria, más que un comportamiento rutinario.

A su vez, se trataba de productos en los cuales el precio tendía y tiende a ser elevado (porque los recursos suelen ser escasos y muy especializados, con grandes costes de mano de obra) y la frecuencia de compra, escasa.

Asimismo, el cliente podía conocer el producto pero no tener un interés espontáneo de compra. En este caso, la cooperación del intermediario o agente de ventas también era indispensable para impulsar la venta del producto.

Una variable importante que fue preciso manejar, y obstaculizaba la venta de las soluciones, era de índole cultural y consistía en que todavía el hecho de informatizar los procesos de una empresa o la comercialización de sus servicios utilizando tecnologías Web, no se percibía mayoritariamente –por lo menos en el ámbito de las PYME’s- como una necesidad de importancia elevada.

La mayoría de las veces, especialmente cuando se realizaban acciones de prospección –cosa que sucedió muy a menudo en las campañas de telemarketing que lanzó la empresa para introducir soluciones diversas en el universo de las PYME’s locales- observaba que se trataba de productos no buscados, ya que el cliente podía o no conocerlos.

Ahora bien, cuando los potenciales clientes acudían a la empresa por problemas con sus antiguos proveedores –desarrollos estancados; etc.- su comportamiento decisorio de compra era de carácter limitado: la elección estaba entre algunas marcas nuevas y otras conocidas de un tipo de producto ya probado por el comprador. En estos casos, el cliente ya sabía lo que quería y lo que no quería; por lo tanto, los criterios de selección y pautas decisorias ya estaban definidos.

Una vez fidelizados, los clientes tenían un comportamiento de rutina para con la compra de las soluciones. Es decir, tenían suficientes experiencias, información y preferencias definidas hacia la marca, que el proceso decisorio quedaba reforzado y se volvía rutinario y repetitivo –siempre y cuando no se produjeran cambios en el personal, se dieran múltiples malas experiencias seguidas, surgieran innovaciones o variaran los criterios de selección (ajuste de presupuesto para estos servicios; etc.)-.

El proceso de decisión de compra del consumidor/cliente de estos productos y servicios, entonces resulta de una alta complejidad, ya que se trata de un proceso laborioso, largo, con una compra profundamente razonada, de importante implicación laboral y donde el precio pasa a ser una variable de peso en el momento de la decisión, por lo menos de la primera compra, pero no tanto en las subsiguientes. Esto se relaciona con el poder de influencia favorable que las empresas proveedoras de servicios informáticos pueden ejercer sobre sus clientes, porque el costo de cambio de proveedor para los últimos sería muy elevado.

Por esta razón, si la empresa desarrolladora lograba captar la primera compra del producto por parte del cliente, éste se fidelizaría muy fácilmente y mostraría una lealtad difícil de quebrantar.

-Comportamiento tras la compra:

Cuando los clientes hacían la compra, gozaban de un servicio de atención post-venta que buscaba resolver todas sus inquietudes y problemas.

Si todo estaba bien, pasado un tiempo promedio de tres meses, volverían a contactarse para pedir upgrades de sus sistemas, modificaciones o consultar por funcionalidades nuevas. De esta manera, se producía la re-compra.

Si bien las variables utilizadas para segmentar el mercado de las soluciones de software anteriormente enumeradas (definición del público objetivo y análisis del proceso y comportamiento de compra) son útiles para definir de forma preliminar el mercado apuntado, no resultan suficientes para entender las verdaderas necesidades y deseos de los clientes; aquellas pulsiones que motivan su consumo y permiten generar estrategias comerciales plenamente eficientes.

Estos deseos sólo pueden ser comunicados por los clientes mismos de manera personal al personal de Ventas.

Para Jorge Stern las imágenes y el posicionamiento de los productos –como producto de distintos estímulos y vivencias- son el factor de mayor gravitación en las decisiones de compras de los clientes, sin discriminación del tipo de bienes o destinos de uso.¹⁸

Podemos decir que el factor imagen y posicionamiento (reflejados en una política de servicio y atención de calidad hacia el cliente) ejercía una gran influencia en las decisiones de re-compra, y contribuía en gran medida a la fidelización de la cartera de clientes.

Una buena imagen de marca, y experiencia con el producto, combinadas con una excelente atención y servicio, refuerzan la relación comercial con el cliente y constituyen las vivencias que el cliente tiene con la empresa durante todo el proceso de compra/venta y también después de él.

Siguiendo los planteos del enfoque conductista, estas experiencias satisfactorias y gratificantes de asesoramiento, escucha, consultoría y trato, actuarían como factores estimulantes que

¹⁸ Jorge Stern, La Política del Servicio al Cliente, Revista La Información, Ed. Cangallo nº 765, septiembre 1993.

condicionarían positivamente al cliente a la hora de tomar la decisión de realizar no sólo la primera compra –el paso más difícil- sino la re-compra de los servicios ofrecidos.

Elección de una Metodología de Segmentación

En su libro "Nuevos criterios para segmentar los mercados"¹⁹, Daniel Yankelovich plantea que las actitudes de compra, motivaciones, valores, patrones de uso, preferencias estéticas y el grado de susceptibilidad de los consumidores, son elementos decisivos que deben tenerse en cuenta a la hora de fijar objetivos de comercialización; ya que, una vez que se hayan descubierto las formas más útiles de segmentar un mercado, se han producido los inicios de una sólida estrategia de marketing.

El profundo conocimiento de las necesidades del segmento que se determina, y lo que estas necesidades significan para los compradores, efectivamente, puede definir diferenciales simbólicos que la competencia podría estar pasando por alto y que son los que, a la larga y si se los sabe aprovechar con inteligencia, lograrán fidelizar y fertilizar la cartera de clientes, generando una rueda virtuosa de crecimiento de las ventas y de refuerzo de la imagen de marca de la empresa.

En su momento, y a raíz del análisis de la experiencia y los testimonios obtenidos de los clientes de la consultora, se decidió no basar la segmentación de los clientes y usuarios de las soluciones informáticas solamente en variables de índole sociográfica, comportamentales o por el estilo de vida, ya que se consideró que este tipo de análisis no sería suficiente para estudiar la clase de decisiones que los clientes toman en su rol de administradores de los recursos de sus empresas.

Por lo tanto, para obtener un análisis más completo del perfil del comprador de soluciones de software Web, se utilizó un método de segmentación mucho más complejo, por "combinatoria global" de variables, que buscó conjugar rasgos del consumidor; atributos buscados ofrecidos por el producto, estilos de vida y relación emocional, simbólica o racional con el producto y su rol de comprador y usuario.

¹⁹ Daniel Yankelovich. "Nuevos criterios para segmentar los mercados, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas". Publicaciones Ejecutivas de México, 1974.

La Metodología propuesta para estudiar al mercado, entonces, fue un análisis cualitativo de la información recabada en reuniones y entrevistas comerciales mantenidas con clientes y la navegación de sitios Web de la Competencia.

El estudio del mercado –a nivel del segmento- estuvo dado por el contacto preliminar que se hacía con los potenciales clientes por vía telefónica; mailing; banners publicitarios; Adwords y herramientas de Online Marketing.

Fueron útiles también conceptos presentes en la teoría de la comunicación de las masas, ya que dichos conceptos permiten analizar, comprender y operar sobre los imaginarios simbólicos que interpretan las relaciones comerciales que se establecen entre clientes, empresas y proveedores de productos y servicios.

Por último, y para interpelar el deseo de los clientes, como factor estructurante, se recurrió a los planteos de lo que se conoce como la Teoría de la Segmentación Vincular.

Uno de los principales representantes de dicha teoría es Alberto L. Wilensky²⁰, quien es también uno de los consultores de marketing más importantes de la Argentina.

Este autor plantea que el producto en sí mismo es insignificante; recién “significa” cuando desde la marca, o el discurso social, comienza a “decir”.

El problema estratégico de comunicación para el caso analizado, entonces, fue lo que debían –en lo simbólico- decir la marca y el producto ofrecido al cliente.

Adicionalmente en ese “qué” también debía estar el “cómo” debía decírselo (el significante/discurso publicitario) y el significado del “qué” (producto experimentado).

Por redundancia simbólica el “cómo” también haría al “qué”.

Siguiendo la línea de Wilensky, la canalización del deseo en un determinado vínculo consumidor-producto requiere de un conjunto de atributos del producto que deben expresarse a través de un conjunto de “modos”: ciertos estilos gráficos y discursos publicitarios, p. ej.; pero también en la inclusión y exteriorización de determinados insumos, en la selección de determinados canales de distribución o de determinada fuerza de ventas, etc.

²⁰ Wilensky, Alberto. Marketing Estratégico, Editorial Norma, Buenos Aires 1991, Cap. 3 Mercados

Dice Wilensky "(...) El posicionamiento de la Marca es un disparo al corazón del consumo. Es un disparo al centro del blanco: el Vínculo Consumidor-Producto. (...)El posicionamiento fusiona nuestra Marca con el Vínculo y une indisolublemente una Empresa – Producto con un modo de canalización del Deseo. En tal sentido, el Vínculo establece sólidamente en lo simbólico una determinada Posición Competitiva de la empresa."

El posicionamiento es entonces, desde el mercado, una relación entre un deseo y una Marca que se "unen" en lo Simbólico. Por ende, éste define al negocio.

De esta manera, la Marca se comporta como una huella de una ausencia (que por eso es símbolo): marca lo que no está en el producto sino en el propio consumidor.

Por esta razón el Posicionamiento es una decisión respecto a cómo "marcar" el producto en la mente del consumidor.

Si entendemos que, para el consumidor, la elección de una determinada marca es una marca de identidad, la marca se integra de esta manera a la "personalidad" y completará al sujeto con aquello que le falta.

La marca, entonces, deviene el significante que expresa el significado incesantemente buscado por el sujeto: la completud.

La Marca es el punto de intersección entre dos ejes: el consumidor y el producto (relacionado a un sujeto y a un otro) el eje del producto queda así determinado por la relación entre una "empresa", un "objeto" y un sujeto que interpreta ese producto desde determinada manera de vincularse con él.

En palabras de Wilensky: "Las Marcas juegan el papel de significantes, es decir, de símbolos articuladores de las variadas significaciones (formas del deseo)"

Las Marcas entonces se convierten en el vehículo para expresar multiplicidad de deseos.

Modelo de Segmentación Vincular

Según los planteos de Wilensky, en la decisión del consumidor está la raíz misma del consumo: y se trata de la relación entre un Sujeto y un Otro, motorizada por el deseo.

A continuación, el autor enumera los principales vínculos simbólicos que pueden unir a un consumidor con determinada marca o producto: materno-filial, social, simbólico, y racionalista.

De acuerdo a las observaciones realizadas en el trato con clientes, dicha relación vincular oscilaba entre la relación racional (grandes beneficios – bajos costos), la distinción simbólica (reconocimiento de status diferencial entre empresas y empresarios), pero también la materno-filial (ya que el cliente confiaba en su proveedor de software información muy valiosa sobre su negocio y necesitaba sentirse protegido).

Efectivamente, los beneficios esperados de los productos comercializados por la consultora analizada (accesibilidad económica, confiabilidad, transparencia, calidad, solidez, profesionalismo, seguridad, compromiso) dependían del vínculo simbólico establecido entre el cliente y los desarrollos Web ofrecidos y buscaban expresar una ideología, a la vez tecnologicista con valores de compromiso, servicio, calidad, transparencia, seguridad y profesionalismo *a bajo costo*.

Las técnicas empíricas para interrogar directamente al público objetivo por sus necesidades y deseos a las que se recurrió fueron las siguientes:

- Preguntas Personales que el vendedor realizaba a los clientes en oportunidad de la compra o con posterioridad a ella.
- Contacto telefónico y por email periódico y sistemático, con el objetivo de lograr interiorización sobre el grado de satisfacción de los clientes con las soluciones adquiridas.
- Análisis y evaluación de reclamos, quejas y requerimientos adicionales que planteaban los clientes a través de los distintos medios de contacto.

Por otro lado, el soporte postventa brindado a los clientes sirvió para medir el grado de satisfacción obtenido a través de los productos y servicios ofrecidos.

Si bien existen otras técnicas metodológicas más sofisticadas para medir el grado de satisfacción de los clientes (encuestas cuantitativas, por muestreo estadístico; investigaciones por grupos, etc.), dichas técnicas estaban mucho más allá de lo que permitía el escaso presupuesto de la empresa y suponían la contratación de agencias de investigación de Mercado.

Segmentación del Mercado: Relación – Vínculo – Receptores:

Utilizando las metodologías mencionadas más arriba, se plantearon entonces tres etapas conceptuales para segmentar el mercado:

1- Se identificó cuál es el sujeto óptimo que determinado sujeto espera ser a través de los productos que comercializaba la empresa: ej. El Sujeto de este segmento de Mercado deseaba ser un empresario/comerciante/ profesional liberal exitoso y pujante.

2- Luego, se buscó el conjunto de “Atributos Óptimos” que dicho Sujeto esperaba encontrar en los productos ofrecidos por la consultora, cuya estructura estaba dada por su Deseo; en nuestro caso: calidad; servicio (atención y soporte técnico); entrega en tiempo y forma; bajo costo; soluciones eficaces y fáciles de manejar (intuitivas) y productivas para su empresa (que lo hagan ahorrar tiempo y dinero y le comporten aumento en sus ventas).

Como se puede apreciar, se trata de una mezcla de atributos funcionales/instrumentales, pero también de atributos simbólicos discursivos *diferenciales* de los productos comercializados.

3-Se analizaron las “Características Descriptivas del Segmento” dimensión del segmento; posibilidad de ser alcanzado a través de los planes y programas comerciales y su rendimiento económico.

Wilensky propone el concepto de MURO: Meta Unidad Representacional Óptima, para comprender e interpretar metodológicamente el Deseo del cliente. Un Deseo que nunca se satisface plenamente, ya que sólo tiene satisfacción parcial.

La URO sería entonces la Unidad de Representación Óptima que contiene “perceptos”, es decir, representaciones preceptuales (visuales, olfativas, táctiles y gustativas) unidas por el Deseo.

Las URO son los conjuntos de símbolos del producto, esperados por diferentes grupos de consumidores²¹, que constituyen la materia prima de los mensajes publicitarios, como bajada del posicionamiento vincular.

En el caso que nos ocupa, éstas serían la estética y atractivo gráficos de las soluciones, las piezas comunicacionales, el isologo de la marca y la demo presentada a los clientes; Imágenes

²¹ Ídem.

(representaciones icónicas y símbolos -todo lo intangible-: la presentación y estilo de redacción de la propuesta comercial; la actitud y atención de la fuerza de ventas, tono de la comunicación; representaciones lingüísticas; el discurso marcario de Troop Software Factory; el slogan, los speeches institucionales y de ventas).

La manera de interpelar ese Deseo a través de las URO ligadas al producto (calidad, eficiencia, bajo costo) y los servicios ofrecidos (de atención al cliente y soporte post-venta, etc.) constituiría la esencia del diferencial de las soluciones brindadas por la consultora analizada.

Capítulo 6

Introducción a la Nueva Estrategia de Marketing propuesta

Al momento de mi llegada, la empresa poseía una cartera de clientes con cuentas muy grandes tales como La Nación, Bumeran, 4 Cabezas, Unilever, Fundación Cimientos, etc. las cuales habían sido conseguidas a través de contactos, familiares o conocidos de su CEO.

Fue por ese motivo quizá que el ideal de la empresa era –y siguió siendo- expandir dicha cartera, sumando empresas multinacionales de la misma envergadura, utilizando el método de prospección²² tradicional:

Por lo general las empresas cuentan con las bases de datos de sus potenciales clientes (sean éstos particulares o empresas). Las mismas pueden ser obtenidas de distintas maneras: compradas a agencias de marketing o distribuidoras de datos online, o (en el caso de cuando el cliente es a su vez una industria determinada, por ejemplo) pueden armarse a mano navegando la Web y recabando en una agenda o en el CRM de la empresa, información de contacto relevante de cada empresa, visitando su sitio Web; o también la lista de prospectos se puede autogenerar en las redes sociales a través de herramientas tales como los “Me Gusta” de Facebook obtenidos en la fanpage, las listas de amigos o acciones virales de recomendación de amigos (implementadas en el sitio Web de la empresa o los Newsletters enviados); mediante la realización de sorteos, exposiciones, etc. (cuando los clientes llenan los cupones para participar) o bien a través de formularios de contacto de diversa índole y propósito, también emplazados estratégicamente en la página Web de la empresa.

En lo que respecta al segmento de las Grandes Cuentas, si bien no he realizado un estudio de campo con una muestra representativa del universo que nos compete – casos de prospección o asignación de grandes cuentas multinacionales- , poseo experiencia trabajando en una conocida y renombrada agencia de marketing político – donde observé que los contactos de los clientes y proveedores importantes venían dados por relaciones públicas entabladas entre conocidos y

²² De acuerdo a la segunda definición brindada por la RAE: Exploración de posibilidades futuras basada en indicios presentes: pej. prospección de mercado.

colegas; por recomendación, por canjes en publicidad, propaganda, por ejemplo; o por linaje familiar.

Otras vías de acceso para poder venderle un desarrollo de software o un servicio de IT a las grandes empresas o agencias de publicidad que desearan o hubieran decidido tercerizar sus departamentos informáticos, se daban mediante la participación en procesos de licitación, a través de los cuales las grandes empresas invitaban a participar a múltiples consultoras –casi siempre, de forma anónima-.

El proceso de comercialización en la empresa -antes de mi llegada- funcionaba de la siguiente manera: se buscaban los clientes mediante prospección, contactos o acciones publicitarias (sin segmentarlos) y , cuando había interés por parte del cliente, se organizaba una reunión en donde se los asesoraba técnicamente y se definía la arquitectura del sistema. Si los clientes estaban de acuerdo, erogaban el adelanto y se comenzaba el desarrollo.

El proceso era meramente intuitivo, el CEO de la empresa quería apuntar a un mercado (las grandes empresas) y les ofrecía lo que - él creía - podría interesarles.

Coincido con Wilensky²³ en que muchas empresas no conocen los Mercados en los cuales se mueven, ya que desconocen la relación discursivo-simbólica que se teje entre sus clientes y lo que éstos consumen. No advierten la existencia de los diferentes vínculos o maneras de relacionarse que tienen los clientes con los productos o servicios ofrecidos.

El CEO de la empresa estaba acostumbrado a pensar descriptivamente su negocio como monoproducción o multiproducción (soluciones de software Web a medida para empresas) y descuidaba o ignoraba el tipo de vínculo simbólico que unía a su producto con sus potenciales clientes. Lo mismo que sus necesidades racionales de precio y financiación.

Es decir, la visión del CEO de la empresa estaba centrada en el producto (como él lo definía: “nosotros hacemos desarrollo Web a medida”) y no en las verdaderas necesidades y posibilidades de los clientes: el mercado.

Podríamos decir que, en los primeros momentos en que llegué a la consultora, la dirección se limitaba a practicar (de forma intuitiva) acciones de marketing operativo (ventas, generación de

²³ Wilensky, Alberto, Marketing Estratégico, Editorial Norma, Buenos Aires 1991

acciones para alcanzar al comprador); postergando las decisiones de marketing estratégico (análisis del mercado, del producto y de las necesidades del comprador).

Estos esquemas de comercialización no estaban explícitamente formulados y por ello resultaban limitados y contraproducentes para el crecimiento de la empresa.

Siguiendo los planteos de Theodore Lewitt en su artículo "Miopía en la Mercadotecnia"²⁴, aquellos objetivos de prospección que postulaba el CEO de la empresa analizada eran sencillamente "fatales" al corto plazo si se pretendía poder seguir manteniendo a la empresa en funcionamiento, pagando todos los gastos fijos y generando utilidades.

Esto sería así ya que el CEO de la empresa no podía reconocer cuál era el perfil sociodemográfico, económico y vincular real del target que se contactaba a través de la página Web, ni mucho menos cuáles eran sus demandas, necesidades, problemáticas y elasticidad de presupuesto reales.

Además, existía un desconocimiento por parte del CEO de la empresa de la relación estrecha que se tejía entre la "estrategia" de comunicación, marketing y publicidad empleada en dicho momento –presencia excluyente en Internet (Google, Adwords), resistencia ante la idea de pautar en medios especializados o conceder canjes publicitarios, utilización de telemarketing, etc. -con el tipo de prospects que finalmente contactaban a la consultora: socios de PYME's, comerciantes, profesionales liberales con presupuestos reducidos.

Es decir que, por más que las tareas de prospección telefónica de grandes cuentas fueran muy intensas y constantes, no se obtenían reuniones o resultados promisorios que pudieran derivar en grandes proyectos al corto plazo.

Además, al focalizar todos los esfuerzos en lo que voy a dar en llamar una "prospección VIP", se corría el riesgo de descuidar a los clientes actuales del momento, como así también de no prestarles la debida atención a los clientes que efectivamente se contactaban por medio de la página Web (desde Adwords y Google) –y que, por cierto, eran muchos.

El público denominado y despreciado por el CEO de la empresa como "chiquitaje", se trataba de un target con un determinado presupuesto para invertir en soluciones de software Web –el cual no era demasiado amplio, ni se parecía al proyectado por el CEO de la empresa, ya que provenía

²⁴ Levitt, Theodore "Marketing Miopia" publicado en Harvard Business Review, 1960, páginas 45 a 56

de microemprendimientos o PYMES- y estaba interesado en la compra de soluciones simples y accesibles con diseños y funcionalidades estandarizadas.

Esta miopía por parte del CEO de la empresa radicaba entonces en una errónea definición de su sector industrial (o la idealización del mismo) donde se pretendía conquistar el mercado de los “grandes proyectos” y clientes, sin apelar concretamente estrategias de llegada a los mismos que fueran acordes (en lo comercial y comunicacional) a ese objetivo.

El motivo -a mi entender- la situación presupuestaria de la empresa -la cual, por su pequeña estructura no podía hacer frente a inversiones de gran envergadura y poseía poco margen para invertir en generar conexiones de peso entre clientes importantes, mediante la aceptación de canjes publicitarios -además, del hecho de que el perfil de compra del segmento más buscado del target -las grandes empresas-, por lo general, prefería lenguajes de programación distintos al PHP y programas licenciados, que demandaba mediante convocatoria por licitación.

La consultora además, realizaba una nula inversión en medios especializados (sólo una vez se decidió pautar un aviso mediano en un suplemento especial de la revista PYME's de Clarín, dedicado a notas sobre software para empresas -ver más adelante-).

Como se puede apreciar, el plan de acción establecido, no se centraba en las necesidades de los clientes reales, no sólo en lo que respecta al caso de la elección de la estrategia de medios, sino también en las necesidades y expectativas presupuestarias que el CEO de la empresa poseía para con los potenciales clientes que se contactaban con la consultora a través de los medios mencionados.

Esto resultaba -cosa que pude confirmar en varias oportunidades, mediante rellamados- en que los potenciales clientes terminaban optando por las ofertas publicadas por desarrolladores freelance u otras software factories con precios más accesibles.

Capítulo 7

Marketing Estratégico y Operativo

La teoría del Marketing tomó varios términos procedentes del lenguaje militar, entre ellos, el concepto de estrategia.

Podría decirse que el Marketing tiene dos ramas: una estratégica y otra operativa.

El Marketing estratégico es el elemento que define y encuadra las líneas maestras de comunicación y comercialización de la empresa, para aprovechar las oportunidades del mercado. Traza los objetivos y los caminos que luego deberán seguir las tácticas del Marketing Operativo, en aras de lograr un mayor resultado, con la menor inversión y esfuerzo, definiendo el posicionamiento de la empresa frente al mercado elegido, para ser destinatario de las acciones de comunicación y venta.

Las estrategias de Marketing están ligadas al modelo de negocio, reconociendo factores de su estructura como el mercado, la distribución y la marca.

Se trata de acciones que se llevan a cabo para lograr determinados objetivos, tales como: captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura o exposición de los productos, aumentar la imagen de marca, etc.

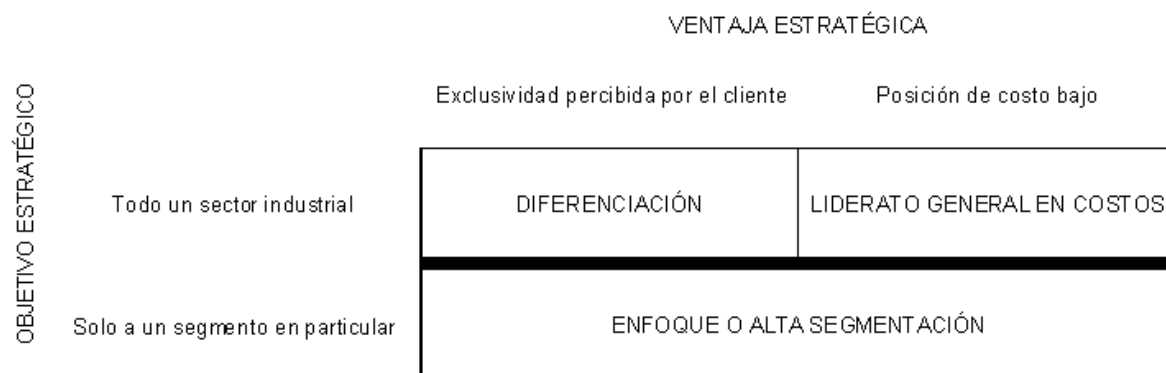
El diseño de las estrategias de marketing es una de las funciones principales de un profesional de Marketing.

Para poder diseñarlas, en primer lugar, se debe analizar profundamente el público objetivo, para luego, en base a dicho análisis y otras observaciones realizadas en el mercado, se puedan trazar planes de acción que se encarguen de interpelar y satisfacer de manera óptima las necesidades o deseos de ese público objetivo, aprovechando -entre otras cosas- sus características culturales y/o costumbres.

Al diseñar estrategias de marketing, también se debe tener en cuenta a la competencia (por ejemplo, diseñando estrategias que aprovechen sus debilidades, etc.), y otros factores tales como la capacidad de producción e inversión de la empresa, sus ventajas competitivas, su orientación hacia oportunidades de mercado, etc.

Michael Porter considera que existen tres grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia, de acuerdo al objetivo considerado: se trate de todo el mercado o se dirija a un segmento específico; y según la naturaleza de la ventaja competitiva de que disponga la empresa (una ventaja de coste o una ventaja debida a las cualidades distintivas del producto)²⁵.

Las Estrategias Competitivas Genéricas para este autor son la Estrategia del Liderazgo en Costes, la Estrategia de Diferenciación y la Estrategia de Enfoque o alta Segmentación.



La Estrategia del Liderazgo en costes se apoya en la dimensión productividad y está generalmente ligada a un efecto de experiencia.

Implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento de las inversiones en productividad que permiten valorar los efectos de experiencia, gastos reducidos de ventas y de publicidad; a la vez que el acento está puesto, esencialmente, en la obtención de un coste unitario bajo, en relación a los competidores.

La estrategia de Diferenciación, por otro lado, consiste en crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único.

Aplicar una estrategia de diferenciación puede conllevar el sacrificio de una parte de la participación de mercado, involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, etc. o incrementar el servicio al cliente, por ejemplo.

De esta manera, la diferenciación, resulta una barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, y esto también debería producir una menor sensibilidad al precio.

²⁵ Marketing Estratégico, Jean Jacques Lambin, MacGraw Hill Interamericana, tercera edición 1996, cap 9, p 340.

Por último, de Enfoque o alta Segmentación, también conocida como “del Especialista”, se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero.

Capítulo 8

Propuesta de una nueva estrategia comercial integral

Para armar la estrategia comercial y comunicacional integral de la empresa desarrolladora de software Web “Troop Software Factory” se recurrió a los conocimientos teóricos y empíricos del mercado analizados en el presente trabajo y se procedió, primeramente, a definir correctamente la naturaleza del negocio.

Tanto la Campaña ECommerce propuesta, como las campañas de diarios online y el desarrollo de sitios standard, radicarón en redefinir los objetivos del negocio de la consultora, centralizándose ya no en el Producto sino en el Cliente, sus necesidades, deseos y capacidad presupuestaria.

Elección del Mercado Objetivo

Si bien se apuntaría a todos los potenciales prospects, se decidió seleccionar como mercado-meta principal, al de los pequeños emprendedores y a las PYME’s, aunque no se dejarían de atender a Cuentas Grandes (Caso de los Municipios de Morón y Echeverría, Fundación Konex, por ejemplo); a su vez, se ofrecerían soluciones standardizadas a bajo costo.

De esta manera, dado que la consultora analizada pretendió dirigirse a la totalidad del sector industrial y no a un segmento específico, optimizando sus costos de producción y reduciendo los precios, las estrategias competitivas genéricas elegidas para aumentar las ventas fueron la de Diferenciación y la de Liderazgo en Costes.

Para poder aplicar ambas estrategias de manera complementaria, -además de estandarizar la producción gracias a la curva de experiencia y la posibilidad brindada por la industria de implementar soluciones pre-armadas, reduciendo los costes de diseño y maquetado- se buscó diferenciar al producto con los atributos marcarios de la trayectoria de la empresa, un servicio pre y post venta diferencial y el respaldo profesional de su equipo de desarrollo y de ventas.

La cobertura tanto del segmento de las PyME’s como de las Grandes Empresas, tendría la ventaja de diversificar los riesgos de la empresa, ya que si las grandes Cuentas se le llegaban a presentar

como muy difíciles de obtener y poseían un altísimo poder de influencia como compradoras y, por esto, perdían su atractivo, la firma podría seguir obteniendo sus ingresos de los otros segmentos (PYME's, comerciantes y profesionales liberales) y de la cartera de clientes ya fidelizada.

Asimismo, la adopción de estas dos estrategias permitiría lograr una protección eficaz contra las cinco fuerzas competitivas:

- Respecto a los competidores directos, la competencia sería resistida por los diferenciales en solidez, compromiso, profesionalidad, servicio y respaldo que brindaba la empresa, no sólo por una ventaja de costos.

- Además, debido a la mayor fidelidad de la clientela, la entrada de competidores nuevos se haría más difícil.

- Los clientes fuertes no podrían hacer bajar los precios más que hasta el nivel correspondiente al competidor directo mejor situado (si lo que buscaban era un desarrollo que fuera confiable, de calidad, con un buen servicio de pre y post venta y con respaldo empresarial).

- Por otro lado, la reducción de los costes de producción protegería a la empresa de los aumentos de costes impuestos por su proveedor fuerte (el estudio de diseño), en el sentido que reduciría su intervención en la formación de precio.

- Finalmente, las cualidades distintivas del producto, el servicio y la fidelidad de la clientela constituirían igualmente, una protección frente a los productos sustitutos.

Los diferenciales de la empresa, entonces, residirían en su imagen de marca, el asesoramiento en materia de branding y comunicación y los servicios de post-venta brindados como un plus al cliente (además de la garantía de satisfacción y calidad en las soluciones informáticas).

- Frente a los competidores indirectos, la diferenciación reduciría el carácter sustituible del producto, aumentando la fidelidad, disminuyendo la sensibilidad al precio –al largo plazo- y, por ello, mejorando la rentabilidad.

Los elementos de diferenciación de la estrategia planteada implicarían inversiones en el marketing operativo, particularmente en gastos publicitarios, cuyo objetivo sería dar a conocer al mercado las cualidades distintivas de la empresa.

Las estrategias adoptadas, de esta forma, buscarían aumentar la cuota de mercado (aumentando las ventas, atrayendo a los compradores de la marca o de las empresas competidoras) por acciones de promoción importantes, tales como el mejoramiento y el desarrollo de nuevos productos –agregando nuevas funcionalidades, posibilidades de uso y beneficios-; admitiendo reducciones sustanciales de precio (debido a la producción estandarizada), y reposicionando la marca.

Se buscaría racionalizar la gama de productos ofrecidos por la consultora, estandarizando desarrollos tales como páginas Web; diarios digitales; armado de chats online; y se abandonarían selectivamente productos marginales o poco rentables (desarrollo de sistemas de gestión; desarrollo de sistemas contables a medida).

La decisión estratégica de estandarizar la producción de los desarrollos más vendidos por la consultora, surgió del análisis realizado en el mercado, donde se observó que el precio de las soluciones era un factor muy importante para el target e influía decisivamente en las ventas.

Los desarrollos de la consultora eran caros porque se trataba de proyectos a medida y ése era el motivo principal que esgrimían los clientes para rechazar los presupuestos, sin ni siquiera acceder a una fase de negociación.

Una de las claves más importantes de esta propuesta, entonces, radicó en plantear una integración parcial hacia atrás (encargándose ahora también la empresa de las tareas de diseño), restándole poder a sus proveedores –los diseñadores- buscando propuestas sencillas, 100% customizables por el personal técnico de la consultora y mucho más económicas para el cliente.

De esta manera, se redujeron los costos de producción, se aumentó la rentabilidad de los pequeños proyectos y, por ende, se pudieron reducir los precios, para poder atender efectivamente la demanda obtenida mediante los medios publicitarios elegidos y competir en mejores condiciones en el mercado.

El trabajo de los recursos técnicos de la empresa se limitaría a sólo copiar, customizar e implementar las soluciones ya prefabricadas (pero de código propio, lo que las hacía fácilmente escalables, a menor costo).

De esta manera, el precio reducido y la garantía de una muy buena calidad y confiabilidad en el servicio, determinarían el posicionamiento elegido para la imagen de marca de la empresa, para interpelar a las características o rol de comprador empresario de su público objetivo (de carácter racional).

La propuesta, asimismo, contemplaba una flexibilidad especial para aprovechar y ampliar la curva de experiencia de la empresa, de acuerdo a las necesidades particulares de cada nuevo cliente: los desarrollos podrían ir expandiéndose, tanto a nivel de la complejidad de las funcionalidades incluidas en el código, como así también en la variedad de distintos templates a los que podrían ser aplicados, sin necesidad de aumentar significativamente la cantidad de horas de trabajo de los desarrolladores y los diseñadores.

Por último, se propuso invertir parte de las utilidades generadas con el nuevo modelo de producción propuesto en la contratación de un recurso especializado en diseño gráfico Web, Flash, Java Script, etc. (para poder reducir aún más el poder de los proveedores especializados y, por ende, también los precios de las soluciones “especiales”).

Decisiones estratégicas correspondientes a la Imagen de marca:

Se planteó la remodelización del logo de la empresa y las tarjetas corporativas, efectuando un mero recorte del ícono originario de la marca - que se presentaba como un elemento accesorio y confuso-, centrando el foco de atención en la unicidad de la tipografía del naming “Troop”, con el objetivo de crear un isologo minimalista y original que representara la esencia tecnológica de la consultora.

Antiguo Logo de la marca Troop Software Factory:



Nueva Imagen de Marca propuesta:



El nombre Troop fue elegido por el dueño de la empresa, antes de que yo entrara.

Se trata de un nombre en inglés que significa “Tropa”, significante que connota un grupo de personas que trabaja en equipo para conquistar objetivos.

Teniendo en cuenta las influencias de significantes belicistas en la teoría y práctica del universo discursivo del marketing, resulta un nombre de marca interesante. Se trata de una empresa contendiente que lucha por conquistar espacios en el mercado, y –en este caso- territorios virtuales en la Web (sitios Web), etc.

La presencia del color verde, connota el universo de significación ligado a las representaciones imaginarias sociales vinculadas a la tecnología informática, y –concretamente- a los lenguajes de programación.

Analizando los colores de la composición del logo de Troop desde la semiótica, podríamos decir que las posibles condiciones de producción²⁶ del mismo, serían las imágenes proyectadas de la “Matrix” en la película del mismo nombre (The Matrix) lanzada en el año 1999: líneas de código verde que se compilan constantemente en un monitor de computadora con fondo negro, que –en el largometraje- “tejen” la realidad del mundo que rodea al protagonista, incluso le darían su imagen y definirían su existencia.

La tipografía que completa el nombre de la empresa está en color negro con bordes redondeados y también connota el minimalismo (expresión del estilo moderno y tecno contemporáneo).

En líneas generales, la imagen de marca que Troop Software Factory buscó generar en su clientela era la de una empresa joven que ofrecía desarrollos de calidad, producidos por un equipo profesional, que pretendía construir una relación comprometida y transparente, con sus clientes.

Debido a su tamaño pequeño, la consultora se podía dar la ventaja estratégica de ser muy puntillosa; específica y clara en la elaboración de los presupuestos, apuntando detalladamente cada funcionalidad comprendida en la propuesta -para evitar malos entendidos-; además de brindar asesoramientos típicos de una boutique en informática, Comunicación, Branding y Marketing Online.

La empresa estaba abierta a todos los comentarios del cliente, sus sugerencias, consultas y quejas y se trataba de brindar una respuesta lo más rápida y satisfactoria posible, poniéndose en su lugar.

Es decir, se lograban construir relaciones humanas sólidas, no sólo comerciales.

La visión pensada para esta empresa fue de esta manera, holística, tratando de cuidar todos los detalles, para poder construir una marca en donde pocas cosas –los imponderables que no dependieran de la misma- estuvieran libradas al azar.

De todas maneras, de nada valdría la excelencia buscada en los atributos simbólicos de la marca (estética, discurso, posicionamiento, imagen de la marca, servicio, etc.) si en los factores o características funcionales de las soluciones comercializadas existiera un déficit competitivo. Es por eso que la empresa siempre buscó estar a la vanguardia de la investigación de nuevas tecnologías y sus posibles aplicaciones (desarrollo de lenguajes para aplicaciones para

²⁶ LA SEMIOSIS SOCIAL: FRAGMENTOS DE UNA TEORIA DE LA DISCURSIVIDAD, ELISEO VERON , GEDISA, 1998

smartphones o tablets) y cuidó el proceso de desarrollo, los tiempos de entrega y la calidad de los productos entregados.

Asimismo, en un mercado donde abundaban los desarrollos standarizados, el diferencial estaba dado en lo simbólico, es decir, en la calidad del servicio prestado (el tono amable de la atención, etc.) y el asesoramiento transparente post venta, en todas las áreas donde el cliente necesitara ayuda.

Objetivos de Notoriedad para la marca

La Notoriedad de marca, es la capacidad que posee un comprador potencial para identificar una marca detalladamente, para luego proponerla, elegirla o utilizarla. Se refiere también, a la situación en que los compradores reconocen y asocian una marca con el producto que representan²⁷.

La toma de conciencia de la existencia de un producto o una marca por parte del consumidor, es el nivel más simple de la respuesta cognitiva.

La Notoriedad de marca es entonces la permanencia de una determinada identidad de marca en la memoria de los consumidores. También lo es la capacidad que éstos tienen, no sólo de identificar la marca (Familiaridad), sino de asociarla con su oferta y propuesta de valor.

El grado de conocimientos que el individuo posea acerca de la marca y sus atributos, dependerá de su exposición previa a información externa.

Esta familiaridad puede manifestarse, según el grado, como el Reconocimiento de marca (Brand Recongition) y el Recuerdo (Brand Recall) ²⁸.

El reconocimiento de marca permite identificar estímulos que se han percibido anteriormente (y diferenciar la marca percibida de las percepciones de otras marcas), mientras que la recordación exige de un mayor esfuerzo, ya que se refiere a la capacidad de recuperar mentalmente la información almacenada sin la presencia de estímulos anteriores.

²⁷ Keller, Kevin (1993). "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity". The Journal of Marketing 1 (22)

²⁸ Ídem.

Los estímulos a los que se expone el individuo son provenientes principalmente del conjunto de medios que se emplean para divulgar los atributos y beneficios de la marca o producto que se anuncia, así como de las experiencias de uso propias, o ajenas, con la misma. Estos factores actúan sobre el comportamiento de compra mediante la creación, mejora o refuerzo de sus actitudes, ya que la promoción y la publicidad son el medio para transferir el concepto simbólico a través de la asociación del producto o servicio con la representación simbólica del mismo.

La notoriedad de la marca Troop Software Factory, entonces, se podría medir en el público de clientes activos y potenciales, en cada nuevo cliente que realizara una consulta a la empresa, por recomendación.

El reconocimiento de la marca analizada se daría en el lugar de compra –las oficinas de la empresa- o en Internet, los newsletters informativos y la presencia del logo en los documentos corporativos de la compañía y en los sitios o sistemas desarrollados de su autoría.

A propósito de los newsletters informativos –dirigidos a la base de clientes activos de la empresa- se buscaría aumentar la notoriedad cada vez que los clientes lo recibieran, en la forma de presencia y recuerdo periódico del nombre de la marca.

Asimismo, se buscó aumentar esta notoriedad y recuerdo de la marca en los rellamados efectuados a cuentas efectivas y potenciales, durante las labores de prospección y seguimiento de la cartera de clientes.

El objetivo de marca establecido fue instaurar a Troop Software Factory como marca reconocida al largo plazo, cuya solidez e imagen estuviera a la altura de otras empresas desarrolladoras de software del ámbito nacional, reconocidas a nivel internacional como, por ejemplo, Globant, Havas, etc.

Riesgos relacionados con la nueva estrategia:

Uno de los riesgos que corría la empresa, consistía en la posibilidad de quedar varada en una única tecnología (el lenguaje PHP) ya que, en informática, las tendencias son muy cambiantes y las TIC's que satisfacen la performance de ciertas acciones de marketing, pueden quedar obsoletas para nuevas necesidades del mercado a mediano plazo.

Lo mismo la adecuación entre los lenguajes y las plataformas con los dispositivos de uso/acceso: para comienzos del año 2010, el hecho de que las tablets y los smartphones reemplazaran paulatinamente primero a las notebooks y netbooks y luego a las PC's –como me comentó por aquellos tiempos el Encargado de Promociones de Compumundo y Garbarino- parecía una profecía impensable. Hoy es una realidad a la que no puede escapar ningún negocio u emprendimiento, sea o no de carácter Online, si no quieren quedarse al margen de las nuevas tendencias y públicos; y perder tanto ventas como presencia de marca.

En base a estas tempranas observaciones y demandas concretas de clientes -por lo general extranjeros- y siguiendo el consejo de Theodore Levitt, quien afirma que la clave del marketing está en saber autosuperarse constantemente antes, incluso, de que lo haga la competencia²⁹ se le sugirió a los directivos de la consultora que el equipo de desarrollo investigara sobre lenguajes y tecnologías para smartphones y tablets (en ese momento, el iPad). Dichas tecnologías hoy se conocen como Mobile-Friendly (se adaptan para que sean óptimamente visualizadas y operadas en dispositivos móviles) y Responsive (permiten ajustar las resoluciones de las pantallas sin que se deformen o corten los contenidos, p.ej, desarrollos en HTML5).

²⁹ "Marketing Myopia", Theodore Levitt, publicado en Harvard Business Review, 1960, páginas 45 a 56

Capítulo 9

Plan de Marketing

A diferencia del Marketing Estratégico, que delimita el espacio donde se librarán las batallas y conquistas comerciales, el Marketing Operativo es la puesta en práctica de la estrategia elegida y del Plan de Marketing, a través de acciones tácticas empleadas en las variables del Marketing Mix (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

Producto

Algunas operaciones tácticas que se pueden realizar en relación al producto son:

- Incluir nuevas características (crear un Producto Aumentado), por ejemplo, darle nuevas mejoras, nuevas utilidades, nuevas funciones, nuevos usos, etc.
- Incluirle nuevos atributos (darle un nuevo diseño, nuevo empaque, nuevos colores, nuevo logo).
- Lanzar una nueva línea de producto.
- Ampliar la línea de producto.
- Lanzar una nueva marca (sin necesidad de sacar del mercado la que ya se tiene), como ser, una nueva marca dedicada a otro tipo de mercado, por ejemplo, uno de mayor o menor poder adquisitivo, etc.
- Incluir nuevos servicios adicionales que les brinden al cliente un mayor disfrute del producto, por ejemplo, la entrega a domicilio, el servicio de instalación, nuevas garantías, nuevas facilidades de pago, una mayor asesoría en la compra, etc.

Operaciones sobre el precio:

Algunas acciones que se pueden realizar en relación al precio son:

- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo, para que se pueda lograr una rápida penetración, o se lo pueda hacer rápidamente conocido.

- Lanzar un nuevo producto con un precio alto, para que se puedan aprovechar las compras hechas, como producto de la novedad, o se pueda crear una sensación de calidad.
- Reducir el precio de un producto, para, por ejemplo, poder atraer una mayor clientela o dirigirse a otro segmento del mercado.
- Reducir los precios por debajo de los de la competencia, para poder bloquearla y ganarle mercado, etc.

Operaciones para la plaza o distribución

La plaza o también llamada distribución ³⁰ consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se ofrecerán o venderán los productos a los consumidores, así como también es la forma en que los productos serán trasladados hacia dichos lugares o puntos de venta.

En el caso que nos ocupa, sólo tenía importancia el uso que se hacía sobre el medio Internet, aunque el lugar donde estaba emplazada la oficina física de la empresa y la imagen que se comunicaba a través de la decoración de la misma, también ejercía influencia en las transacciones comerciales.

Operaciones en la promoción o comunicación:

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o hacer recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, estimular, motivar o inducir su compra, adquisición, consumo o uso.

Algunas acciones que se pueden realizar, relacionadas a la promoción son:

- Publicar anuncios en diarios, revistas, TV, radio o Internet.
- Crear boletines tradicionales o electrónicos.
- Participar en ferias y exposiciones.

³⁰ Lambin, Jean Jacques, "Marketing Estratégico" McGraw - Hill Interamericana 1996, 3ra.. Edición, Cap. 11 "Las decisiones estratégicas de distribución"

- Poner puestos de degustación. En el caso analizado, se realizó una demo, donde el cliente podía probar el desarrollo antes de adquirirlo.
- Organizar eventos o actividades.
- Auspiciar o patrocinar a alguien, alguna institución u otra empresa.
- Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público.
- Crear letreros, paneles, carteles, afiches, folletos, catálogos, volantes o tarjetas de presentación.
- Crear nuevas ofertas, tales como el 2x1, o la de poder adquirir un segundo producto a mitad de precio por la compra del primero.
- Ofrecer cupones o vales de descuento.
- Obsequiar regalos o muestras gratis por la compra de determinados productos (la empresa analizada incluía los servicios de Google Analytics como producto adicional bonificado en todas sus propuestas comerciales. También, se bonificaba la subida del desarrollo a producción , por ejemplo).
- Ofrecer descuentos por cantidad o temporada.
- Organizar sorteos o concursos entre los clientes. La consultora analizada tomaba muy en serio los principios de la identidad corporativa y realizaba toda una gama de documentos rubricados por su firma: carpetas de presentación, propuestas comerciales con el logo de la empresa, tarjetas personales, etc.

Desarrollo de Producto:

Propuesta de Desarrollo de Producto: lanzamiento del Carrito de Compras TroopStore

En una experiencia laboral previa, como Ejecutiva de Cuentas de un estudio de Diseño, observé – mientras realizaba tareas de investigación comercial, visitando páginas Web de pequeñas y medianas empresas- que éstas estaban buscando desarrolladores de carritos de compras para comercializar sus productos y servicios a través de Internet.

Como en dicho estudio de diseño los diseñadores sólo conocían superficialmente un lenguaje de programación - el lenguaje FLASH – (que usaban para animar los botones o los headers de las páginas Web que diseñaban), si se pretendía satisfacer la demanda de carritos de compras de los potenciales clientes, se debería recurrir a terceros, y el costo del desarrollo resultaba muy elevado para el nivel de presupuestos que se manejaba en ese mercado en ese momento.

Ya en la consultora de software, un cliente solicitó que se le desarrollara una plataforma similar.

En vistas de que los desarrolladores ya se encontraban familiarizados con la tecnología con la que se desarrollaban mayormente los carritos y poseían conocimientos y experiencia referidos a la integración de otros sitios Web con medios de pago reconocidos (en ese momento DineroMail, Decidir y PayPal), decidí plantearle al CEO de la empresa la propuesta de aprovechar el código utilizado para desarrollar el carrito de compras de ese cliente, y así poder implementar carritos de compras en forma masiva.

El costo de desarrollar el primer carrito estaría amortizado en su precio -que el cliente pagó gustoso- y luego, dicho desarrollo podría generarle a la consultora ganancias netas grandes (ya que no sería necesario invertir nuevos recursos de tiempo y programación, más allá que para adaptar el diseño -cambio de paleta de colores corporativos - algún que otro agregado de nuevas funcionalidades –que los nuevos clientes pagarían como módulos opcionales- y la implementación del código ya producido).

Tampoco se incurriría en grandes gastos publicitarios para impulsar la campaña, ya que ésta se haría en los mismos medios que utilizaba la consultora.

El concepto sería, -en principio- crear un carrito de compras Web accesible y de rápida implementación, adaptando el código desarrollado, agregándole otras sugerencias hechas a medida para otros clientes de rubros similares. Luego, se detallarían dichas funcionalidades incluidas o accesorias en la propuesta técnica y financiera pertinente para poder venderlo; se le daría un nombre (para poder promocionarlo fácilmente) y se dispondría una serie de acciones publicitarias online para impulsarlo en el mercado.

El objetivo primordial perseguido en el lanzamiento del carrito de compras TroopStore, fue la maximización de la tasa de rentabilidad de la empresa sobre el capital invertido, aprovechando la oportunidad de negocio que se le presentaba en un mercado emergente.

Se desarrollaría de esta manera un producto de base standard –pero personalizable y/o customizable a la imagen corporativa del cliente y su industria- susceptible de adaptarse a una gran diversidad de necesidades y presupuestos, que permitiría la creación de “economías de escala”, para la empresa (tanto en la producción como en la comercialización).

La clave estaba en que este desarrollo podría venderse como un “enlatado” de la compañía, lo cual lo haría sumamente rentable, ya que se reducirían notablemente los costos de su producción y , de esta manera, se reducirían sus precios.

Historia del producto TroopStore:

Una vez presentado el plan de lanzamiento del nuevo producto, se comenzó a desarrollar la plataforma.

Cuando estuvo finalizada, el producto pasó por una fase de genérico, luego tomó el nombre de Buyup y finalmente se convirtió en TroopStore en sus dos versiones (ver Anexo).

Que estuviera bajo el nombre de Buyup suponía que se tendría de referencia el caso de este antiguo cliente (el cual se juzgó contraproducente para asociarlo a la imagen corporativa de la empresa, ya que no usaba correctamente la herramienta), por lo que la consultora se vio en la necesidad de crear una nueva versión del producto enteramente propia.

Además, en la fase genérica, como el producto se trataba de un intangible, al no tener un nombre característico, no se le daba “identidad material” y esto creaba confusión entre los potenciales clientes, pues no sabían con exactitud qué estaban adquiriendo.

En su primera versión, el carrito de compras de la consultora buscó reflejar el minimalismo y la practicidad de las tiendas virtuales, con un estilo estético similar al de la Apple Store de aquel momento.

El centro estaba puesto en un banner de publicidad grande, que podría ser estático o animado; y en una vidriera de productos destacados.

En segundo lugar, existían funcionalidades de buscador y un menú de secciones institucionales, informativas y estáticas.

En su segunda versión, se siguieron manteniendo los lineamientos de estilo minimalista, pero se hizo más hincapié en la publicidad, las redes sociales, el instructivo de cómo utilizar el sitio, las categorías de producto, etc.

Por último, en una tercera fase de desarrollo de producto, se diseñaron varias customizaciones (adaptaciones en estilo, colores y tipografía) standard para distintas industrias.

Decisión de crear una marca diferencial para el carrito:

La decisión de ponerle un nombre al carrito fue tomada para identificar la solución con un concepto propio que supiera significarla.

Siguiendo los planteos de Philip Kotler, para poder comprar de manera más eficiente, los clientes desean que los productos que compren tengan nombres de marca que les ayuden a identificar, comunicar, distinguir, comparar, etc.³¹.

Además, una buena imagen de marca y una experiencia de funcionamiento confiable y de calidad en el usuario, suelen aumentar el poder de negociación de las empresas proveedoras para con los clientes, consolidando de esta manera su fidelidad en futuras nuevas compras.

En este caso, Troop Software Factory fue tanto la marca creadora como la distribuidora y patrocinadora exclusiva de este nuevo producto.

La idea que dio origen al naming “TroopStore”, entonces, fue justamente el deseo de comunicar que se trataba de una tienda virtual desarrollada por Troop (con su calidad, profesionalismo, creatividad y transparencia característicos).

³¹ Kotler, Philip, Dirección de mercadotecnia : análisis, planeación, implementación y control, Pte. 5. Planeación de los programas de mercadotecnia: 17. “Administración de líneas de producto, marcas y empaques” México, D.F. : Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997, 8va. Edición, pag. 448.

La inclusión de la Marca Madre en el nombre de esta solución “hija”, le transferiría entonces un valor simbólico agregado y diferencial, característico de la software factory productora de esta solución, a un tipo de solución que podría considerarse genérico. Además, la solución desarrollada por la consultora analizada competía con soluciones similares, hechas en otros lenguajes o plataformas que ya tenían un nombre y personalidad propia, de buen conocimiento en el mercado, tales como: Prestashop <http://www.prestashop.com/>; Magento <http://www.magentocommerce.com/> ; Tienda DineroMail (DM Tienda <http://dmtienda.com/sp/>) ; Mercado Libre (www.mercadolibre.com), etc.).

A diferencia de Magento y Prestashop (soluciones prearmadas y cerradas), TroopStore -si bien también era una solución prearmada- no se encontraba cerrada ni imposibilitada de escalamiento.

Con respecto al naming, en el nombre “TroopStore” se esperaba que el cliente encontrara la personalidad y los diferenciales contenidos en la imagen de marca de la empresa productora Troop Software Factory y prefiriera esta solución por sobre lo que podrían ofrecerle las tiendas virtuales de la competencia.

Para decidir qué tipo de nombre darle al producto de ECommerce desarrollado, se tomó como base una de las cuatro estrategias de marca que plantea Philip Kotler: el nombre de la empresa combinado con marcas individuales de producto (ej. TroopStore; TroopNews)³². Por lo que estos desarrollos funcionarían como extensiones de marca con una línea de conexión común: Troop; que le daría unidad.

La estrategia de extensión de marca que se utilizó para acompañar el lanzamiento de TroopStore ofrecería varias ventajas: como Troop Software Factory era una marca que tenía prestigio entre sus clientes, su nombre abreviado delante del nombre del producto, le daría a la nueva solución – en el caso de los clientes existentes- un reconocimiento y legitimidad instantáneos, lo cual favorecería desde un principio la aceptación del producto en este segmento del mercado (y en los conocidos/recomendados por dichos clientes).

Otra razón por la cual se decidió darle una marca a la nueva solución ECommerce standard desarrollada, fue que ésta contribuiría positivamente a la imagen corporativa de Troop Software

³² Ídem pag. 451.

Factory, ya que los clientes que adquirieran la solución podrían fácilmente asociar su experiencia de calidad con la tienda TroopStore, a la Marca Madre Troop Software Factory, y viceversa.

Por esta misma razón, la decisión de incluir a la Marca Madre en el naming de la nueva solución se presentó como afectiva, ya que en el momento de la venta, aunque se tratara de un potencial cliente, al darle a éste la referencia de la empresa Troop Software Factory, se le venderían simultáneamente ambas marcas.

De esta manera, el prospecto ingresaría a la Web de Troop y accedería al discurso corporativo y la literatura de la empresa; su portfolio de desarrollos y clientes, todo lo cual buscaba aumentar la confianza en la calidad de la solución que se le ofrecería con TroopStore.

La empresa, de esta manera, podría comercializar nuevas categorías de productos “prearmados” con mayor facilidad.

Dado que la eficacia de la solución de E-Commerce desarrollada por la empresa estaba probada en otros clientes, no existía riesgo de que los nuevos productos decepcionaran a los compradores y, de esta manera, dañaran el respeto por los demás productos de la empresa o por el nombre de la empresa en sí.

De esta manera, entonces el nombre de la empresa, brindaría legitimidad al producto; y el nombre individual, personalidad.

Por último, el naming TroopStore sugiere en sí mismo cualidades del producto; se trata de una tienda (store, en inglés) no es un genérico (ya que está firmado por la empresa que lo produce); es fácil de recordar, aunque puede ser dificultoso de pronunciar.

Al estar en inglés, se hacía factible ofrecerlo también al mercado de dicho habla y a otros países que manejen el inglés como segunda lengua.

A su vez, la musicalidad del nombre “TroopStore” se hacía mayor con respecto a las otras alternativas de nombre que también se evaluaron para este producto: “TroopCart” (con un sonido más abierto pero poco claro); TroopShoppingCart (demasiado largo); “TroopShop”(se produce un hiato sonoro cuando comienza “Shop”, se repiten mucho las “o”, y las “p”, etc.).

A través de TroopStore, Troop Software Factory no perdería su posicionamiento especial en la mente del cliente, sino todo lo contrario: su imagen de Software Factory se vería reforzada y con mayores fundamentos, al atribuírsele múltiples tipos de soluciones informáticas a su nombre.

Otra razón para nombrar la solución la dio el hecho de que resultaba poco probable que se utilizaran estos mismos nombres para designar o denominar productos pertenecientes a otras categorías o industrias.

Con respecto a si la nueva marca podría fagocitar a otras submarcas o desarrollos de la misma empresa reduciendo sus ventas; dado que, en esta industria, la venta de un tipo de solución de software no afecta la venta de otro –porque tienen propósitos y funcionalidades muy diferentes y orientadas a distintos targets- las ventas de las extensiones no se afectarían entre sí , al contrario, se potenciarían: las ventas deberían aumentar no sólo en lo que se refería a los carritos, sino también a los otros desarrollos (ya que la inclusión del nombre de la empresa desarrolladora garantizaría buena calidad en todos sus desarrollos).

La identidad marcaría de TroopStore pretendía también formar una cartera de clientes fidelizada, dado que, ya por el solo hecho de poseer una identidad marcaría madre que la excedía y la cobijaba, la herramienta se aseguraría un mercado de usuarios que sabrían identificarla y reconocerla (lo cual no sucedería con el producto genérico “carritos de compras”; “tienda virtual”; “herramienta ECommerce”, etc.).

Vale aclarar que (contrariamente a lo que ocurre con sistemas licenciados), dado el tipo de producto -desarrollos de software realizados con código open-source- esta marca no proporcionaba protección legal para ciertas características únicas del producto, por lo que si el código fuente de los carritos de compras comercializados por la empresa caía en manos de otros desarrolladores PHP, fácilmente podrían tomarlo y venderlo ellos mismos a sus clientes cuantas veces quisieran, sin incurrir en ningún tipo de infracción a la ley.

Análisis del diseño del isologotipo TroopStore:



Como se puede observar, se mantiene la tipografía característica de la marca “Troop” con su “T” en verde y se le agrega en una fuente tipo cursiva la palabra “Store” del inglés “Tienda”. Vemos un carrito de compras genérico en gris y naranja, completando la composición y el slogan “El carrito hecho a tu medida”.

Se eligió el color naranja para la palabra Store con el objetivo de transmitir calidez, y a la vez porque el naranja es un color opuesto y complementario al verde manzana.

El carrito parece estar en movimiento y esto también se refuerza con el uso de la cursiva en “Store”. Ambos elementos connotan velocidad, instantaneidad.

El concepto a transmitir en el isologotipo – además de significar simbólica y literalmente “la tienda de Troop” busca unir a Troop de manera metonímica y metafórica con el conjunto TroopStore, legitimando gráficamente la marca hija de este nuevo producto que; si bien se presentó estratégicamente como una alternativa de desarrollo estandarizado, en el slogan busca personalizarse para unirse con otro de los conceptos rectores de la empresa desde su creación (y ahora reservado para los clientes de las grandes empresas): los desarrollos a medida.

Si analizamos el slogan, veremos que interpela directamente el deseo y las posibilidades del cliente, ya que se usa la segunda persona del singular con un tono informal y de proximidad. El uso de la frase “El Carrito hecho a tu medida” no sólo indica que las funcionalidades que posee esta solución se adaptarán completamente a las necesidades y deseos del cliente; sino que el producto también se adaptará a su presupuesto.

Por lo tanto, la marca Troop se presenta como aquella que entiende las necesidades y posibilidades de sus clientes y les crea un carrito de compras personalizado, que contempla dichas necesidades y posibilidades.

Seis Niveles de significado de la submarca TroopStore:

Para poder analizar en mayor profundidad el símbolo complejo que representa la submarca propuesta, recurriré a los seis niveles de significado que propone Philip Kotler para estudiar el fenómeno de las marcas³³.

Estos seis niveles de significado serían: los atributos, los beneficios, los valores (del productor), cultura, personalidad y el target que pretende interpelar (su usuario).

Atributos: los atributos de la submarca TroopStore, serían la flexibilidad, capacidad de escucha de las necesidades del cliente (esto se puede ver en el uso del color naranja y la cursiva, que buscan comunicar la calidez y la cercanía del producto al cliente), calidad (aportada por la inclusión del logo de la marca madre).

La personalización y la economía brindada por la solución, estarían resumidas estratégicamente en el slogan de la misma: “el carrito hecho a tu medida”.

Beneficios: por otro lado, los Beneficios estarían encarnados en la expansión del negocio del cliente; la facilidad en la operatividad; comodidad; practicidad; rentabilidad.

Valores: los valores estarían representados en conceptos tales como transparencia; libertad; personalización; calidad (Valores también pertenecientes al discurso marcario de Troop) –Ver Anexo: Propuesta Comercial Carrito de Compras, apartado “Desarrollos Diferenciales y Diferenciadores”.

El cliente, siguiendo el mismo discurso marcario de Troop Software Factory, sería libre de seguir eligiendo o no a la empresa.

Cultura: la tipografía y estilo gráfico minimalista del diseño de la nueva marca -al igual que su Marca Madre- representa la cultura informática, en su dimensión funcional pero estéticamente atractiva y de carácter internacional.

Personalidad: la personalidad de esta submarca está dada en el empleo de la cursiva en la palabra “Store” y busca identificar de manera informal al equipo/tropa de desarrolladores de Troop

³³ Ídem, pag. 444.

Software Factory con el target, para interpelarlo simbólicamente como cliente en un vínculo comercial cálido y transparente.

Este tipo de vínculo es el que le permitiría al desarrollo de la empresa analizada, competir con las otras plataformas E-Commerce prearmadas, de renombre que existían en el mercado: de hecho, Dineromail, con su DM Tienda, tomó una decisión estratégica del mismo carácter aplicado para el caso TroopStore, el carrito de Troop.



La inclusión en el logo de TroopStore del ícono del carrito de compras refuerza el concepto de ECommerce y le agrega un elemento icónico característico de este género de soluciones Web.

Asimismo, el globito destacado en naranja con la palabra “Buy” (“Comprar” en inglés) resulta un resabio de su pasado como “Buyup” y a la vez resulta un elemento optimista para el cliente, en el sentido, que se simboliza el aumento de las ventas que va a conseguir con esta herramienta.

Se trata de una marca emprendedora, generadora de negocios, creativa, y profesional

Usuarios: éstos serían los emprendedores jóvenes, ejecutivos, productores, socios empresarios, comerciantes que buscaban usar la tecnología para optimizar sus negocios, importadores, distribuidores, etc.

Posicionamiento de la Marca TroopStore:

Siguiendo los planteos de Wind (1982; pag. 79-80)³⁴ se buscó basar el posicionamiento del carrito de compras TroopStore, en una cualidad distintiva de este producto (su carácter de desarrollo a medida, aunque standarizado de acuerdo a la demanda del cliente) y las ventajas de la solución aportada para su público objetivo (economía y sencillez).

³⁴ Marketing Estratégico, Jean Jacques Lambin, MacGraw Hill Interamericana, tercera edición 1996, cap 6, p 209.

Para proceder a la selección de este posicionamiento (de índole marcadamente racional, aunque también se interpela al comprador de una manera directa e informal, materno-filial) se tuvieron en cuenta las siguientes condiciones:

Seleccionar el argumento más adecuado y creíble para el target para, de esta manera, justificar el posicionamiento adoptado; con lo que se creó un slogan: "el carrito hecho a tu medida" (personalizado pero a la vez delimitado por las posibilidades presupuestarias de los compradores).

Este posicionamiento aportaría coherencia entre el plan de comunicación, las características funcionales del producto.

Análisis de las Dimensiones del Producto Carrito de Compras TroopStore:

En el caso del carrito de compras TroopStore, el producto genérico –función o satisfactor básico- consistía esencialmente un sistema informático online que permitía cargar productos (imágenes de productos, videos), describirlos, ponerles un precio, exhibirlos y venderlos a distancia (ver Anexo, definición de E-Commerce).

El entregable al cliente –Producto Esperado-, entonces, estaba constituido por un front-end con el nombre y la imagen institucional de su marca, donde se exhibía un catálogo de productos con su información de precio, stock, descripción e imágenes asociadas. También, el sistema contaba con un back-end cuya operatoria estaba restringida al usuario encargado de administrar el sitio Web, para que el cliente pudiera cargar los datos que se mostraban en el front-end.

Además, el sistema incluía una funcionalidad para que los usuarios –potenciales compradores de los productos de los clientes de la empresa- se registraran (dejando sus datos de contacto) y una integración con un medio ó “pasarela” de pago –también informático- para que pudieran llevarse a cabo las compras.

El Producto Aumentado, incluyó otros beneficios y atributos agregados al producto (que no esperaba el comprador ya que tampoco eran ofrecidos por la competencia), en ese momento, éstos eran la integración con herramientas de Google y redes sociales; la posibilidad de editar con imágenes, videos y links el formato y la tipografía del contenido de la página detalle de cada producto del carrito.

Asimismo, comprendía la propiedad sobre el código fuente de la solución, la bonificación de su instalación; la existencia de una garantía (válida por 30 días corridos posteriores a la entrega del producto); el servicio de atención al cliente y post venta (relacionado con la estrategia comercial y el discurso marcario de Troop); y la flexibilización de los medios de financiación (buscada para favorecer las ventas; repartiendo los pagos, dependiendo del tipo de cliente y de la negociación acordada).

El Producto Potencial consistiría entonces en la anticipación a los deseos y requerimientos de los compradores, para la mejora o desarrollo de este nuevo producto, tales como –por ejemplo- la integración con plataformas de alerta por SMS (mensaje de texto); módulos para vender y descargar contenidos multimedia prepagos, sistemas de puntos por compra y promociones relacionadas con descuentos por cantidad de puntos acumulados, sistemas de carga de productos automatizada a través de planillas de Excel, etc.

Ciclo de vida del producto ECommerce:

Recurriré nuevamente al modelo del ciclo de vida –planteado por Jean Jacques Lambin³⁵ - como una herramienta conceptual para analizar las fuerzas que determinaron y condicionaron la situación y generación de la campaña de lanzamiento del Carrito de Compras Standard TroopStore, en el momento en que se la realizó.

En ese entonces los Carritos de Compras en general se encontraban en una fase de introducción o despegue en el mercado local y de crecimiento en el mercado internacional.

Esta fase introductoria en el mercado local (y este fue el principal obstáculo a sortear) se caracterizó por un alto grado de incertidumbre, a la cual se le sumaban la anonimía de la competencia como un hecho destacado, la mala delimitación del mercado, y la concentración de la información, (sobre los beneficios que aportaría en los comercios la introducción de esta solución) que sólo circulaba entre el público de clientes entendidos.

La ventaja procurada por el Nuevo Producto (ampliar geográficamente el horizonte de las ventas de los clientes, optimizar e informatizar la producción y comercialización de sus productos o servicios; fidelizar a sus compradores frecuentes, brindándoles comodidad; facilidad y seguridad

³⁵ Lambin, Jean Jacques, "Marketing Estratégico" McGraw - Hill Interamericana 1996, 3ra. Edición.

en sus transacciones, etc.) sería entonces un elemento clave que se le buscaría comunicar a los potenciales clientes, a través de la campaña de telemarketing y la demo online.

Si bien también se buscaría comunicar la economía de la solución como un factor diferencial, pesaba bastante en la decisión de inversión del público objetivo la resolución del conflicto que comportaba cambiar los modos de comercializar sus productos, utilizando una nueva herramienta informática.

Por otro lado, la competencia tampoco presionaba ni incitaba a los potenciales clientes empresariales a adoptar la innovación.

Para salir de esta fase de incertidumbre, el objetivo estratégico prioritario fue crear o interpelar la demanda tan rápidamente como fuera posible, generando el conocimiento más apropiado sobre la existencia del producto, brindándole al cliente información de las ventajas de la innovación, e incitando a los compradores a probar el producto antes de comprarlo.

Concretamente, en la fase de despegue, se observó una evolución relativamente lenta de las ventas del producto, ya que influyeron factores del entorno tales como la inercia cultural y la resistencia de los compradores a modificar sus hábitos de consumo.

Ventajas Competitivas del Carrito de Compras Troop Store:

El concepto de ventaja competitiva se refiere a cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras y la coloca en una posición relativa superior para competir³⁶. Por lo tanto, una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando posee ciertas características que no tiene la otra o que sí las tiene, pero a niveles inferiores.

Para que una característica empresarial pueda ser considerada como ventaja competitiva debe reunir los siguientes requisitos:

- Necesita estar relacionada con un factor clave de éxito en el mercado.
- Debe ser suficientemente sustancial como para suponer realmente una diferencia.

³⁶ Porter. M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance , (Revised edition), The Free Press, 2004.

-Debe ser sostenible frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia; si bien, a largo plazo todas las empresas y sus ventajas pueden ser atacadas.

De todas maneras, los requisitos mencionados, sólo constituyen una ventaja competitiva si logran traducirse en una mayor rentabilidad para la empresa.

De esta manera, el concepto de ventaja competitiva nos remite necesariamente al concepto de rentabilidad o de creación de valor. Con lo cual, ninguna característica diferenciadora de una empresa constituye una ventaja competitiva si no proporciona una rentabilidad adicional.

Por tanto, por ejemplo si una empresa puede tener acceso a una tecnología antes que sus competidores, este hecho se traduce necesariamente en una ventaja competitiva.

En el momento que se lanzó el Carrito de Compras Estándar TroopStore, la integración de esta plataforma Ecommerce con las redes sociales supuso una ventaja competitiva ante la competencia ya que resultó de la creación de un valor superior para el comprador, utilizando tecnologías que la competencia no estaba trabajando.

Determinaciones sobre el Precio del Carrito (Pricing):

Si se siguiera la pauta anterior a mi gestión, para valuar el desarrollo en sí -en el caso de un carrito de compras estándar, por ejemplo- que se trataba de una implementación de un producto ya desarrollado; el costo debería equivaler a cierta cantidad de horas de trabajo de un programador, más el IVA (Impuesto al Valor Agregado), los costos fijos de producción y el margen de ganancia proyectado por el CEO de la empresa.

Ahora bien, gracias a la propuesta de optimización de los gastos de desarrollo –desarrollada en el presente trabajo-, la empresa se vio en condiciones de bajar el precio de la solución (apelando a la facilidad y la reducción progresiva del costo de la mano de obra y los costos de producción asociados al diseño) para que resultara aún más atractiva para su público objetivo.

Asimismo, tanto la instalación como la capacitación para el correcto uso de la herramienta, estarían bonificadas.

De todas maneras, el CEO de la empresa decidió que el producto podía ser vendido de manera verosímil, resultar competitivo y satisfacer las necesidades de sus compradores, a un precio mucho mayor que el de su costo real de producción, obteniendo – de esta manera- un margen de rentabilidad también mayor.

La implementación, entonces, estaría valuada en \$7.400+ IVA en su versión básica y en \$15.200. + IVA en su versión completa (ver Anexo, Propuesta Comercial TroopStore).

El pago de la solución, de acuerdo a las políticas comerciales de la empresa, en principio, se repartiría en dos partes: 50% en adelanto -para asignar los recursos- y el 50% restante a contraentrega.

De todas maneras, en relación al tema puntual de la financiación, se barajó la posibilidad de que los usuarios alquilaran la solución a un valor de \$400.- + IVA mensuales –para que el precio no fuera un obstáculo a la hora de cerrar las ventas-. Por lo cual, la empresa estimaba que, en el transcurso de un año, se amortizaría el valor real de la solución en un pago, con un margen de rentabilidad dinámico, que iría en aumento, conforme se implementaran más carritos de compras.

Capítulo 10

Plan de Comunicación

Una vez definido el target, se procedió a identificar los canales para realizar el plan de comunicación para impulsar la venta del nuevo producto.

El mismo consistió en las siguientes acciones:

- Optimizaciones SEO para el sitio Web de la compañía (generando páginas internas con contenidos específicos que hablaran del nuevo producto y lo promocionaran), para que les fuera más fácil a los potenciales clientes encontrar el sitio de la empresa en Google.

- Desarrollo -y esto reportó una gran innovación para la empresa- de una demo del producto carrito de compras, accesible desde el sitio Web de la consultora.

- Confección y envío de Newsletters a la base de datos previamente segmentada por rubros comerciales (electrónica, consumo masivo, indumentaria) con Tracking de resultados.

- Telemarketing con llamadas outbound al segmento seleccionado, para evaluar sus potencialidades y reforzar la campaña de Emailing (Fuerza de Ventas).

- Elaboración de una Campaña en Adwords

- Colocación de banners en sitios desarrollados para otros clientes

Objetivos de Comunicación:

El tipo de respuesta buscada al corto plazo fue la compra del carrito de compras.

De todas maneras, esto no sería posible si no se lograban los siguientes Objetivos Secundarios³⁷:

- Cognitivos: informar, asesorar, hacer consultoría informática sobre el producto Carrito de Compras en particular y del desarrollo de software Web en general.

³⁷ Ídem, p.535.

-Afectivos: generar una relación comercial amena y un vínculo humano que connotaran servicialidad, compromiso, transparencia, profesionalismo y calidad por parte de la consultora (para lograr fidelidad y aumentar la imagen de marca de la empresa).

-Comportamentales: brindar información en la propuesta comercial de las condiciones de la compra, lo que se incluía y no se incluía en la propuesta (medios de pago, plazos de pago) para conducir el proceso de compra y uso.

En cuanto a la ejecución de los mensajes, éstos serían hablados de acuerdo al campo de desempeño semiótico del empresario, la industria a la que pertenecía y su campo de experiencia; apuntando a un posicionamiento de tipo racionalista.

El Plan de Medios, entonces, consistió en la realización de acciones en la página Web de la empresa; el armado y monitoreo de campañas en Adwords; mismo la fuerza de ventas actuaría como medio de comunicación que reforzaría y complementaría el impacto de los demás medios, a través de acciones de telemarketing, marketing online (envío de newsletters), etc.

La eficacia de la comunicación se mediría a través del Tracking de clicks (informe de visitas al sitio Web proporcionado por Google Analytics, Adwords y los servicios de Emailing) y los contactos recibidos a través del formulario de contacto apostado estratégicamente en la demo del carrito de compras (medida que se podía realizar a través de la consulta de la bandeja de entrada del correo electrónico de la empresa, ya que dichos contactos tenían un subject especial) ; y -por supuesto- en la cantidad de ventas realizadas y la cantidad de propuestas enviadas y seguidas (que tuvieran su origen de contacto primario en los medios utilizados para impulsar los desarrollos).

Es importante aclarar que, en la industria del software web, dado que se buscaba vender un producto conceptualmente complejo y de utilización muy técnica a un número limitado de personas, la acción personalizada del vendedor llegó a ser mucho más eficaz que las piezas publicitarias (acotadas, generales, más simples y unidireccionales).

Comunicación publicitaria

La publicidad fue concebida principal y estratégicamente como una ayuda para el comprador y se trató principalmente de piezas de comunicación que buscaban asesorarlo, invitarlo a conocer y

experimentar el producto que se le estaba ofreciendo e informarlo sobre las nuevas tendencias informáticas del mercado.

El objetivo comercial a largo plazo fue consolidar y acrecentar la imagen de Troop Software Factory ante el mercado.

Para ello, se elaboró un plan estratégico, que buscaba comunicar los siguientes conceptos al target: transparencia; servicio; profesionalismo; compromiso y calidad en cada una de las acciones realizadas por la empresa.

Dichos conceptos estarían presentes, tanto en la profesionalidad con la que se elaborarían las piezas de comunicación; el speech y la actitud del personal de ventas -en todas sus funciones- y también de los directivos en las reuniones; la comunicación con el equipo técnico; así también como en la imagen de la cartera de clientes con la que trabajaba la consultora, que aportaba legitimación simbólica a su marca: Unilever, Supercanal, Fundación Konex, 4 Cabezas, entre otros.

Asimismo, los conceptos mencionados estarían presentes en el cuidado y transparencia con la que se redactaría el prólogo de las propuestas comerciales; las propuestas comerciales mismas, etc.

Se buscó lograr un speech y un trato gentil, informativo, diligente -no invasivo- y consultivo con el cliente, en cada contacto mantenido con él.

Si bien los medios de comunicación iniciales de la campaña eran de carácter más masivo (principalmente en la campaña de posicionamiento SEO del sitio Web de la empresa; el uso de Adwords, los newsletters informativos y la creación de la demo del carrito de compras); el accionar de la Fuerza de Ventas en los actos de venta y prospección, se personalizaría a la medida de las necesidades particulares de cada cliente. También, se responderían amplia y detalladamente las consultas recibidas a través de los formularios insertos en la página, ya sea en forma telefónica –en tiempo y forma- o mediante correo electrónico.

Publicidad Institucional:

La Publicidad Institucional se trató, en su mayor parte, del discurso preliminar adjunto en las propuestas comerciales bajo el título “Desarrollos diferenciales y diferenciadores” y el contenido Institucional del Sitio Web Corporativo.

También, se crearon piezas tales como un banner animado, un aviso institucional de patrocinio en el libro “Quien es Quien” publicado por la Fundación Konex y un aviso que salió en la revista PYME’s del diario Clarín, en un número especial dedicado al software para empresas –Ver Anexo Análisis de las Piezas Publicitarias-.

Durante los años que duró mi gestión no estaba popularizado el concepto de Fan Page de Facebook y no existían esbozos de lo que hoy se conoce como Community Management, más allá de las tareas de moderación ejercidas en los foros de debate. Por lo que no se pudo optar por dichos medios de promoción y comunicación institucional, sino hacia finales de mi gestión.

Diversificación de Medios de acuerdo al Público Objetivo:

Los medios de comunicación utilizados para impulsar el negocio de la consultora al público objetivo de las PYME's fueron principalmente las técnicas SEO, Adwords, los banners, los Newsletters y la página Web (Ver Anexo Análisis de las Piezas Publicitarias).

Por otro lado, para llegar al público objetivo de las grandes empresas, se recurrió al telemarketing de prospección y a las Relaciones Públicas. También el aviso que se publicó en el libro de la Fundación Konex apuntó a dicho segmento.

Estos canales de comunicación no eran excluyentes el uno del otro, ya que hubo casos en los que Grandes Cuentas ligadas a organismos gubernamentales, por ejemplo, establecían su primer contacto con la empresa o la invitaban a participar de una licitación a través del sitio Web de la Consultora.

Podemos concluir, entonces, que –en el caso que nos ocupa y para la industria informática en general (especialmente en PYME’s donde los trabajos relacionados con el marketing y la comunicación pueden ser llevados a cabo por el mismo vendedor) las mayores ventas conseguidas, por haber recurrido a una estrategia de marketing diferenciada, no implicaron necesariamente costos más elevados.

La inversión financiera (alcances; limitaciones, monto) era una decisión privada del CEO de la empresa y el presupuesto destinado a publicidad y promoción, se trató de un presupuesto residual (lo que sobraba de los gastos fijos), pudiendo invertirse y amortizarse a corto plazo.

La determinación del presupuesto de la fuerza de ventas, en el caso de la consultora, estaba dada por el salario acordado con el vendedor y las comisiones.

Acciones de Telemarketing:

Los gastos de Telemarketing a través de un teléfono IP, destinados a informar al mercado sobre el lanzamiento de la nueva solución ECommerce estandarizada, tampoco serían elevados en lo que respecta al costo de cada llamada (ya que los mismos estarían contemplados dentro de los costos de la conectividad a Internet) pero los recursos humanos dispuestos a generar la prospección del mercado sí representaban una parte importante de las cifras de las ventas (en el sentido que debía remunerárselos con un sueldo fijo y comisiones de hasta el 8% sobre cada venta lograda).

Por otro lado, la generación de la demo; el contenido específico en la página; la confección del Newsletter informativo y su envío tendrían un costo nulo para la empresa en términos de dinero (más allá del tiempo de creatividad empleado por el recurso humano que los generara y el costo fijo del servicio de conexión a Internet).

Asimismo, tampoco se trataría de gastos excesivos de tiempo, y dicho tiempo no sería de dedicación exclusiva –podría aplazarse por cambios en las prioridades, cuando se debía atender la demanda urgente de un cliente importante, por ejemplo-.

En resumidas cuentas, la publicidad realizada por la empresa era fácilmente amortizada en cada venta realizada porque no conllevaba grandes gastos de inversión –se trataba de publicidad online impulsada gratuitamente por técnicas SEO del sitio Web o pago por click de costo bajo y muy eficiente en Adwords; las acciones de telemarketing estaban a cargo de la Fuerza de Ventas y su costo estaba contemplado en su sueldo básico.

Podemos decir entonces que los esfuerzos para adecuar una campaña para llegar al potencial cliente comprador de un sitio Web genérico o un carrito de compras, generando una demo; una campaña en Adwords; una infraestructura explicativa (presentación) y una comunicación telefónica para proveer al contacto con información y asesoramiento sobre la herramienta que se le estaba ofreciendo y captar el feedback del mercado, fueron tareas de marketing operativo que tendieron a reducir los costes de prospección de los compradores y aumentar no sólo la cantidad de las ventas sino también su rentabilidad.

Análisis de los Movimientos de la Competencia en materia publicitaria

La actividad publicitaria de la competencia (por lo que pude observar y –en ese momento- sólo en las empresas de renombre) estaba dada por el despliegue estético, el acondicionamiento SEO de sus páginas Web, la realización de campañas en Adwords, la pauta en medios gráficos; la publicación de banners en múltiples sitios de tráfico masivo; o el patrocinio en las páginas Web de sus clientes, el link-building con ellos, la recomendación boca a boca de sus clientes, etc. y –por supuesto- la creación de una versión en lengua inglesa de su sitio Web para el mercado anglófono.

La competencia también recurría a acciones tales como la postulación en sitios de trabajos freelance tipo www.elance.com, avaladas por su trayectoria y portfolio de clientes.

De todas maneras, de parte de las desarrolladoras, no se veían acciones concretas para impulsar la venta de soluciones ECommerce.

Lanzamiento de Campaña Publicitaria para impulsar la venta del Carrito de Compras TroopStore

La elección llevada a cabo por la empresa en materia de medios, soportes, tono de comunicación y periodicidad de las acciones publicitarias se debió a la naturaleza particular del producto ofrecido, el cual ameritaba compras espaciosas (la solución, por lo general se adquiría una vez) con plazos de hasta tres meses o más para efectuar recompras (upgrades, mantenimiento, etc.).

El enfoque elegido para la creatividad de las piezas publicitarias fue de tipo informativo y persuasivo.

De esta manera, se interpelaría directamente las necesidades de los compradores, comunicándole las ventajas que comportaría para sus negocios la informatización de sus procesos comerciales en todas sus formas, y se los incitaría a adquirir el Carrito de Compras.

La estrategia para armar los copies de las piezas se basó en dos conceptos clave para el público objetivo a la hora de demandar un desarrollo de software: las variables de tiempo de entrega, calidad y –principalmente- el precio de la solución.

Definición y elección del público objetivo de las piezas:

El Público Objetivo elegido para esta campaña estaba conformado por los pequeños emprendedores; comerciantes; importadores; distribuidores y PYME's del mercado argentino e hispanohablante. Todos ellos potenciales clientes que detentarían la propiedad del sitio Web (trabajarían a través de la solución, la administrarían y -eventualmente- requerirían optimizaciones o mantenimiento).

Las Promesas ofrecidas fueron: economicidad, practicidad, eficacia, calidad, aumento del horizonte y volumen de las ventas; la modernización de su negocio (ventaja distintiva) con la consiguiente posibilidad de brindarle un servicio diferencial a su cartera de clientes (para simplificarles las formas de transacción, sin tener que moverse de su casa).

El Argumento esgrimido estaba centralizado en la obtención de una solución Ecommerce de Calidad a bajo precio y se basaba en la reconocida performance de la marca Troop Software Factory (la calidad de los desarrollos, el profesionalismo y vocación de servicio de todo el personal de la empresa); la importancia de su cartera de clientes; la cesión de la propiedad sobre el código de los desarrollos, etc.

El tono usado para armar las piezas fue de carácter informal; cómplice; seductor y prometededor.

Planificación de los soportes publicitarios:

En vistas de los medios reales a través de los cuales los clientes llegaban a la empresa, los Medios elegidos para la campaña fueron, en principio, Internet (Adwords, Página Web –contenido SEO friendly y demo online-, Newsletters) y, para expandir la cobertura del mercado, generar oportunidades de negocio por prospección y obtener un valioso feedback de las necesidades y limitaciones del público objetivo y del impacto de la campaña se eligieron como otros medios de impulsión y refuerzo a la Fuerza de Ventas y el Telemarketing.

La Fuerza de Ventas actuaría de manera consultiva, comunicando “a la medida”, información sobre la consultora y el servicio que se ofrecía, de manera personalizada y bilateralmente (mediante el diálogo telefónico o encuentro presencial formal, entre el cliente y el vendedor, o entre el cliente, el vendedor, el CEO de la empresa y el Líder de Proyecto).

Por lo tanto, las tareas de la Fuerza de Ventas, para esta campaña se dividirían tanto en las labores de atención (de las consultas que llegaban a través de Internet) como así también de prospección de nuevos clientes.

En cuanto a la prospección de los clientes potenciales, se acudiría al telemarketing (realizado sobre una base de datos de potenciales clientes que ya hubieran recibido y abierto el Newsletter informativo).

Por otro lado, el estudio de las necesidades, quejas, reclamos y sugerencias de los clientes potenciales y actuales de la cartera y del mercado en general, se realizaría a través del trato y la conversación directa con los potenciales clientes- ya sea en forma personalizada en reuniones o por vía telefónica, principalmente en los momentos de negociación con el cliente y en el cierre de la venta-.

Se pudo comprobar que la probabilidad de que un cliente adquiriera los servicios brindados por la consultora aumentaba cuando se mantenía una o varias reuniones presenciales entre el personal de la compañía y los potenciales compradores.

También, la Fuerza de Ventas -como se venía haciendo para la comercialización de otros productos de la cartera de la empresa- realizaría actividades de servicio de atención al cliente: asistencia en la utilización, servicio de post-venta.

Con respecto a la Estrategia de despliegue de la Fuerza de Ventas, en principio, no existían organizaciones de equipos de Ventas por áreas geográficas, ni por productos, ni por clientes, ya que un solo vendedor atendía a todos los clientes y les ofrecía todos los productos sin límites de sector o región.

La elección del medio Adwords le permitió a la empresa realizar una campaña extensiva que lograra abarcar de manera neta el número más masivo de contactos, con una repetición diaria y continua que no necesariamente impactara constantemente en aquellos individuos que ya se habían contactado con la empresa mediante el sitio Web.

Criterios cuantitativos de la elección de los Medios:

En el capítulo destinado a analizar las decisiones estratégicas de comunicación, de su libro *Marketing Estratégico*, Jean Jacques Lambin afirma que la elección de los medios y los soportes para efectuar la comunicación publicitaria está guiada principalmente por ciertos criterios cuantitativos³⁸, tales como el grado de cobertura, la estabilidad de la cobertura en el tiempo, las posibilidades de repetición del mensaje, las posibilidades de selectividad demográfica y el coste unitario del impacto.

A continuación, el análisis de los medios utilizados en la campaña, desde la óptica del autor:

Newsletters:

Grado de cobertura: limitado a la base de datos de la empresa.

Estabilidad: periódica e intermitente.

Posibilidades de repetición: periódicas e intermitentes, a veces a criterio del usuario –si los quería o no volver a abrir y leer-.

Selectividad: dada por el filtrado de la base de datos

Coste unitario: casi nulo (servicio de conexión a Internet y tiempo de confección y emisión empleado por un recurso humano).

En ese entonces, si bien existían plataformas de E-mail marketing con costos adicionales asociados, tales como www.mailchimp.com, el CEO de la empresa, junto con el Project Leader, habían desarrollado una herramienta propia y la utilizaban para realizar los envíos.

Telemarketing:

-Grado de cobertura: limitado a la base de datos y a los contactos almacenados en el CRM de la cartera estable de clientes de la compañía.

-Estabilidad: constantemente expansiva hasta cubrir la totalidad de los contactos prescritos en la base.

³⁸ Ídem, p.550

-Posibilidades de repetición: promedio de tres llamadas para asesorar, mandar la propuesta comercial y cerrar o no la venta, más los rellamados para evaluar el estado y seguimiento de los presupuestos y las razones por las cuales los rechazaban.

-Posibilidad de selectividad: altísima (dada por el estudio de la base de datos).

-Costo unitario (servicio de telefonía mensual por IP y tiempo empleado por un recurso humano para realizar dichas tareas de prospección).

Adwords

-Estrategia segmentada al público empresario que buscaba informatizarse, o ya se había informatizado.

-Grado de Cobertura: Amplio grado de cobertura del público objetivo (que, además, buscaba consciente y voluntariamente el tipo de soluciones que ofrecía la empresa, mediante el uso de palabras clave).

-Estabilidad de la cobertura: alta (dada por la exposición diaria a los anuncios; el presupuesto se asignaba por mes).

-Posibilidades de Repetición: (de las impresiones de los anuncios) altas, cada vez que el cliente introducía las palabras clave elegidas en el buscador.

-Posibilidad de Selectividad: alta. Se podía segmentar por variables sociodemográficas, de consumo o de estilo de vida (en este caso y parafraseando a Mc. Lujan: “el medio era el mensaje” ya que se buscaba que el público se segmentara solo, ingresando las palabras clave que dispararan la impresión de los anuncios de la empresa en la pantalla de sus computadoras).

-Costo unitario: el coste unitario del impacto y la circulación era muy bajo y quedaba a exclusivo criterio presupuestario del anunciante –en este caso la empresa analizada-. Para entonces, se medía en centavos. La realidad es que, a mayor costo por click (CPC), el anuncio se imprimiría más arriba que los de la competencia, por lo menos hasta agotar el presupuesto asignado para ese día.

El CEO había destinado un promedio de \$2000.- mensuales para este medio.

Página Web:

Grado de cobertura: incierto -aunque se podía medir la evolución del tráfico y la procedencia del mismo- el cual dependía de los visitantes que llegaran al sitio Web por distintos medios, tales como anuncios de Adwords, SEO u otros medios de E-Marketing

Estabilidad: constante y a disponibilidad de cualquier usuario

Posibilidades de repetición: a criterio de los usuarios.

Selectividad: alta (a discreción de las búsquedas realizadas por los usuarios).

Coste unitario: casi nulo (servicio de conexión a Internet y hosting del sitio).

Demo del carrito de compras:

Ídem página Web, aunque impulsada por la influencia del tráfico obtenido en Adwords.

Podríamos decir que se comportaba como una especie de Landing page, bien segmentada, cuyo grado de cobertura, estabilidad, posibilidades de repetición, selectividad, y coste unitario se equiparaban a los de los anuncios de Adwords.

Criterios cualitativos de selección de los medios:

Estos criterios deben complementar a los cuantitativos, con el objetivo de elegir los medios de comunicación más idóneos, que constituirán el plan de medios de la campaña³⁹.

Ellos son: la probabilidad de percepción del mensaje, la duración de la vida del mensaje, el ambiente de percepción del mensaje, el contexto del medio o del soporte, las posibilidades de expresión del medio y el grado de saturación publicitaria:

Adwords:

-Probabilidad de percepción del mensaje: elevada (dictaminada por el uso de términos clave específicos).

³⁹ Ídem.

-Duración de la vida del mensaje (el tiempo que el cliente le quisiera dedicar a su lectura; se trata de 140 caracteres que se leen rápidamente) la demo –resultante de hacer click en el link del aviso- era más bien de duración elástica y personalizada.

-Ambiente de percepción del mensaje: la oficina, el hogar (en ese momento se restringía al uso de la computadora o un smartphone -en ese entonces sólo había dos marcas iPhone y BlackBerry- y la visualización de los sitios era muy rudimentaria (ya que los sitios no estaban tecnológicamente adaptados para ser visualizados en smartphones); hoy podría extenderse también a las tablets).

-El contexto del medio o del soporte: muy similar al de las soluciones brindadas por la empresa (los desarrollos Web y la publicidad online) muy frecuentado por el público objetivo.

-Posibilidades de expresión del medio: reducidas; se limitaba a un mensaje de 140 caracteres que exigía un alto grado de precisión en su confección para que lograra su cometido; no contaba ni cuenta todavía con posibilidad de adjuntar imágenes ni sonidos, sí con un link a la página o URL de destino, en el caso de la campaña de los Carritos de Compras, hacia la demo Online.

Newsletters:

-Probabilidad de percepción: baja (la atención y la puerta de acceso al mensaje se centra en cómo está redactado el titular, ya que es lo único que ve el usuario en su casilla de correo antes de abrir el mensaje).

Hoy en día, algunas plataformas de Email Marketing tales como www.mailchimp.com recomiendan incluir el nombre de la empresa para darle legitimidad al mensaje e íconos que lo atraigan para que el usuario lo lea, no lo borre o lo designe como spam.

Si bien el riesgo de que el usuario receptor denunciara el Newsletter como spam era tangible e importante, las aperturas, los rebotes y los clicks que se producían dentro de él podían ser medidos con máxima efectividad, mediante un software que realizaba el Tracking de la campaña (en este caso, realizado por el CEO y el Project Leader).

-Duración de la vida del mensaje: todo el tiempo que el cliente deseara mantenerlo en su bandeja de entrada y no lo eliminase. Se buscaba una lectura dinámica, ágil y de corta duración.

-Ambiente de percepción: en el Outlook o cuenta de correo Online del usuario (Gmail, Hotmail, Yahoo) se centraba principalmente en la computadora y los smartphones del momento, ya sea en la oficina, la casa u otro lugar, en horas laborales o en momentos de ocio.

-Contexto (ídem Adwords).

-Posibilidades de expresión del medio: si se superaba la barrera de apertura del mensaje, éste podía incluir y mostrar elementos multimedia como sonido, imágenes, videos, hipervínculos etc. enmarcados en una plantilla de diseño –programada en HTML con Dreamweaver- con detalles estéticos que aumentaran el atractivo del mismo.

-Grado de saturación publicitaria: dependía de la configuración antispam del receptor y la frecuencia con que este tipo de piezas le fuese enviada al público objetivo –desde múltiples empresas-.

Telemarketing:

-Posibilidad de percepción: totalmente controlada y certera por el agente de ventas que realizaba las acciones de prospección.

-Duración de la vida del mensaje (en este caso la duración de cada llamada y de cada ciclo de llamadas): elástica y controlada por el vendedor, personalizada en cada caso (de esta manera, se daría pie a que el cliente desarrollara confianza en su interlocutor y se pudiera labrar una relación comercial más sólida). Hay otras empresas –especializadas en brindar servicios de telemarketing a grandes Compañías- donde cada llamada no debe exceder cierto límite de tiempo y las llamadas son monitoreadas y grabadas.

-Ambiente de percepción del mensaje: horario y ambiente laboral. En muy pocas ocasiones se dio que el potencial cliente no se encontrara en su lugar de trabajo.

-Contexto del medio o del soporte: teléfono. El prestigio del medio estaba dado por la cordialidad en el trato; la búsqueda de la no invasividad; el carácter informativo del mensaje (como así también del respeto mostrado ante los horarios y los tiempos del cliente; y el hecho de que los llamados se hicieran en horario laboral).

-Las posibilidades de expresión: múltiples y amplias (además de usar el canal sonoro de la voz, se complementaba con la navegación simultánea, paralela y guiada por la Fuerza de Ventas en Internet, aprovechando todos los recursos empleados en la página Web, la demo y los casos de referencia de otros clientes).

-Grado de saturación publicitaria: bajo y controlado (en ese entonces no había demasiados vendedores de soluciones informáticas que llamaran a las empresas para ofrecerles sus servicios de desarrollo).

Página Web y Demo Online:

-Posibilidad de percepción: determinada por la entrega de tarjetas corporativas, búsquedas por parte de los usuarios utilizando las palabras clave asociadas al posicionamiento y contenido del sitio ("Desarrollo de Carritos de Compras PHP); clickeo en links de anuncios de Adwords o links en páginas de los clientes de la empresa; recomendaciones boca a boca generadas por los clientes a sus amigos, etc.

-Duración de la vida del mensaje (tiempo de navegación en el sitio): elástica y controlada por el usuario, personalizada en cada caso (La herramienta Google Analytics también informaba sobre el tiempo promedio pasado por los usuarios en cada sección del sitio Web y cuáles eran las páginas de "rebote" desde las cuales los usuarios solían abandonar el sitio Web).

-Ambiente de percepción del mensaje: podía tratarse del horario y ambiente laboral o el tiempo de ocio. Esta información también podía medirse mediante el recurso de las métricas y reportes que ofrecía y ofrece la aplicación Google Analytics.

-Contexto del medio o del soporte: computadora y smartphone. El prestigio del medio estaba dado por la no invasividad en el tiempo y el espacio del receptor, (el usuario accedía al mensaje por voluntad propia, cada vez que lo deseaba); y el mensaje era de carácter puramente informativo.

-Posibilidades de expresión: múltiples y amplias, aprovechando todos los recursos multimedia disponibles, incluida la demo, los formularios de contacto y los links a los casos de referencia con otros clientes.

-Grado de saturación publicitaria: controlado (circunscripto a la página Web, la demo y los hipervínculos a los sitios de nuestros clientes) cuya navegación quedaba al libre albedrío del cliente.

El coste de las actividades de comunicación: *Análisis del presupuesto publicitario, aportado a cada medio:*

Adwords: se trató de un presupuesto variable, de hasta \$2000.- (amortizado en un desarrollo mensual).

Este servicio publicitario de Google se contrata en forma mensual y se puede monitorear constantemente. En lo que se refiere a resultados, este medio era el que generaba el mayor retorno al corto plazo (medido en contactos potenciales que se comunicaban con la empresa vía email, formulario de contacto en la página Web o por vía telefónica).

Modalidad de contratación de Adwords:

Adwords se paga por cantidad de clicks recibidos en una determinada cantidad de tiempo.

Se suele plantear un presupuesto general; se designan palabras clave para identificar el negocio del cliente y sus servicios (siempre desde la óptica del cliente final o consumidor) y a éstas se les asocia uno o más anuncios (cuya extensión no puede ser mayor a un número determinado de aproximadamente 140 caracteres).

Los clicks tienen un valor en centavos, de acuerdo al posicionamiento que tenga esa palabra clave; la competencia con anunciantes que recurren a la misma palabra clave, o la cantidad de resultados arrojados por el buscador cuando se ingresa dicha palabra clave. Cuanto más se pague por click, también el aviso estará ubicado más arriba o se “patrocinará” (encabezando la lista de los resultados obtenidos) frente a los avisos de la competencia, cada vez que un usuario realice la búsqueda de las palabras clave de su interés.

Una vez que el presupuesto se acaba, porque los clicks contratados se agotaron, el aviso desaparece y aparece el del competidor que le sigue en costo por click.

La campaña se puede monitorear y reconfigurar todo el tiempo, conforme se alcancen o no los objetivos establecidos.

Adwords entiende por impresiones (gratuitas) a las apariciones del aviso, más relacionadas con la presencia de la marca, cuando un usuario realiza una búsqueda determinada relacionada con las palabras clave empleadas en el copy del aviso (y establecidas en la campaña); sin que se produzca un click.

A través de Google Analytics, se puede monitorear y analizar el porcentaje de usuarios que ingresaron al sitio Web en cuestión, haciendo click en los avisos pautados en Adwords.

También, puede detallarse o programarse un Tracking de cada nuevo cliente en el o los formularios de contacto emplazados en el sitio Web.

-Acciones SEO (creación de contenido en la página Web para aumentar el posicionamiento orgánico del sitio web de la empresa en relación al carrito de compras): el presupuesto destinado a este medio se traducía en el tiempo de esfuerzo para intelegir los conceptos claves más relevantes para el público objetivo y generar contenido en el sitio en forma de notas comerciales e informativas sobre el producto que se quería impulsar.

Su costo estaba sujeto al valor hora de trabajo del empleado comercial quien lo ideaba y subía al sitio (éste resultaba muy rentable, se amortizaba en una venta mínima, y se pagaba de acuerdo al salario básico mensual percibido por el empleado, más el valor del gasto fijo de conexión a Internet).

Este medio generaba un retorno característico y específico al corto plazo (relacionado con el contenido sobre el cual se escribía) dicho retorno también se podía medir en contactos potenciales que se comunicaban con la empresa vía mail, formulario de contacto o por vía telefónica-. Se observaba que, luego de hacerse la acción, se multiplicaban las demandas relacionadas al producto promocionado.

-Newsletters informativos:

El costo para el armado de estos boletines también estaba incluido en el sueldo del empleado comercial y su retorno se podía medir mediante análisis reportados por el Tracking de la campaña (sobre aperturas y clicks a los distintos hipervínculos incluidos en él). Los clientes no podían contestar el mensaje para enviar sus consultas.

-Telemarketing: ídem SEO –en lo que respecta a costos (comprendidos en el salario básico del empleado comercial y su tiempo laboral)- este medio era el que con más frecuencia se empleaba para la prospección, pero era el que menor retorno generaba por sí solo. Si generaba algún retorno, lo hacía al muy largo plazo. Por esta razón, su utilización se destinó principalmente a reforzar el impacto de las campañas lanzadas a través de los Newsletters.

-Página Web: ídem SEO. El costo de estar online dependía del presupuesto invertido en la propiedad del dominio del sitio –renovable anualmente-, el servicio de hosting mensual -para alojar al sitio- (en este caso, la empresa contaba con un cluster de servidores propios que alquilaba) y el costo fijo de la conexión a Internet.

El índice de retorno de contactos era medio (a través del formulario Web o por Skype, Messenger) y estaba más ligado al tráfico generado por las acciones de Adwords, los newsletters, las acciones SEO y las recomendaciones boca a boca.

-Demo del carrito de compras:

Ídem página Web. Hubo un costo medido en horas de trabajo de los recursos de desarrollo para montarla y ponerla en funcionamiento, pero éste también fue mínimo.

Eficacia comportamental de los anuncios:

Dado que la publicidad responde a una necesidad de información y es especialmente útil allí donde el comprador está enfrentado a decisiones de compra complejas, sobre productos con los que está poco familiarizado, en especial los productos de cualidades internas, cuyas características no se descubren por simple inspección -como es el caso de las soluciones informáticas- la publicidad actuó aquí como un medio para catalizar la demanda⁴⁰.

Si bien las piezas se apoyaron en una idea publicitaria funcional y racionalista; para que la efectividad de la acción generara fidelidad y recomendaciones, el cliente debería acordarse de la consultora por la experiencia vivida con ella y los beneficios económicos obtenidos, gracias a la solución adquirida.

⁴⁰ Lambin, Jean Jacques, “Marketing Estratégico” McGraw - Hill Interamericana 1996, 3ra.. Edición, Cap. 11 “Las decisiones estratégicas de Comunicación” p. 528.

La eficacia de los mensajes publicitarios podía medirse en la cantidad de clicks propiciados a los anuncios de Adwords; la cantidad de contactos recibidos por medio de la página Web –cuyo origen se confirmaba y medía por vía telefónica, preguntándole a los clientes potenciales cómo habían oído hablar de la empresa y ellos mismos repetirían la información brindada en las piezas; y a través de Google Analytics.

La tarea del vendedor consultivo consistió entonces en ampliar esa información; mostrarle la demo y mandarle la propuesta comercial por email para cerrar la venta.

Capítulo 11

Planteamiento de una estrategia de desarrollo internacional

Frente a la estacionalidad observada en las ventas en el mercado interno (durante los meses de actividad correspondientes a la región) y, dadas las características estructurales y posibilidades tecnológicas brindadas por la Industria Informática, (que permitían que todo el proceso de producción, venta y performance del producto se resolviera en Internet) –además de la globalización creciente de los mercados- se decidió que era tiempo de dar el paso hacia al mercado internacional y, de este modo, generar una expansión geográfica. Esta expansión se vería facilitada por el manejo del idioma Inglés, por parte del Departamento Comercial.

Paso que también podría darse porque, en diferentes países o regiones, existían grupos de compradores con necesidades y expectativas similares, de cara a los productos ofrecidos por la consultora; que trascendían los particularismos nacionales y culturales.

Los factores que se tuvieron en cuenta para hacer verosímil y auspicioso este planteo fueron, entre otros:

- Ventajas de precios: en lo que se refería a las diferencias obtenidas por el tipo de cambio de la moneda extranjera -en aquél momento - en beneficio de la compañía.
- Contexto cultural de globalización del uso y desarrollo de las tecnologías de software y del trabajo a distancia: (existía infraestructura para video y audio conferencia a disposición del cliente internacional, para puntualizar cada paso del desarrollo, proponer modificaciones, dar feedback, etc.).
- Globalización de los medios de pago y de la integración de las plataformas de medios de pago con cuentas bancarias corrientes nacionales y extranjeras: existían la plataformas PayPal (únicamente accesible para aquél que tuviera una cuenta bancaria en el extranjero y la cual cobraba un porcentaje de alrededor del 6% en cada transacción, en concepto de uso del servicio) y los envíos regulares de efectivo por la Western Union.

Hoy en día la forma más actual para recibir remuneraciones por trabajo entregado en el extranjero es la tarjeta prepaga MasterCard Payoneer, para la cual no se necesita tener una cuenta bancaria física en EEUU, sino que el sistema permite crear una cuenta virtual en dicho país y el dinero recibido puede o bien extraerse desde cualquier cajero automático (con un costo fijo por servicio de extracción) -en la moneda que el país de destino lo permita- así como también se pueden realizar transacciones de compra en el país de destino como si se tratara de una tarjeta de débito.

-Existía poca regulación sobre los impuestos al trabajo para el extranjero: lo cual tampoco afectaba negativamente los precios finales de los desarrollos.

-Consolidación internacional creciente del uso de plataformas E-Commerce para realizar compras seguras a través de Internet.

-Ausencia de trabas burocráticas contables para poder facturarle a clientes en el extranjero.

En este contexto altamente favorable y oportuno para la empresa, los objetivos de desarrollo internacional perseguidos, consistieron en ampliar la demanda potencial (expandiendo los horizontes del mercado de la consultora); diversificando el riesgo comercial (apoyándose en clientes que operasen en entornos económicos diferentes y que conocieran coyunturas no sólo más favorables, sino que el cambio de la moneda extranjera los favoreciera).

En cuanto a las características del ciclo de vida del Ecommerce, en los mercados extranjeros en ese momento -2008-2010- los clientes de diversas industrias estaban mucho más familiarizados con los productos y servicios de la consultora que los del mercado local, por lo que la empresa se ahorraría la inversión en publicidad correspondiente a la fase de introducción del producto en el mercado.

Esta globalización ó transnacionalización se haría más activa cuando se consolidaran los canales de distribución pertinentes: se poseyera una página Web escrita en inglés, un perfil con presencia y actividad en Elance, etc.

La consultora apuntaría a países de lengua hispana y anglosajona, de acuerdo a las capacidades y habilidades idiomáticas de su equipo de ventas.

El producto se dirigiría entonces a segmentos universales de cada país (siempre y cuando se tratara de PYME's; profesionales liberales o empresas).

El objetivo consistiría entonces en desarrollar una gama de productos tan estandarizados como fuera posible, reconociendo que las adaptaciones locales serían al mismo tiempo necesarias y deseables: dadas las características funcionales e intrínsecas de esta clase de producto, no existirían barreras de tipo climático, cultural, geográficas (más que preferencias o referencias estéticas de diseño gráfico, puntualizadas por cada cliente), etc.

Por el contrario, sí existirían diferencias o exigencias horarias significativas para la entrega y supervisión de los procesos de desarrollo (puntualizaciones, consultas, etc.), las cuales se resolverían a través de videoconferencias en Skype.

De todas maneras, por lo menos durante mi gestión, no se pudo desarrollar la fase de lanzamiento de la campaña de marketing online para los países de habla inglesa, (sí se pudieron generar acciones publicitarias en Adwords para el mercado interno y los países de habla hispana, tanto en el continente americano como en el europeo).

Tampoco se llegó a poner en práctica el desarrollo de contenido informativo en la página Web española que tenía la consultora, ni se creó una demo específicamente dirigida a ese mercado.

Conclusiones

El presente trabajo es testigo del proceso creativo que surgió, por un lado del análisis del mercado, el sector industrial, la situación de la empresa analizada y de la experiencia en la comunicación con el cliente; el conocimiento profundo de sus necesidades, motivaciones y deseos –de su propia boca- para la creación u organización de una estrategia comercial exitosa.

Gracias a esta nueva estrategia, la consultora pudo entender mejor su negocio y atender las necesidades del comprador, de tal forma que el producto vino a ser la consecuencia del esfuerzo de Marketing y no al revés (pensar desde la propia conveniencia de la empresa qué ofrecerles a los clientes para satisfacer sus necesidades de rentabilidad).

De esta manera, la política del Departamento Comercial de la empresa consistió principalmente en comprender el consumo de sus clientes⁴¹, entendiendo por qué le compraban: su servicio, atención, profesionalismo, compromiso, transparencia y calidad diferenciales. También, entendiendo qué le compraban: el medio de optimizar los procesos de sus empresas, aumentar las ganancias, aumentar sus ventas y los alcances de su negocio, encarnados en la forma de desarrollos de software Web funcionales para sus compañías.

La estrategia de marketing propuesta desde el enfoque multidisciplinario presentado en este trabajo le permitió a la consultora crear líneas de producto estandarizadas y competitivas, con óptimos costos de producción, que aumentaron su rentabilidad; a la vez que pudieron satisfacer plenamente las demandas de sus clientes, transformando las relaciones de fuerza conceptualizadas en la Cruz de Porter, para balancearlas a su favor.

Por lo tanto, si bien, como disciplina, el marketing debe desarrollar su propia teoría interpretativa, resulta muy provechoso que tome prestados principios existentes en las demás Ciencias Sociales, ya que los conocimientos que éstas aportan en áreas tales como la Antropología Social y Cultural, la Semiótica y la Psicología, son muy importantes para delinear metodologías de segmentación y estrategias comerciales eficaces, con una adecuada bajada creativa y comunicacional.

⁴¹ Wilensky, Alberto, Marketing Estratégico, Editorial Norma, Buenos Aires 1991

Estos conocimientos le permitirán tanto al comunicador comercial, como al estratega de marketing o consultor de branding, no sólo entender los perfiles, deseos, necesidades, gustos y comportamientos de su público objetivo y, por ende, de los distintos segmentos en los que puede “dividirse” el mercado, sino también que le darán las herramientas simbólicas para poder interpelarlos de manera óptima a nivel discursivo, publicitario, comunicacional, comercial y humano.

Más allá de las constantes innovaciones tecnológicas, en un mercado donde los aspectos relacionados con la producción, por lo general, son de cierta manera homogénea y masivamente cubiertos por todas las empresas, entiendo que uno de los factores diferenciadores más importantes, en última instancia, es el servicio que se le puede brindar al cliente desde el Departamento de Ventas a través de acciones tales como el trato personalizado y cordial, la muestra de compromiso profesional con sus proyectos, transparencia a la hora de presupuestar los proyectos, soporte técnico y asesoramiento pre y post venta, atención ante sus pedidos, sugerencias y reclamos, etc.

En este diálogo fluido y fecundo entre la Fuerza de Ventas, el producto y el cliente se tejen las relaciones comerciales que construyen imágenes de marca fuertes y generan fidelidad, ya que la venta y la comunicación comercial en todas sus formas –más allá de su costado pecuniario- son un servicio brindado a un otro, para ayudarlo a satisfacer determinado deseo o necesidad.

Quizá sea por eso que el dicho popular reza “el cliente siempre tiene la razón”.

Pues bien, y para darle otro giro semántico a la cuestión, entiendo que toda empresa o marca que quiera crecer, expandir su participación de mercado, mejorar su imagen y aumentar de manera sostenida las ventas, sólo tiene que aprender a escuchar, entender e interpretar esta “razón”; ya que en ella reside la clave misma del origen del proceso de compra: la razón del cliente para comprar.

Bibliografía Consultada:

- Daniel Yankelovich. "Nuevos criterios para segmentar los mercados, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas". Publicaciones Ejecutivas de México, 1974.
- Garrido I Pavia Jordi, Tácticas Magistrales de Venta, Teoría, casos y ejemplos para incrementar su rentabilidad comercial, 2008, Ed. Norma, Bogotá Colombia
- Guber, Rosana "La etnografía, método, campo y reflexividad" Grupo Editorial, Norma, Bogotá, 2001.
- Keller, Kevin. "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity". The Journal of Marketing 1 (22), 1993
- Kotler, Philip, Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales. Pearson Educación, Jan 1, 2003
- Kotler, Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1985
- Lambin, Jean Jacques, Marketing Estratégico, MacGraw Hill Interamericana, tercera edición 1996
- Porter, M.E. The Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, 1985
- Porter, Michael, Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia. México CECSA, 1995
- Porter. M.E. [Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance](#) , (Revised edition), The Free Press, 2004.
- Steimberg, Oscar: Semiótica de los Medios Masivos, el pasaje a los medios de los géneros populares, Buenos Aires, Atuel 1993

- Thomas V. Bonoma y Benson P., Shapiro, Segmenting the industrial Market (Lexington, Mass; Lexington Books, 1983)
- Verón, Eliseo: La Semiosis Social: Fragmentos de una Teoría de la Discursividad, Gedisa 1998
- Wilensky, Alberto, Marketing Estratégico, Editorial Norma, Buenos Aires 1991

Anexo

Análisis de las Piezas Publicitarias:

Publicidad Institucional:

Original del aviso publicado en el suplemento PYME's del Diario Clarín en mayo de 2010 (también usado como banner en los sitios de los clientes que así lo permitieran):



Los colores remiten a la imagen marcaria de Troop Software Factory y la tonalidad verde manzana fue utilizada estratégicamente para destacar la publicación de entre los otros avisos.

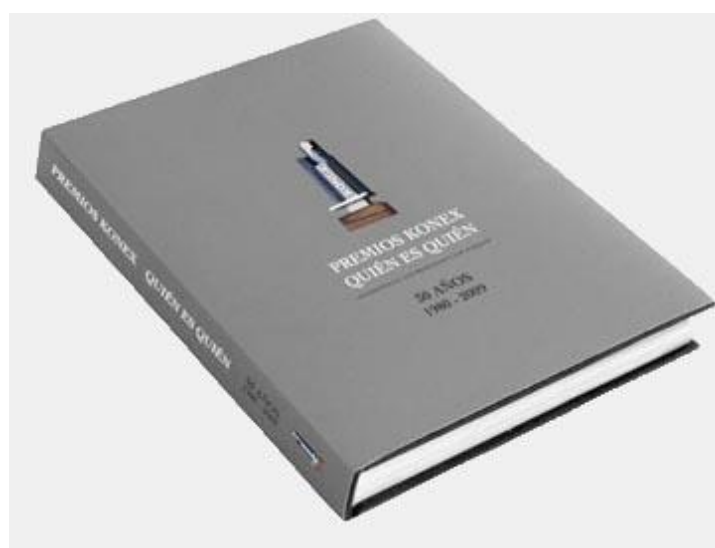
El concepto utilizado se remite a las TIC's Web y es el de nube de términos o palabras clave que se veía comúnmente en los blogs o páginas Web desarrolladas en Wordpress.

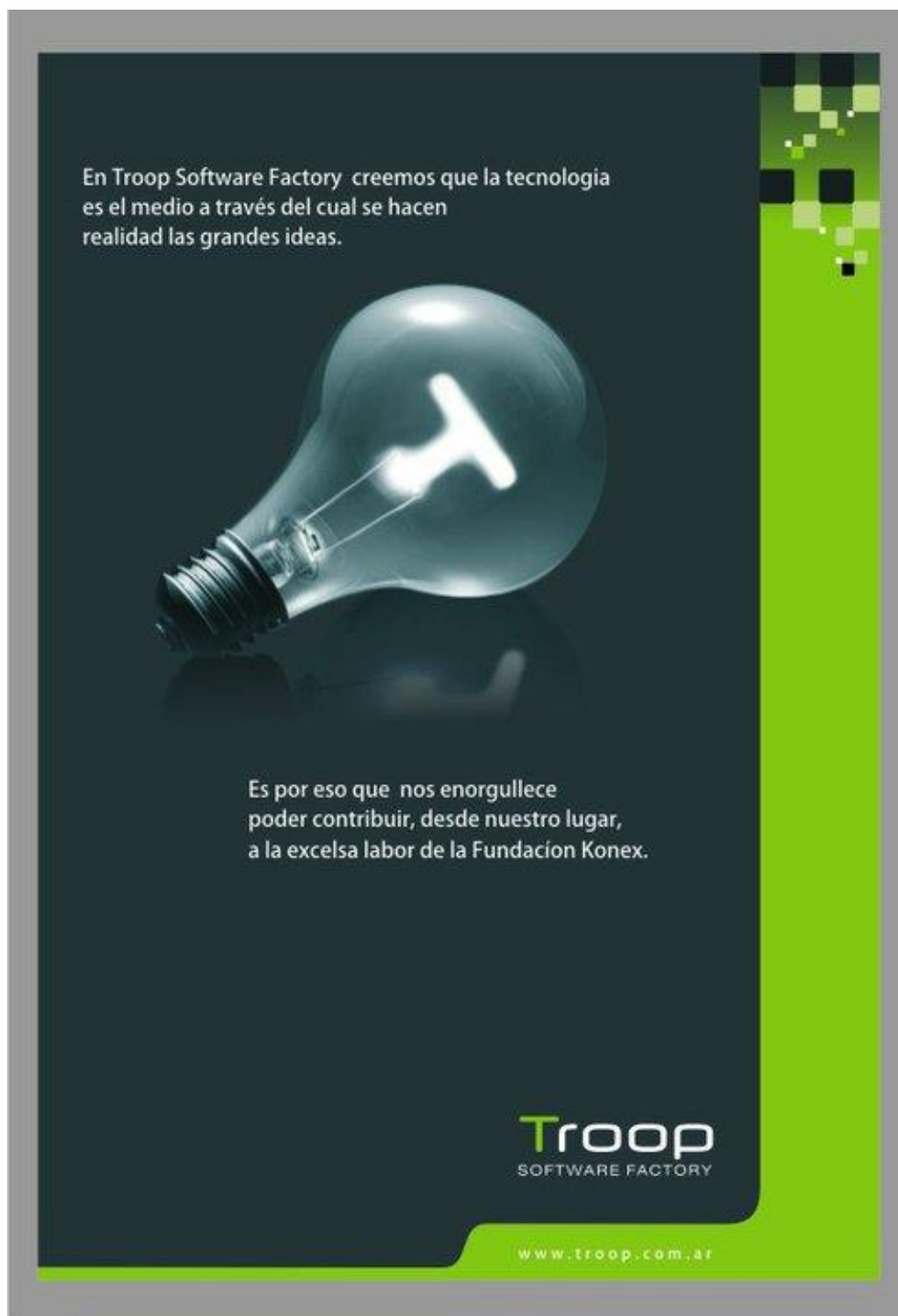
Las palabras que se ven más grandes identifican los desarrollos que la consultora más vendía en el momento de la publicación (y remiten, en el plano metafórico, a los conceptos o términos clave más buscados por los usuarios en los blogs).



Captura de la página donde efectivamente salió el aviso. Se lo puede ver rodeado de múltiples avisos con distintos diseños y tamaños, compitiendo por la atención del lector.

Aviso publicado en el Libro Konex Quién es Quién 30 años: 1980 – 2009





En Troop Software Factory creemos que la tecnología es el medio a través del cual se hacen realidad las grandes ideas.

Es por eso que nos enorgullece poder contribuir, desde nuestro lugar, a la excelsa labor de la Fundación Konex.

Troop
SOFTWARE FACTORY

www.troop.com.ar

Se trata de una pieza publicada en la sección "Auspiciantes" de "El Libro de los Premios Konex Quién es Quién 30 años: 1980 - 2009" de la Fundación Konex, con marco plateado, en página impar, junto a las empresas más importantes del país y del mundo.

La misma se acompaña de una breve reseña corporativa al final del libro.

El concepto utilizado engloba los colores corporativos de la compañía, la tecnología informática (uso de negros y verdes, pixelado “digital” en la esquina superior derecha) y la temática del libro (homenajear a todos los premiados durante los primeros 30 años de la Fundación, todos ellos considerados personalidades ilustres de la cultura, el deporte, la industria y la ciencia de argentina).

Contiene elementos metafóricos que se remontan al Iluminismo, donde la creatividad y el conocimiento se simbolizan a través de la luz –en este caso, para ubicar temporal e históricamente el aviso se recurre al uso de una lámpara incandescente-.

El formato del filamento ardiente de ideas se asemeja a la “T” de Tecnología y también del isotipo de Troop Software Factory.

Campaña Lanzamiento ECommerce:

Literatura específica de la campaña ECommerce publicada en Adwords:

Anuncios

Tenga su propio carrito de compras PHP

Totalmente equipado. Entrega en menos de 10 días.

Precios accesibles. Oportunidad Imperdible!

[www.troop.com.ar/desarrollo – de - carrito-de-compras-php](http://www.troop.com.ar/desarrollo-de-carrito-de-compras-php)

Empiece a vender en Internet

Carritos de compras totalmente equipados.

Entrega en menos de 10 días. Precios accesibles.

[www.troop.com.ar/desarrollo – de - carrito-de-compras-php](http://www.troop.com.ar/desarrollo-de-carrito-de-compras-php)

Venda en Internet!

Carritos de compras totalmente equipados.

Entrega en menos de 10 días. Precios accesibles.

[www.troop.com.ar/desarrollo – de - carrito-de-compras-php](http://www.troop.com.ar/desarrollo-de-carrito-de-compras-php)

Soluciones de Ecommerce

Tenga su propio carrito de compras PHP.

En menos de 10 días y a precios accesibles!

[www.troop.com.ar/desarrollo – de - carrito-de-compras-php](http://www.troop.com.ar/desarrollo-de-carrito-de-compras-php)

Ventas en Internet

Tenga su propio carrito de compras PHP.

En menos de 10 días y a precios accesibles!

[www.troop.com.ar/desarrollo – de - carrito-de-compras-php](http://www.troop.com.ar/desarrollo-de-carrito-de-compras-php)

Soluciones de E-Commerce

Tenga su propio carrito de compras PHP.

En menos de 10 días y a precios accesibles!

[www.troop.com.ar/desarrollo – de - carrito-de-compras-php](http://www.troop.com.ar/desarrollo-de-carrito-de-compras-php)

Tenga su propia Tienda Online PHP

Totalmente equipada. Entrega en menos de 10 días.

Precios accesibles. Oportunidad Imperdible!

[www.troop.com.ar/desarrollo – de - carrito-de-compras-php](http://www.troop.com.ar/desarrollo-de-carrito-de-compras-php)

Tenga su propia Tienda Virtual PHP

Totalmente equipada. Entrega en menos de 10 días.

Precios accesibles. Oportunidad Imperdible!

[www.troop.com.ar/desarrollo – de - carrito-de-compras-php](http://www.troop.com.ar/desarrollo-de-carrito-de-compras-php)

Tenga su propio Eshop PHP

Totalmente equipado. Entrega en menos de 10 días.

Precios accesibles. Oportunidad Imperdible!

[www.troop.com.ar/desarrollo – de - carrito-de-compras-php](http://www.troop.com.ar/desarrollo-de-carrito-de-compras-php)

Venta de Carritos de Compras PHP

Carritos de compras totalmente equipados.

Entrega en menos de 10 días. Precios accesibles.

[www.troop.com.ar/desarrollo – de - carrito-de-compras-php](http://www.troop.com.ar/desarrollo-de-carrito-de-compras-php)

Desarrollo de Carritos de Compras PHP

Totalmente equipados. Entrega en menos de 10 días.

Precios accesibles. Oferta Imperdible!

[www.troop.com.ar/desarrollo – de - carrito-de-compras-php](http://www.troop.com.ar/desarrollo-de-carrito-de-compras-php)

Venta de Soluciones ECommerce PHP

Carritos de compras totalmente equipados.

Entrega en menos de 10 días. Precios accesibles.

[www.troop.com.ar/desarrollo – de - carrito-de-compras-php](http://www.troop.com.ar/desarrollo-de-carrito-de-compras-php)

Desarrollo de Soluciones ECommerce PHP

Totalmente equipados. Entrega en menos de 10 días.

Precios accesibles. Oferta Imperdible!

[www.troop.com.ar/desarrollo – de - carrito-de-compras-php](http://www.troop.com.ar/desarrollo-de-carrito-de-compras-php)

Venta de Carritos de Compras PHP

Carritos de compras totalmente equipados.

Entrega en menos de 10 días. Calidad y Precio.

[www.troop.com.ar/desarrollo – de - carrito-de-compras](http://www.troop.com.ar/desarrollo-de-carrito-de-compras)

En todos los anuncios citados se pueden ver los tres conceptos rectores de la campaña ECommerce: rapidez, calidad y precio.

Palabras clave (Keywords) para armar campañas de Adwords:

Ventas en internet

soluciones de ecommerce

soluciones de e-commerce

soluciones de ecommerce

tienda online

tienda virtual

carrito de compras

carrito de compras php

eshop

ecommerce php

ecommerce php

desarrollo de carrito de compras

venta de carrito de compras

desarrollo de carrito de compras

venta de carrito de compras

Como se puede observar, las keywords están directamente relacionadas con el producto que se desea ofrecer en esta campaña en particular, teniendo en cuenta las múltiples formas en que el usuario de Internet puede articular sus búsquedas para este producto. De allí que se utilicen y combinen sinónimos, se omitan letras (en el caso de Ecommerce, palabra anglosajona conformada por “E” de “electrónico” y commerce –comercio- los usuarios pueden desconocer que la palabra “commerce” en inglés se escribe con doble “m” y, de este modo, la empresa se estaría perdiendo de impactar en un segmento de su mercado de potenciales compradores).

Asimismo, se excluiría la keyword “comercio electrónico” ya que, respondería más que a un producto o solución informática concreta; a una categoría más amplia de plataformas comerciales online, etc.

Armado de los anuncios de Adwords:

Para impulsar la venta de los carritos de compras, en las campañas de Adwords, se buscó llamar la atención del cliente potencial en grado tal, que sólo los clientes realmente interesados hicieran click en los anuncios (ya que, el pago de estas campañas se realiza sobre los clicks recibidos en los anuncios, y el CEO de la empresa quería desmotivar los clicks que pudieran venir de jóvenes desarrolladores, o estudiantes que buscaran informarse sobre lo que era una plataforma ECommerce - pero no adquirirla- por ejemplo).

En los anuncios que rezan “Carrito de compras económicos; totalmente equipados en menos de 15 días” se buscó que la proposición o promesa hecha al cliente potencial, siguiendo el planteo de Twedt (1969)⁴², fuera:

-Deseable (apelando a la economicidad –factor clave para la decisión de compra del cliente potencial).

-Exclusiva: (atributo simbólico más ligado al nombre de la marca y su estilo de trabajo y el nivel de servicio brindado a través del trato personal).

-Creíble: (para el comprador); cuando el potencial cliente hacía click en el link del anuncio y accedía a la demo online -ubicada en el sitio Web de la compañía, se le mostraban casos ya desarrollados para otras empresas y clientes, y se le contaba sobre la experiencia obtenida en cada uno de esos trabajos.

Se buscó que –siendo conciso y eficaz en su contenido- el mensaje consiguiera atraer la atención del lector.

Información Básica de AdWords:

⁴² Marketing Estratégico, Jean Jacques Lambin, MacGraw Hill Interamericana, tercera edición 1996, cap 13, p 543.

- Guía de Inicio de Adwords:
<http://adwords.google.com/support/aw/bin/static.py?page=guide.cs&guide=21899>
- Video de Introducción a Adwords:
<http://www.youtube.com/user/GoogleLatinoamerica#p/c/6D1FD45019F3A794/17/pZKbQ1uxy2A>
- Estructura de una cuenta:
<http://adwords.google.com/support/aw/bin/static.py?page=guide.cs&guide=21899&topic=21900&answer=146294>
- Conceptos básicos sobre las palabras clave:
<http://adwords.google.com/support/aw/bin/static.py?page=guide.cs&guide=21899&topic=22356&answer=149063>
- Conceptos básicos sobre los anuncios:
<http://adwords.google.com/support/aw/bin/static.py?page=guide.cs&guide=21899&topic=21903>

Copy del Newsletter Informativo enviado a la base de datos:

Diseño y desarrollo de plataformas eCommerce

:: Diseñamos y desarrollamos Plataformas eCommerce ::

El **comercio electrónico**, comúnmente conocido como **eCommerce** o **eMarketing** (marketing electrónico) consiste en la compra y venta de productos y/o servicios a través de **plataformas** o sistemas **electrónicos**, tales como Internet u otro tipo de redes computarizadas.

Con la generalización del uso de Internet, el volumen de intercambio realizado electrónicamente ha crecido extraordinariamente.

El uso del **comercio electrónico**, hoy en día, se conduce de esta manera, invirtiendo en innovaciones en materia de transferencia electrónica de fondos, gestión de la cadena de bienes, intercambio de datos **electrónicos** (EDI), procesamiento de transacciones, sistemas de gestión de inventario y sistemas de recolección de datos automatizados.

Las **plataformas de comercio electrónico** modernas, de esta manera, utilizan típicamente Internet al menos en alguno de los momentos del ciclo de vida de las transacciones, aunque también puede comprender un mayor rango de tecnologías, tales como el e-mail, por ejemplo.

Un alto porcentaje del **comercio electrónico** se conduce enteramente por medios **electrónicos** para ítems virtuales, tales como el acceso a los contenidos premium de un sitio Web; pero la mayor parte del **comercio electrónico** también involucra -de alguna manera- el transporte de bienes físicos.

Todos los grandes retailers tienen su presencia **eCommerce** en Internet

TROOP SOFTWARE FACTORY diseña y desarrolla **plataformas eCommerce** a la medida de las necesidades de su empresa. Consúltenos sobre sus requerimientos puntuales llenando nuestro [formulario de contacto](#).

-Página de aterrizaje introductoria a la Demo Online (dentro del sitio Web de la empresa):

Quiénes somos
Qué hacemos
Cómo lo hacemos
Clientes
Noticias
Home

Demo online de carrito de compras en php



Interesado en Soluciones de ECommerce

[Click Aquí](#)

:: Desarrollo y diseño de carrito de compras en php ::

Desarrollamos y diseñamos Carrito de Compras en PHP

Consulte mas información sobre [Desarrollo y diseño de carrito de compras en php](#)

MSN: nataliatroop@live.com.ar



SKYPE: natalia.troop

:: Contáctenos ::

Su Nombre

Su Email

Teléfono de contacto

Consulta

Ingrese los números:



:: Alcances de nuestra solución ECommerce TroopStore: ::

- **De rápida implementación:** tenga su **carrito** listo para vender en **menos de 20 días**.
- Se adapta fácilmente a la imagen de su empresa, con un **diseño muy atractivo y funcional**.
- **Muy fácil de usar y administrar**.
- **Integrable con cualquier medio de pago:** Dineromail, PayPal, La Caixa, Bancos varios, tarjetas de crédito*.
- Para múltiples mercados y en variados idiomas.*
- **Totalmente equipado:** permite subir imágenes, tablas, links o videos en la descripción de sus productos.
- Ud. mismo crea las categorías de productos y administra los contenidos de las páginas estáticas.
- **Destaque ofertas y lanzamientos** en su banner central (que puede ser estático o animado).
- **Integrable con su sistema de gestión:** los productos y pedidos se cargan automáticamente, para llevar control del stock.*
- **Solución "Llave en Mano"** (con servicio de hosting incluido).
- **Totalmente flexible y optimizable** (agregue las funcionalidades que desea de una manera más sencilla y económica que otras soluciones pre-armadas).*
- **Integrable con el sitio Web de su proveedor** (revenda automáticamente los productos publicados en el sitio Web de su proveedor en su carrito, sin necesidad de cargarlos Ud. mismo en el sistema)*
- **Comparta en Facebook** fácilmente los avisos de sus productos*
- **Envíe newsletters** con novedades, promociones o lanzamientos **a toda su base de datos de clientes registrados**.*

Conozca las funcionalidades contempladas en la Propuesta Inicial - recomendada por el Departamento Comercial de Troop Software Factory, para empezar rápidamente su negocio - **visitando nuestra demo online.**

Demo Online

Haga click aquí

*Para más información o consultas sobre el agregado de funcionalidades adicionales, comuníquese con nuestro Departamento Comercial desde todo el país o el exterior, **llamando al (5411) 4382-8200**, o también **completando el formulario de contacto que se encuentra a su izquierda.**

Tenemos muchas soluciones para ofrecerle.

TROOP SOFTWARE FACTORY es especialista en el diseño y desarrollo de **carritos de compras en PHP** a la medida de la necesidades de sus clientes. No deje de contarnos sus requerimientos puntuales a través de nuestro [formulario de contacto](#). Estamos para servirle.

Una página de aterrizaje -también conocida como "Landing page"- es una pequeña página Web – que puede o no formar parte del sitio Web corporativo de la compañía madre- que recibe su nombre debido a que es el destino al cual arriban los usuarios cuando hacen click en determinado link en un aviso publicitario de marketing online (Adwords, banner, Newsletter, hipervínculo en la Propuesta Comercial, etc.).

El texto que se puede leer en esta página fue escrito conforme a normas SEO friendly, es decir, utilizando frecuentemente las palabras claves características del producto (carrito de compras,

ECommerce, PHP; Desarrollo de carrito de compras; tienda online; etc.) para que los usuarios lo encuentren fácilmente en los buscadores.

El título contiene todas las palabras claves del producto.

A continuación, se enumeran las funcionalidades más importantes incluidas en la plataforma en su versión standard (atributos del producto genérico) y las potencialidades de la herramienta – producto aumentado- (si se contratan módulos adicionales), con rasgos estilísticos del discurso de ventas.

Más abajo, pero bien destacado por su tamaño y color, encontramos el botón de acceso a la demo online del producto.

Más abajo aún aparece una invitación a contactarse con el Departamento Comercial, para mayor asesoramiento.

Un poco más abajo (aunque se lo puede observar en la columna izquierda bien visible) se invita al potencial cliente a que se contacte con la empresa llenando el formulario de contacto (para que deje sus datos y su consulta puntual). De esta manera, un representante de la Fuerza de Ventas se encargaría de asesorar al potencial cliente interesado y cerrar de este modo la venta.

Este formulario fue estratégicamente colocado en ese lugar y en la misma página, con el objetivo de que el usuario no abandone la página para poder contactarse con la empresa y, de esta manera, aprovechar su impulso y así implicarlo más profundamente en el proceso de compra.

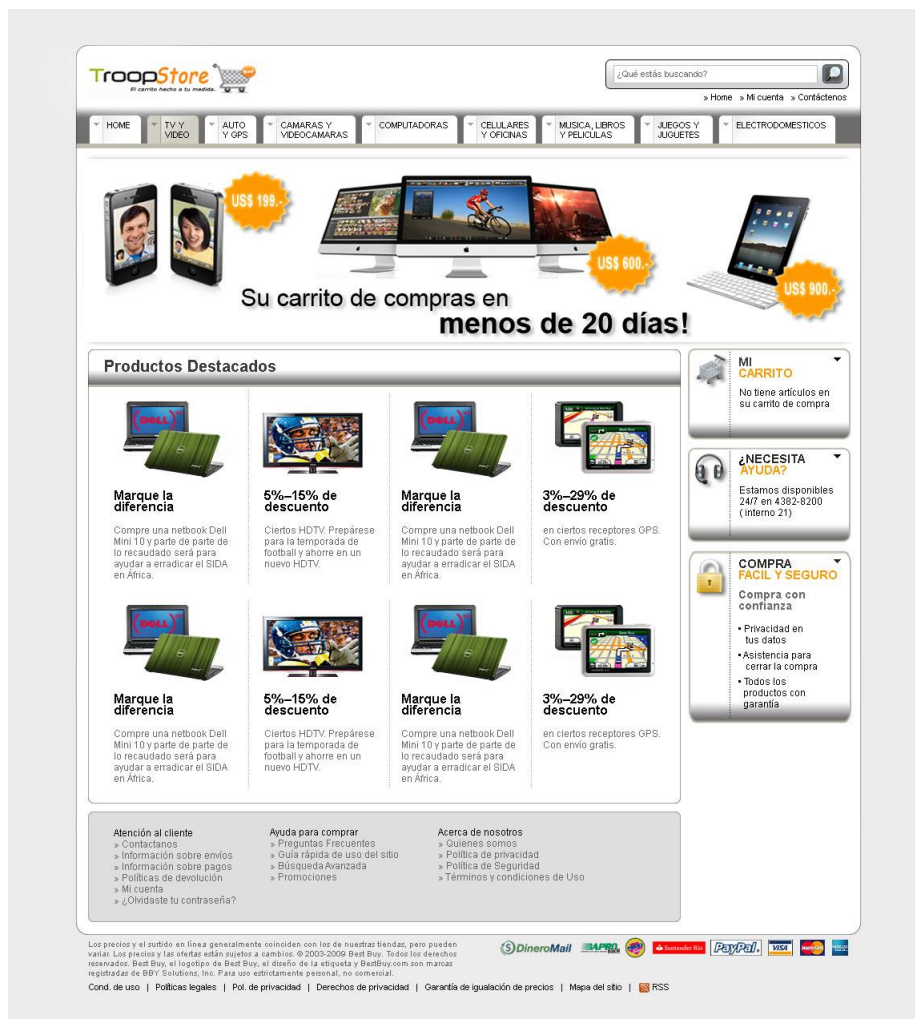
Lo mismo sucede con la presencia de los ID de contacto de MSN y Skype de la Fuerza de Ventas.

-Demo Online

La demo fue concebida como otra pieza de publicidad importante, a modo de muestra gratis del producto, para que el cliente lo explorara y probara antes de comprarlo.

Sus objetivos fueron llamar la atención, ofrecer interacción con el cliente y describir las características y funcionalidades del producto de manera interactiva y original.

Boceto de Demo Online:



En este boceto, se puede ver la estructura de la demo con los textos del diseño-prueba originales del carrito de compras Buyup (Ver Anexo).

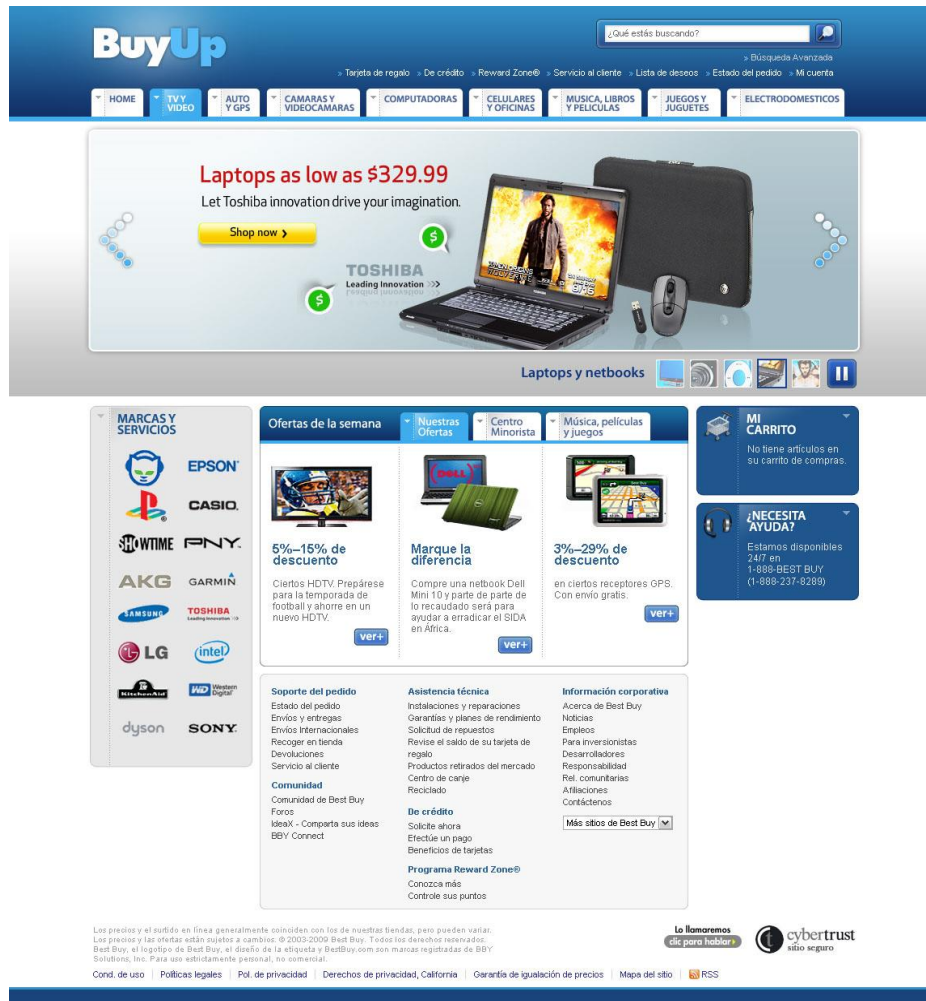
En la demo final cada cuadro de texto –de acuerdo a su ubicación y funcionalidad- describía las posibilidades concretas que tendrían los clientes al usar la herramienta; por ejemplo “Aquí va el nombre de su producto”, “Precio”, “Resumen de características más relevantes”; “Descripción de producto”, etc.

Se ve la marca TroopStore en la esquina superior izquierda, a modo de nombre de la solución, donde iría el logo del cliente.

Descripción de las versiones del carrito ofrecido a los clientes, a través de su evolución:

análisis de los diseños del front end del carrito de compras en sus distintas versiones:

Primera version: Prototipo



Plantilla de diseño prototipo Buyup (del cual plantéé generar una versión standard que convertiríamos en demo/tutorial para que el cliente pudiera no sólo conocer el producto, sino también capacitarse sobre sus posibilidades de uso y operatoria).

Remitiéndonos a la semiótica, los elementos que observamos en esta imagen corresponderían a lo que doy en llamar rasgos de género de una plataforma ECommerce.

Entendiendo, en el caso particular de la Informática, tales rasgos como funcionalidades del sistema y su disposición estética en una plantilla de diseño Web.

Dividiremos la plantilla de diseño –cuya paleta de colores y estilos tipográficos se pueden modificar fácilmente, mediante un programa preparado para tal fin, como el Adobe Photoshop- con el objetivo de adaptar dicha estética a los lineamientos corporativos del cliente.

En la parte superior izquierda, suele ponerse el logo o nombre de la plataforma.

La franja donde se encuentra, por lo general emplazado el logo de la marca, un buscador, un menú, y un log-in, se denomina *header*, en español, encabezado.

Esta línea de la pantalla es la que generalmente el usuario visualiza primero, puesto que la presencia del logo marcario y los lineamientos de la identidad corporativa del sitio en este sector es fundamental. En los sitios de periódicos online con altos índices de tráfico de lectores, se pueden observar toda clase de banners publicitarios apostados en este sector privilegiado para la publicidad.

En este caso, el menú se encuentra dividido en dos estilos; uno en formato de hipervínculos que dirigirán a los usuarios a secciones estáticas del sitio –con información corporativa; institucional u operativa del sistema- y otra –en este caso con el formato de solapa o pestaña-, donde se leen las distintas categorías , publicaciones de productos y servicios que podemos encontrar en el sitio (función que también cumple el buscador, pero de forma más directa).

El carrito de compras/ tienda online o plataforma ECommerce posee los rasgos genéricos del catálogo multimedial, integrado con una pasarela de pagos –para efectuar las transacciones online y en forma virtual- y un sencillo sistema de cálculo de precio y suma de subtotales ,con calculador de impuestos y cantidades.

En el tercio del medio de la imagen (foco donde se concentra el mayor punto de atención del ojo humano, tal como lo atestigua la teoría fotográfica, el cine y la pintura) observamos un gran banner que puede estar animado y donde pueden comunicarse contenidos publicitarios propios del sitio: novedades, avisos especiales, mensajes de sponsors, etc.

Más abajo, observamos un recuadro dedicado a las marcas que se comercializan en el sitio y que pueden legitimar la imagen de la tienda del cliente.

En el centro, vemos un breve catálogo introductorio donde se detallan las ofertas de la semana, por ejemplo, y donde se ven botones que nos dirigen a la página detalle de la publicación, para así

poder acceder a más información sobre el producto o servicio ofrecido; el precio; los medios de envío y el acceso a la pasarela de pagos.

Debajo, pueden aparecer textos o hipervínculos u otras secciones del sitio.

En el recuadro “Mi Carrito”, el sistema nos muestra la cantidad de dinero que el usuario va acumulando en el resumen de su compra; previo a realizar la transacción; y el recuadro de más abajo funciona como hipervínculo para acceder a información de contacto provista por el cliente para reconfortar al usuario/comprador, enseñándole a utilizar el sitio, despejarle alguna duda, atender reclamos, etc.

Más abajo, se pueden ver logos de otras marcas o sellos que certifican la seguridad/autenticidad del sitio y legitiman su imagen, generando confianza en el usuario final (lo cual también reduce obstáculos a la hora de realizar compras por Internet: informar datos sensibles para el usuario como son su número de tarjeta de crédito, domicilio, identidad, etc.).

La franja inferior del sitio se denomina “footer” o en español “pie” y por lo general puede oficiar como espacio para insertar informaciones o hipervínculos a secciones legales, términos y condiciones de uso; políticas de privacidad, etc.

2da Versión del producto, de acuerdo a los lineamientos estéticos de la imagen de marca que quería darle el cliente:

En esta versión del Prototipo observamos ligeros cambios de diseño; sugeridos por el cliente:



Primeramente, en el header, se colocó el logo definitivo del sitio y la paleta marcara quedó definida entre el negro, el amarillo y el azul (detalles tipográficos, efectos de sombreado, etc.)

El banner, ubicado debajo del header, es un archivo flash animado, por lo que si el usuario hace click en las flechitas, puede ver otras imágenes publicitarias del sitio.

Como se observa claramente, se le dio más importancia al listado de productos publicados destacados.

El resto de los recuadros permanece igual; excepto que se remarca la importancia del concepto “Compre fácil y seguro” para alentar a los usuarios a comprar a través del sitio y confiar en él.

Debajo del recuadro dedicado a “Legales”, observamos que el cliente pidió que se agreguen los logos de los diferentes medios de pago, con los que opera.

También, vemos un ícono con la sigla RSS para que otros sitios puedan republicar productos ofrecidos en este sitio.

Página detalle del Producto:



En este caso, podemos visualizar la “página detalle” del producto publicado.

La misma, se considera una página dinámica, ya que puede ser editada desde el Back-end del sitio.

Vemos que, para indicarle al usuario que todavía permanece en el sitio, se preservan el header, el footer; los banners laterales y el menú.

En el recuadro central, se puede ver toda la información referente al producto.

A esta pantalla se accede al hacer click en “más información” (en el producto deseado) o en el banner publicitario de dicho producto.

Observamos que, en la parte superior de esta “caja” encontramos el nombre del producto; su marca y modelo.

Más abajo, decidimos bosquejar una ruta de acceso para que el usuario pueda identificar correctamente cómo llegó a esta página y como volver atrás.

Se repite el nombre del producto; su marca y modelo y se coloca el precio debajo.

Más abajo, observamos ciertas imágenes/íconos cuya aparición puede ser programada desde el Back-end, simplemente tildando la opción deseada.

El último ícono a la derecha es en realidad un botón para agregar dicho producto al carrito virtual y así el sistema puede contabilizar el dinero que debitará posteriormente en la transacción y en el resumen de compra.

Observamos dos pestañas cuyo título y contenido el cliente puede editar para agregar más información sobre el producto: imágenes, videos, etc.

Página de resultados de Búsqueda de Productos:

The screenshot displays the Best Buy website's search results page for 'COMPUTADORAS'. The header features the Best Buy logo, a search bar, and navigation links. A category filter section lists various product categories. The main content area shows three product listings: a Dell Vostro 1220 laptop, a Dell Vostro 220 Slim Tower, and a Dell P2310H Professional monitor. Each listing includes a product image, title, description, price, and an 'AGREGAR AL CARRITO' button. A sidebar on the right contains links to 'MI CARRITO', '¿NECESITA AYUDA?', and 'COMPRA FACIL Y SEGURO'. The footer includes a 'Atención al cliente' section, a 'Ayuda para comprar' section, and a 'Acerca de nosotros' section.

BUYUP

¿Qué estás buscando?

Home Mi cuenta Contáctenos

HOME TV Y VIDEO AUTO Y GPS CAMARAS Y VIDEOCAMARAS COMPUTADORAS CELULARES Y OFICINAS MUSICA, LIBROS Y PELICULAS JUEGOS Y JUGUETES ELECTRODOMESTICOS

Filtre por categoría

- Computadoras de escritorio
- Notebooks
- Netbooks
- Monitores
- Servidores
- Insumos y accesorios
- Impresoras Laser
- Impresoras chorro de tinta
- Impresoras multifunción

COMPUTADORAS

RESULTADO DE BUSQUEDA: 3 productos encontrados

Notebook Dell Vostro 1220

Con la VostroTM 1220 de 12,1", puede obtener ultraportabilidad con todas las funciones y seguridad orientada hacia las empresas a un precio que respeta su presupuesto.

\$ 3.250

+MAS ESPECIFICACIONES ☒ OFERTA! ENVIO GRATIS AGREGAR AL CARRITO

PC Dell Vostro 220 Slim Tower

Las soluciones de computadoras de escritorio DellTM VostroTM están diseñadas exclusivamente con características que permiten simplificar los desafíos tecnológicos de la pequeña empresa.

\$ 2.299

+MAS ESPECIFICACIONES ENVIO GRATIS AGREGAR AL CARRITO

Monitor Dell P2310H Profesional

Descubra una excelente comodidad para la visualización, una conectividad sencilla y mayor productividad con el monitor plano con pantalla ancha de 23" DellTM P2310H profesional.

\$ 1.289

+MAS ESPECIFICACIONES AGREGAR AL CARRITO

1 2 3 4 5 6

Atención al cliente

- Contactanos
- Información sobre envíos
- Información sobre pagos
- Políticas de devolución
- Mi cuenta
- ¿Olvidaste tu contraseña?

Ayuda para comprar

- Preguntas Frecuentes
- Guía rápida de uso del sitio
- Búsqueda Avanzada
- Promociones

Acerca de nosotros

- Quiénes somos
- Política de privacidad
- Política de Seguridad
- Términos y condiciones de Uso

Los precios y el surtido en línea generalmente coinciden con los de nuestras tiendas, pero pueden variar. Los precios y las ofertas están sujetos a cambios. © 2003-2009 Best Buy. Todos los derechos reservados. Best Buy, el logotipo de Best Buy, el diseño de la etiqueta y BestBuy.com son marcas registradas de BBY Solutions, Inc. Para uso estrictamente personal, no comercial.

Cond. de uso | Políticas legales | Pol. de privacidad | Derechos de privacidad | Garantía de igualación de precios | Mapa del sitio | RSS

Se trata de una pantalla donde el usuario puede visualizar publicaciones de productos pertenecientes a una misma categoría, definida por él: Ej. Computadoras.

Se ve un “paginado” de los resultados que se corresponden con los criterios de búsqueda ingresados.

Para informar más al usuario y/o invitarlo a comprar, se incluye una presentación resumida de cada producto a la venta.

-TroopStore: Home Versión 1

TroopStore
El carrito hecho a tu medida.

¿Qué estás buscando?

» Home » Mi cuenta » Contáctenos

HOME TV Y VIDEO AUTO Y GPS CAMARAS Y VIDEOCAMARAS COMPUTADORAS CELULARES Y OFICINAS MUSICA, LIBROS Y PELICULAS JUEGOS Y JUGUETES ELECTRODOMESTICOS

US\$ 199.- US\$ 600.- US\$ 900.-

Su carrito de compras en menos de 20 días!

Productos Destacados

Marque la diferencia
Compre una netbook Dell Mini 10 y parte de parte de lo recaudado será para ayudar a erradicar el SIDA en África.

5%–15% de descuento
Ciertos HDTV. Prepárese para la temporada de football y ahorre en un nuevo HDTV.

Marque la diferencia
Compre una netbook Dell Mini 10 y parte de parte de lo recaudado será para ayudar a erradicar el SIDA en África.

3%–29% de descuento
en ciertos receptores GPS. Con envío gratis.

MI CARRITO
No tiene artículos en su carrito de compra

¿NECESITA AYUDA?
Estamos disponibles 24/7 en 4382-8200 (interno 21)

COMPRA FACIL Y SEGURO
Compra con confianza

- Privacidad en tus datos
- Asistencia para cerrar la compra
- Todos los productos con garantía

Atención al cliente
» Contactanos
» Información sobre envíos
» Información sobre pagos
» Políticas de devolución
» Mi cuenta
» ¿Olvidaste tu contraseña?

Ayuda para comprar
» Preguntas Frecuentes
» Guía rápida de uso del sitio
» Búsqueda Avanzada
» Promociones

Acerca de nosotros
» Quiénes somos
» Política de privacidad
» Política de Seguridad
» Términos y condiciones de Uso

Los precios y el surtido en línea generalmente coinciden con los de nuestras tiendas, pero pueden variar. Los precios y las ofertas están sujetos a cambios. © 2003-2009 Best Buy. Todos los derechos reservados. Best Buy, el logotipo de Best Buy, el diseño de la etiqueta y BestBuy.com son marcas registradas de BBY Solutions, Inc. Para uso estrictamente personal, no comercial.

Cond. de uso | Políticas legales | Pol. de privacidad | Derechos de privacidad | Garantía de igualación de precios | Mapa del sitio | RSS

DineroMail SAPROL Summernote PayPal VISA MasterCard

Como se puede apreciar en esta imagen, observamos la misma estructura genérica del maquetado de funcionalidades descrito como ECommerce en el acápite anterior, con un cambio radical de estilo y paleta de colores, inspirados en los lineamientos corporativos de la tienda Apple Online de ese momento.

En la cabecera de la home page, observamos el isotipo de la marca TroopStore.

El espacio en blanco debajo de “Compra fácil y seguro” podría reservarse para los banners publicitarios que el cliente desee colocar, sean propios o de terceros.

Por último, analizaremos el contenido del banner colocado en el centro de atención de la home, debajo del encabezado.



Se trata de un banner –también diseñado y armado por mi persona- en cuya composición se buscó plasmar un estilo minimalista: se utilizó una tipografía Arial con efectos muy sutiles de sombreado; imágenes de productos de última generación sobre fondo blanco con globos de precios imaginarios contorneados en naranja (con el doble objetivo de plasmar el color corporativo distintivo de la marca hija TroopStore y además –entre los blancos, negros y grises reinantes en la composición- llamar la atención para resaltar las ofertas).

Vemos que este elemento también está presente en el logo con la palabra “Buy” (comprar).

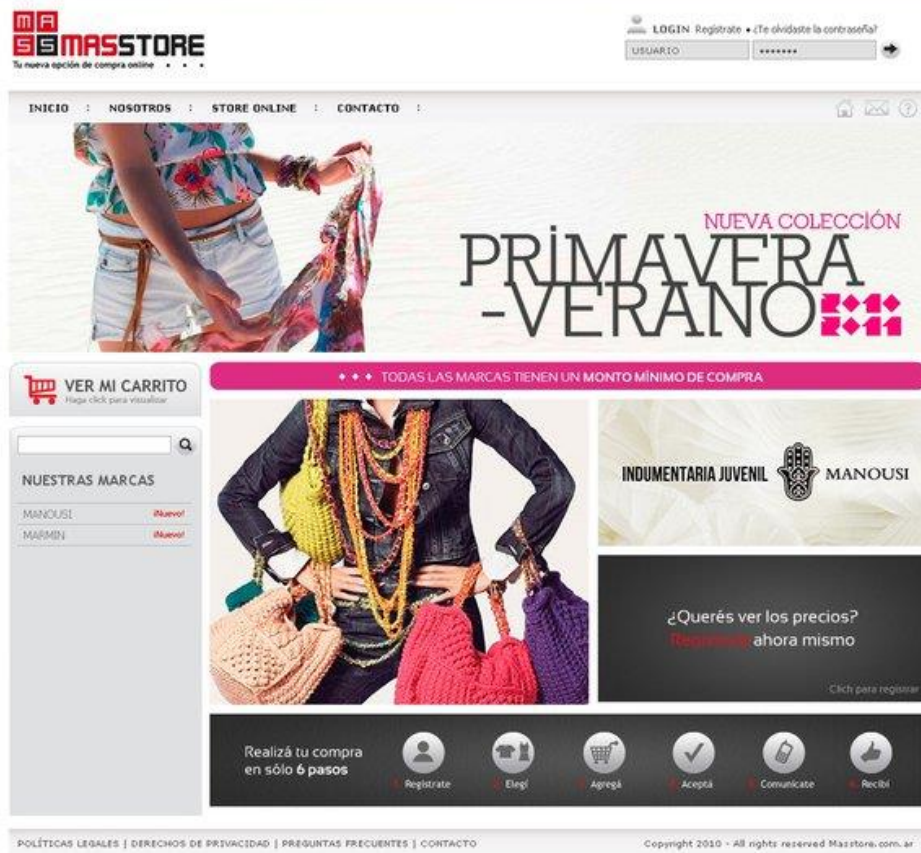
El copy “Su carrito de compras en menos de 20 días!” remite a otro de los conceptos rectores de la publicidad del producto: se trata de un producto standard, optimizado; de implementación rápida, lo cual interpela directamente otro de los deseos del potencial cliente: tener la solución lista para usar lo antes posible.

Por esta misma razón también se lo utilizó como copy de cierre para el texto de los avisos publicitarios de Adwords.

En los títulos de las ofertas empezamos a observar la presencia de los porcentajes de descuento de los productos destacados. Es preciso recordar que cuando se diseñó esta demo, corría el año 2010 y recién estaban empezando a popularizarse los sitios de cuponeras de descuento.

Vale decir que estos sitios también son plataformas de tipo ECommerce pero con funcionalidades más complejas.

Desarrollo de Carrito Multimarca: Caso Mass Store



Utilizando el diseño y maquetado aportados por otro cliente que buscaba un carrito de compras mayorista y deseaba personalizar él mismo la estética de su solución (se trata de un carrito de compras más complejo al que se llamó “Multimarca” y consistía en un carrito de compras o plataforma genérica madre similar al sitio de MercadoLibre, en el sentido que buscaba nuclear a una comunidad de comerciantes textiles asiáticos que vendían sus productos al por mayor). El sitio madre ganaría comisiones por las ventas o transacciones realizadas en los sitios hijos, en lo que se conoce como venta piramidal.

Los sitios de cuponerías poseen una lógica similar, pero su complejidad es aún mucho mayor.

Este desarrollo permitió realizar cambios estéticos en la demo original: se modificó en gran parte la distribución de la información de los productos y se integró la plataforma a Facebook para que los clientes rápidamente puedan compartir/viralizar las ofertas del sitio y esto aumente el tráfico del mismo.

Se utilizó este mismo estilo de diseño para encarnar la nueva demo destinada a promocionar ECommerce's dirigidos al público de distribuidores o importadores de artículos electrónicos.

Demo 2.0

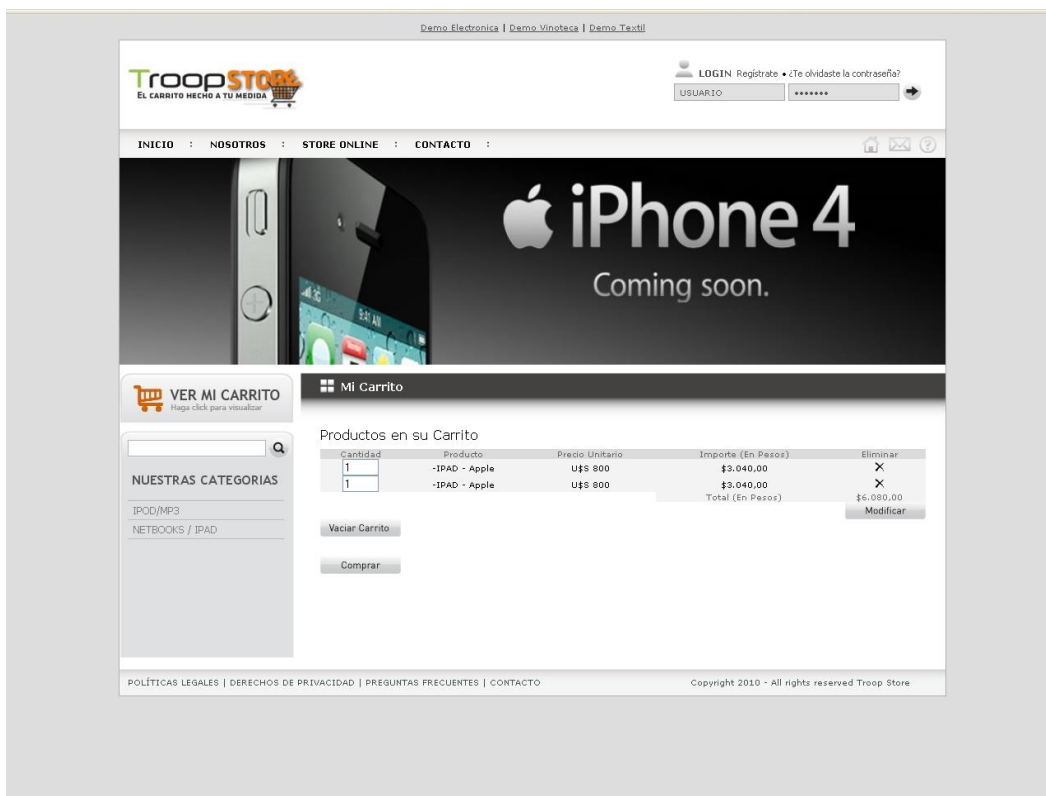


Como se puede observar, en esta pieza, el logo de la marca "TroopStore" fue ligeramente modificado por el Project Leader de la compañía, quien le dio una impronta más moderna a la palabra "Store", integrándola con el ícono del carrito.

-Demo 2.0 Página Detalle



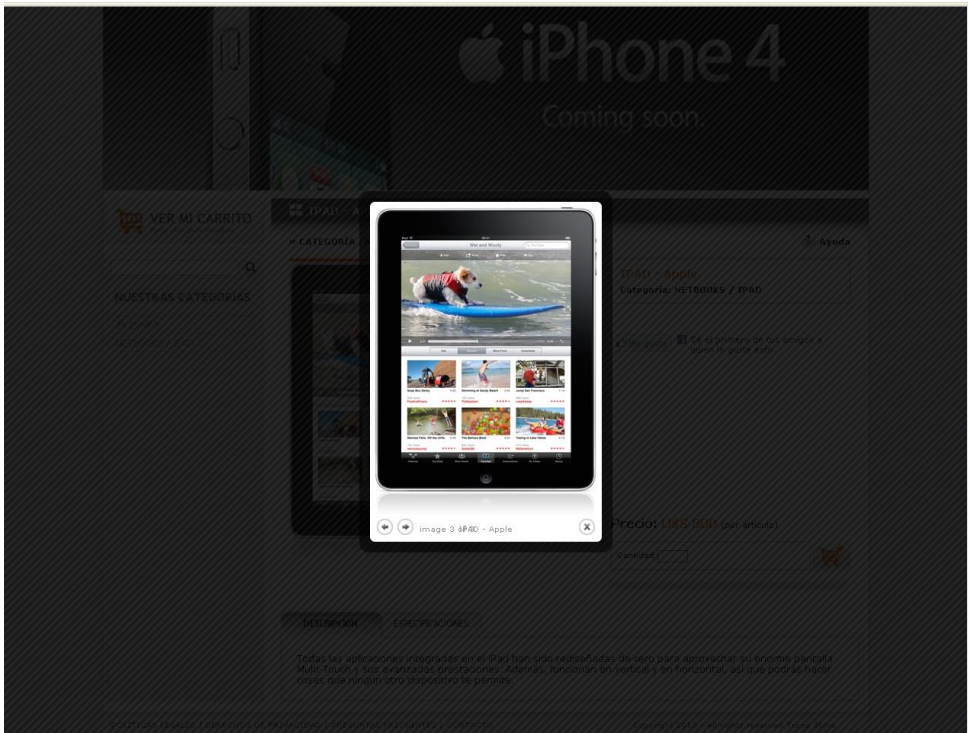
-Demo 2.0 Ver Carrito



Esta es la pantalla perteneciente al resumen de compra, donde el usuario puede confirmar o no la orden de ítems que agregó a su carrito y realizar la transacción online con su tarjeta de crédito.

Al cliente le llega una notificación vía email sobre la compra; el detalle del pedido y los datos de contacto, para coordinar el envío de los productos.

-Demo 2.0 agregado de la funcionalidad de Zoom sobre el producto



En esta versión, se incorporó una función de zoom sobre pantalla oscurecida para destacar visualmente el producto y el usuario lo pueda apreciar más de cerca, en detalle.

-Demo Vinos:



Se trata de la misma estructura de demo analizada para el caso de la versión 2.0 para artículos electrónicos, con la paleta de colores y los estilos característicos de la industria vitivinícola.

El objetivo: mostrar la versatilidad de diseños y estilos que ofrecía la plataforma standard TroopStore.

Listado de links a casos de éxito:

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

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

<http://www.thechocolatefondue.com.ar/venta-de-templadora-banadora-de-chocolate#>

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

Propuesta Comercial enviada a los clientes para impulsar la venta de TroopStore:

IMPLEMENTACIÓN DE SOLUCIÓN ECOMMERCE

Propuesta Comercial



Información del Documento

📄	Cliente:	
📄	Proyecto:	Implementación de Solución de ECommerce
📄	Tipo de Documento:	Propuesta Comercial
📄	Fecha de la Reunión:	--No Consignada--
📄	Confeccionó:	Natalia V. López Miente (Troop Software Factory)
📄	Sponsor:	Sr.
📄	Project Manager:	-- No designado--
📄	Project Leader:	Luciano Battini (Troop Software Factory)
📄	Fecha de Confección:	Viernes 15 de Octubre de 2010

© Troop Software Factory

Hipólito Irigoyen 1530 5to Piso :: Ciudad de Buenos Aires :: República Argentina

(+54-11) 4382-8200 :: info@troop.com.ar

Introducción

Desarrollos diferenciales y diferenciadores

En Troop Software Factory Argentina nos comprometemos intensamente en lograr la satisfacción completa de las necesidades de nuestros clientes.

Para ello, ponemos a exclusiva disposición del contratante un equipo integrado por nuestros mejores programadores, formados y especializados en el manejo de los lenguajes más demandados en el mercado y con una amplia experiencia en Desarrollo, Tecnologías de la Información (IT) y Negocios.

Nuestro fuerte es el framework con el que nos manejamos, que nos permite generar grandes cantidades de código, de manera más rápida y eficiente que otras empresas desarrolladoras; más la decisión de abocarnos exclusivamente a la especialización en lenguajes PHP y plataforma Web, lo que nos confiere mayor versatilidad a la hora de encarar proyectos originales y/o experimentar con nuevas tecnologías.

Nos caracterizamos por trabajar en un clima de comunicación y retroalimentación constante, tanto a nivel interno (contamos con líderes de proyecto altamente calificados que se responsabilizan en coordinar las acciones de los programadores a su cargo, de la manera más productiva posible) como a nivel externo (brindando asesoramiento y soporte personalizado a nuestros clientes, respondiendo a todas sus inquietudes).

También poseemos un sistema de logística que optimiza los resultados de los proyectos que se nos encargan - mediante la confección de diferentes tipos de informes de avance- permitiéndonos, no sólo cumplir en tiempo y forma con la entregas y los requerimientos que se nos realicen, sino también poder perfeccionar nuestros sistemas de trabajo para mejorar así nuestra performance de servicio, en cada nuevo emprendimiento.

Es por todo esto que, desde 1999, nuestra responsabilidad -pero también nuestro orgullo- es y seguirá siendo asegurar el éxito de los proyectos y productos que se nos confíen.

Propósito del Documento

El presente prospecto tiene los siguientes objetivos:

- Establecer los objetivos del proyecto relevados hasta el momento, alcance y limitaciones del mismo.
- Establecer tiempos, costos y formas de pago aproximadas del proyecto.
- Permitir al cliente validar el entendimiento de Troop sobre sus necesidades.

Quiénes deben leer este documento

- El documento debe ser leído por los solicitantes del aplicativo.

Recursos del proyecto

El proyecto contará con los siguientes recursos.

- Líder de Proyecto
- Programadores PHP
- Diseñador Web

DESCRIPCIÓN DE LAS SOLUCIONES OFRECIDAS

PROPUESTA INICIAL (RECOMENDADA POR EL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE TROOP SOFTWARE FACTORY) “SOLUCIÓN LLAVE EN MANO”:

Módulo 1: Servicio de gestión de trámites para el registro del dominio que tendrá el sitio de compras por internet:

Troop Software Factory se ofrece a realizar la gestión de trámites para registrar los dominios .com.ar ó .com para el nombre del sitio que escoja el cliente.

Nota: los costos de la compra del registro y mantenimiento del .com – US\$ 35 anuales - quedarían a cargo del cliente y no están contemplados en este servicio.

Módulo 2: Diseño y maquetado para su sitio de compras por internet:

Una vez definido el logo y la identidad corporativa del proyecto, Troop buscará darle formato Web al concepto propuesto por el cliente, con una propuesta estética y comunicativa que buscará adaptar los lineamientos de la imagen corporativa del emprendimiento, al estilo contemporáneo y el formato de Troop Store; haciendo de este sitio Web, un medio de ventas atractivo, efectivo y competitivo.

Sobre esta propuesta existirán tres instancias de modificaciones y mejoras. En caso de no aceptar esta propuesta, las propuestas adicionales tendrán un costo extra.

Módulo 3 – Implementación carrito de compras según caso Troop Store <http://ecommerce-demo.troop.com.ar/index.php>

En este caso, se trata de la implementación de una solución que, si bien no se trata de un desarrollo desde cero, puede escalarse, optimizarse y adaptarse a los futuros requerimientos del cliente; ya que se encuentra íntegramente desarrollada por el Equipo de desarrolladores de Troop Software Factory.

1.- Home:

Página dinámica con un listado de productos destacados, menú de categorías de un único nivel, buscador de productos, acceso a “Mi Carrito”, datos de contacto para ayuda (teléfono e email), banner promocional estático.

2.- Calidad

Página dinámica administrable desde el BackOffice con opción de cargar, título, bajada, descripción y dos imágenes.

3.- Quienes somos

Página dinámica administrable desde el BackOffice con opción de cargar, título, bajada, descripción y dos imágenes.

4.- Productos

- Listado de productos con precio, botón de agregar a carrito, página de detalle, imagen y descripción.

5.- Otros servicios

Página dinámica administrable desde el BackOffice con opción de cargar, título, bajada, descripción y dos imágenes.

Tienda On line (Back End)

Alta de categorías y productos desde el BackOffice.

News (Back End)

Página dinámica administrable desde el BackOffice con opción de cargar, título, bajada, descripción y dos imágenes.

Contacto (con formulario de envío a la dirección del correo del cliente)

Es importante destacar, asimismo, que en los valores expresados en la presente cotización estimativa no se contempla:

- Carga de información, productos o categorías en el sistema.

Cabe aclarar que la presente propuesta se basa en la utilización del sistema generado por TROOP para el proyecto <http://ecommerce-demo.troop.com.ar/index.php> y su correspondiente administrador.

El cliente se compromete a relevar las funcionalidades del mismo y entiende que el sistema entregado será de idénticas características.

Si se deseara agregarle funcionalidades adicionales, las mismas tendrían un costo adicional que deberá ser cotizado por separado (ver sección Tiempos y Costos).

Importante: en esta cotización no se ha contemplado la carga de productos en el sistema. Dicha carga, o bien deberá ser realizada por el cliente, o bien deberá ser cotizada de manera independiente.

Módulo 4: Servicio de Hosting

**Modalidad Servidor Troop Software Factory:* se trata de una modalidad rápida y económica –recomendada para la organización-, ya que los tiempos de instalación y habilitación de la aplicación son reducidos y el mantenimiento se realiza de una manera más automatizada. La razón de estas ventajas es que el sistema se instala en un servidor físicamente ubicado en el datacenter de IFX, uno de los más grandes proveedores de Internet de América Latina, y es administrado en una granja custodiada por nuestra empresa, por lo que el cliente se desentiende totalmente de todo problema que pueda surgir con el uso de la aplicación. Además, el servicio cuenta con soporte PHP, y Base de datos MYSQL.

En resumen, nuestros servicios de Hosting anual, entonces, poseen las siguientes características:

- 1G en disco
- 5G de trafico mensual
- 150 cuentas de usuarios GMAIL empresas (ej: info@sucarrito.com.ar)
- Auto-responders
- Soporte PHP
- Webmail con dirección propia (ej: webmail.sucarrito.com.ar)
- Hosting para el dominio:
- Base de datos MYSQL

Módulo 5: Integración con Sistema de Pagos Online (Dineromail ó PayPal ó La Caixa, ó Pagueseguro):

Esta integración permitiría que los visitantes pudieran realizar pedidos y abonarlos mediante transferencia por Internet, de una manera práctica, rápida y cómoda.

Troop software factory sólo realizaría la integración con sólo uno de los proveedores ofrecidos (consultar con nuestro Departamento Comercial por integraciones adicionales o sugerencias de otros medios de pago no mencionados en la presente propuesta).

Es importante señalar que el cliente deberá contratar los servicios de la empresa/medio de pago directamente con la empresa/medio de pago, absorbiendo los costos mensuales que el servicio pueda tener.

-PÁGINA DE CONFIRMACIÓN DE PAGO:

Cuando el usuario haga click en pagar con el medio de pago seleccionado por el cliente, se lo redireccionará a la página de ese medio para que haga el pago. Terminado el pago, el usuario será redireccionado a una página del sistema donde se le informe acerca de la confirmación del pago o se le indique la no realización de la operación.

ACCESORIOS Y FUNCIONALIDADES ADICIONALES PARA AGREGAR A SU CARRITO:

Módulo 1a: Instalación de Google Analytics

Mediante la implementación de esta herramienta, el conocido buscador tomará información del sitio y realizará estadísticas del mismo (cantidad de contactos, visitas, etc.).

Módulo 2a: Diseño del logo y la identidad corporativa del portal:

En esta primera instancia, y de acuerdo a los lineamientos y conceptos provistos por el cliente, el equipo de diseñadores gráficos de Troop Software Factory, ideará una identidad marcaria única para el portal, la cual le dará al proyecto una impronta diferencial. La misma consistirá en el hallazgo de la combinación perfecta de tipografía, colores e íconos para encarnar el nombre del emprendimiento –que el cliente proveerá-.

*La presente propuesta no incluye tarjetería, folletería o gráfica institucional del emprendimiento –por fuera de lo que el sitio Web respecta.

Módulo 3a: Armado de paquete de identidad corporativa del portal:

De acuerdo a los lineamientos conceptuales y marcarios del logo del portal, el equipo de diseñadores gráficos de Troop Software Factory, se encargará de aplicarlos a las siguientes piezas:

- Tarjetería (dos caras - hasta 5 cambios)
- Facturas (hasta 2 tipos)
- Sobres A4
- Sobre 12x23.5cm
- Hoja A4
- Carpeta de presentación

Sobre esta propuesta existirán tres instancias de modificaciones y mejoras. En caso de no aceptar esta propuesta, las propuestas adicionales tendrán un costo extra.

Módulo 4a: Realización de reportes de Google Analytics

Contratando este servicio, el equipo de especialistas SEO de Troop Software Factory generará un reporte en formato PDF para el sitio web del cliente , en el cual se mostrará: un gráfico con una descripción del tráfico obtenido en el sitio por semana durante el mes; el número de las visitas totales al sitio; la cantidad de páginas vistas por cada visita; la cantidad total de las páginas internas visitadas; el “porcentaje de rebote” (porcentaje de visitas en las que el visitante del sitio lo ha abandonado en la página de acceso); promedio de tiempo pasado en el sitio; porcentaje de visitas nuevas; gráfico de visitas obtenidas por ubicación geográfica; navegadores desde los cuales se accedió al sitio; fuentes del tráfico (motores de búsqueda, links/portales referidos, tráfico directo, etc.); ranking de hasta las 10 páginas más visitadas.

La entrega del informe se realizará mes vencido.

Módulo 5a: Agregado de funcionalidad “Compartir” de Facebook:

Otra forma de promocionar los productos que ofrece su negocio online por internet y en las redes sociales, es agregando a cada entrada de producto que realice en el sitio, un ícono para que los usuarios puedan compartirlo fácilmente en sus muros (en el post se incluiría la imagen principal del producto en cuestión o el logo de su carrito; una breve bajada conceptual del mismo y la URL de su sitio Web para que otros usuarios lo visiten fácilmente).

Módulo 6a: Integración con Google Maps :

Mediante la implementación de esta herramienta, el conocido buscador tomará información del sitio y ayudará a los visitantes a ubicar fácilmente las instalaciones del emprendimiento del cliente.

Módulo 7a: Desarrollo de funcionalidad de recomendar el portal a un amigo:

A través de la implementación de esta funcionalidad, los usuarios podrán completar un pequeño formulario (con su nombre, apellido y dirección de e-mail) que le reenviará el link del portal a la cantidad de direcciones de correo electrónico “amigas” que ingrese en él (el formulario permitirá ingresar hasta 3 destinatarios por vez). Dicho botón especial se colocará en el Home y permitirá ser accesado sin necesidad de que los usuarios se registren.

Módulo 8a: Realización de Campaña en Adwords :

-Desarrollo de la creatividad para los avisos de Adwords que publicitarán el portal:

Este servicio consistiría en el análisis de los objetivos comunicacionales y comerciales del cliente en lo que respecta a su emprendimiento, el relevo y análisis de materiales similares y piezas de comunicación y publicidad de la competencia y en la invención de un concepto que logre cumplir los objetivos establecidos, a la vez que motive al target a registrarse en el portal y diferencie al comercio del cliente de los de la competencia.

Los entregables serían el armado de dos textos de aviso (de no más de 10 palabras – limitación impuesta por Adwords) para incluir en ellos.

- Puesta en marcha de la Campaña de Adwords con reportes mensuales:

- Uso de hasta 50 términos clave para posicionar la página
- Entrega de Informe de Posicionamiento Mensual, en base a la performance de la campaña (cantidad de clicks obtenidos, cantidad de impresiones de los avisos, cantidad de accesos al sitio producidos por los avisos)
- Costo por click límite mensual (fijado por el cliente):
- La campaña estará dirigida al mercado argentino únicamente
- Duración de la Campaña: hasta agotar el número de clicks establecidos por el costo por click límite mensual fijado.

Módulo 9a: Desarrollo de sistema de envíos de Newsletters a toda la base de datos de clientes registrados

Este sistema dará la posibilidad al administrador de enviar newsletters a toda la base de usuarios registrados, de una manera sencilla y rápida.

Módulo 10a: Integración con el sitio Web de su proveedor

Contratando este módulo, los desarrolladores de Troop Software Factory realizarían una integración de su carrito con la base de datos de los productos que su proveedor publique en la Web -manteniendo variables de stock, descripciones, etc.; pero permitiendo que Ud. agregue una comisión conforme a su estrategia comercial-. De esta manera, no sólo no tendría que cargar los productos de su proveedor en el sistema sino que además los pedidos que le realizaran sus clientes a través de su carrito se enviarían automáticamente a la Web de su proveedor con copia al administrador de su carrito para que Ud. pueda gestionar la transacción más fácil y rápidamente.

Pruebas de Calidad

Las pruebas de calidad se llevarán a cabo en un ambiente de desarrollo y estarán a cargo del personal de TROOP SOFTWARE FACTORY

Tecnologías

La propuesta se basa en el desarrollo con tecnología Open source (software de libre distribución SIN costo de licencias), la cual comporta una disminución de los costos de todo el proyecto. La totalidad del aplicativo correrá sobre sistema operativo Redhat Linux, con desarrollos sobre PHP4, utilizando Web Server Apache y base de datos MYSQL. Se trata de lenguajes bien conocidos en el mercado tecnológico contemporáneo.

Referencias:

Software	Links
Apache Software Foundation	http://www.apache.org/
PHP	http://www.php.net/
Mysql Database	http://www.mysql.com/
FEDORA CORE	http://www.redhat.com/

Garantía:

Cada entregable que se genere, gozará de un período de garantía técnica de 25 días calendario sin cargo, para corrección de eventuales errores de programación que pudieran detectarse.

Dicho plazo se inicia desde el momento de implementación y se lo considera como máximo de tiempo para “reportar” inconvenientes, aunque su resolución sea posterior. La presente garantía no cubre desarrollo de nuevas funcionalidades, o modificación de funcionalidades existentes que no hayan estado mencionados en la presente propuesta o en los futuros documentos de alcance que se generen. Los requerimientos adicionales podrán ser incorporados al proyecto modificando sus plazos y costos, o bien podrán ser documentados para ser encarados en proyectos futuros de desarrollo.

Si, vencido el plazo de 25 días, se detectaran inconvenientes técnicos, al estar vencida la garantía técnica y de no existir algún esquema de mantenimiento vigente que lo contemple, el trabajo necesario deberá ser presupuestado.

Limitaciones del servicio

Los siguientes servicios **NO ESTAN INCLUIDOS** dentro del alcance de la presente propuesta, pudiendo ser contratados posteriormente:

- Ningún proceso de traducción, ni generación del sistema en múltiples idiomas.
- Capacitación sobre el uso de herramientas de Internet.
- Modificaciones a futuro.
- Tipeado de textos.
- Toma de imágenes, retoques fotográficos.
- Registración de Dominio
- Publicación en buscadores

Tiempos y Costos del desarrollo

PROPUESTA INICIAL (SOLUCIÓN LLAVE EN MANO)

Módulos	Tiempo de Entrega	Costos
Módulo 1: (Opcional) Servicio de gestión de trámites para el registro del dominio que tendrá el sitio de compras por internet:	2 días hábiles	\$200.- + IVA
Módulo 2: Diseño y maquetado para su sitio de compras por internet:	1era propuesta: 5 días hábiles	\$1000.- + IVA

Módulo 3 – Implementación carrito de compras según caso Troop Store http://ecommerce-demo.troop.com.ar/index.php	15 días hábiles (una vez aprobada la fase de diseño)	\$ 5200.- + IVA
Módulo 4: Integración con Sistema de Pagos Online (Dineromail ó PayPal ó La Caixa, ó Pagueseguro):	10 días hábiles	\$1200.- + IVA
Módulo 5: Servicio de Hosting servidor dedicado para un dominio	Instalación del servicio (Pago por única vez) BONIFICADA	\$ 1000.- +IVA * *Servicios anuales pago por adelantado

ACCESORIOS Y FUNCIONALIDADES ADICIONALES PARA SU CARRITO

Módulos	Tiempo de Entrega	Costos
Módulo 1a: Instalación de Google Analytics	3 días hábiles	\$350.- + IVA
Módulo 2a : Diseño del logo y la identidad corporativa del portal:	1era propuesta: 5 días hábiles	\$1200.- + IVA

Módulo 3a : Armado de paquete de identidad corporativa del portal:	1era propuesta: 5 días hábiles	\$1500.- + IVA
Módulo 4a: Realización de reportes de Google Analytics	Servicios mensuales, entrega al cierre de cada mes del 1 al 10.	\$300 + IVA , pago por adelantado
Módulo 5a: Agregado de funcionalidad “Compartir” de Facebook:	3 días hábiles	\$350.- + IVA
Módulo 6a: Integración con Google Maps :	3 días hábiles	\$300.- + IVA
Módulo 7a: Desarrollo de funcionalidad de recomendar el portal a un amigo:	4 días hábiles	\$400.- + IVA
Módulo 8a : Realización de Campaña en Adwords :	Servicio mensual, pago por adelantado	\$1500.- + IVA + el valor de costo por click mensual que fije el cliente
	5 días hábiles	\$1000.- + IVA

Módulo 9a: Desarrollo de sistema de envíos de Newsletters a toda la base de datos de clientes registrados		
Módulo 10a: Integración con el sitio Web de su proveedor	Pendiente de relevamiento del sitio de su proveedor	Pendiente de relevamiento del sitio de su proveedor

Forma de pago propuesta

La forma de pago propuesta es la siguiente

- 50% del costo estipulado en la propuesta Comercial al comenzarse el trabajo.
- 50% del costo restante estipulado en la propuesta Comercial al finalizarse el trabajo.

La forma de pago para los servicios mensuales o anuales es la siguiente:

- 100% por adelantado antes de que comience el período de vigencia del servicio.

La forma de pago para el servicio de Hosting es 100% por adelantado y se abona cuando las aplicaciones estan subidas al servidor de producción. Este servicio también se renueva anualmente.

NOTA: los montos podrán ser abonados en efectivo, cheque al día o mediante transferencia bancaria.

Información de Contacto

 Nombre Contacto:	Natalia Vanesa López Munte
 Puesto:	Directora Comercial
 E-mail	nlopezmunte@troop.com.ar
 Dirección:	Hipólito Irigoyen 1530 5to Piso Buenos Aires, Argentina
 Teléfonos de contacto:	Tel. Argentina: +54 (11) 4382-8200 int. 21 Tel. España: +34 (91) 187-7674 Móvil: +54 9 (11) 5859-8219
 URL	http://www.troop.com.ar

Mailing (ejemplo de emails enviados a potenciales clientes de la solución ECommerce)

Mail para comunicar la actualización de la propuesta de implementación de carritos de compras, masculino, singular, informal.

Buenas tardes, Luis!

Aquí, y como te adelantara telefónicamente hace unos instantes, te estoy enviando la propuesta actualizada para implementar el carrito de compras.

Adicionalmente, te dejo un link para que puedas explorar la nueva demo, ya que –además de bajar los precios y agregar más accesorios a nuestro producto- también hemos innovado en materia de diseño: <http://demo-carrito.troop.com.ar/>

Espero tus comentarios.

Saludos cordiales,

Mail para mandar la propuesta genérica del carrito, con el agregado de funcionalidades particulares, masculino, singular, informal

Buenas tardes, Federico!

Aquí te envío nuestra propuesta comercial para implementarte el carrito de compras a la medida de las necesidades estratégicas de tu negocio.

Observarás que el documento que te enviamos está dividido en dos. La primer parte, corresponde a la propuesta inicial básica que recomendamos, y que contiene todo lo necesario para lanzar tu portal comercial Web rápida y exitosamente. De todas maneras, se trata de una propuesta modular, donde vos podés contratar la realización de los módulos que desees.

La segunda parte del documento, está dedicada a los accesorios que con frecuencia piden nuestros clientes, que sirven para optimizar el funcionamiento de sus carritos y aumentar las ventas.

En breve te estoy enviando la cotización de las dos funcionalidades particulares que estabas necesitando agregarle a tu carrito (la subcategorización en más niveles de los productos y el envío por mail de los links para que tus compradores se bajen los archivos).

De todas maneras, te pido que me indiques qué módulos de la primera y segunda parte de este documento desearías contratar así podemos avanzar.

Cualquier consulta que tengas, o si necesitás que te mandemos material adicional, no dudes en comunicarte conmigo.

A tu entera disposición,

Mail para mandar y explicar la propuesta de la campaña ECommerce (masculino, singular, formal)

Aquí le envío nuestra propuesta comercial para implementarle el carrito de compras a la medida de las necesidades estratégicas de su negocio.

Observará que el documento que le enviamos está dividido en dos. La primer parte, corresponde a la propuesta inicial básica que recomendamos, y que contiene todo lo necesario para lanzar su portal comercial Web rápida y exitosamente. De todas maneras, se trata de una propuesta modular, donde Ud. puede contratar la realización de los módulos que desee.

La segunda parte del documento, está dedicada a los accesorios que con frecuencia piden nuestros clientes, que sirven para optimizar el funcionamiento de sus carritos y aumentar las ventas.

Esperamos que resulte de su conveniencia, ya que nos encantaría poder ayudarlo a lanzar su negocio online.

No olvide que los precios pueden conversarse, en función de los módulos (de la primera y segunda parte del documento) que desee contratar.

Cualquier consulta que tenga, o si necesita que le mandemos material adicional, no dude en comunicarse conmigo.

A su entera disposición,

Artículo publicado en el sitio Web de la consultora para desalentar la contratación de freelancers (a la vez que se usa la palabra clave “freelance” para captar búsquedas de este tipo de programadores):

Desarrollo y programación freelance - algo a evitar

:: Cuando el cliente confía sus proyectos a un programador freelance ::

Muchas veces las empresas tercerizan la programación del **software** de su empresa o un **desarrollo** Web, a recursos que ofrecen sus servicios como **freelance**, con el fin de minimizar los costos del **desarrollo**.

La experiencia y el comentario de nuestros actuales clientes nos dice que este tipo de prácticas lleva por lo general al fracaso, el estancamiento o la anulación de un proyecto.

Esto sucede así porque el **programador freelance** no suele cumplir con un calendario específico, no hace co-partícipe del proyecto al cliente, no brinda informes de avance, no cuenta o no suministra un teléfono fijo donde poder ubicarlo, trabaja desde su casa -por lo que no está coordinado ni asistido por otros programadores-, etc. Todo esto lleva a los clientes a la desesperación, ya que el tiempo pasa, no se ven avances, la presión de la producción apremia y terminan por abandonar o suspender sus proyectos.

Troop software Factory entiende esta problemática y se enorgullece de haber ayudado a muchos clientes desilusionados a continuar con sus proyectos y desarrollos de una manera exitosa.

En caso de haber tenido malas experiencias con sus antiguos proveedores o con un **programador freelance**, y estar buscando una empresa confiable para que lo ayude a volver a encaminar sus proyectos en la senda del éxito, lo invitamos a que nos cuente su historia, llenando [nuestro formulario de](#)

[contacto](#) , y un asesor comercial se comunicará con usted a la brevedad.

Definición de E-Commerce:

El comercio electrónico, también conocido como e-commerce (electronic commerce en inglés), consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas. Originalmente el término se aplicaba a la realización de transacciones mediante medios electrónicos tales como el Intercambio electrónico de datos, sin embargo con el advenimiento de la Internet y la World Wide Web a mediados de los años 90 comenzó a referirse principalmente a la venta de bienes y servicios a través de Internet, usando como forma de pago medios electrónicos, tales como las tarjetas de crédito.

La cantidad de comercio llevada a cabo electrónicamente ha crecido de manera extraordinaria debido a Internet. Una gran variedad de comercio se realiza de esta manera, estimulando la creación y utilización de innovaciones como la transferencia de fondos electrónica, la administración de cadenas de suministro, el marketing en Internet, el procesamiento de transacciones en línea (OLTP), el intercambio electrónico de datos (EDI), los sistemas de administración del inventario y los sistemas automatizados de recolección de datos.

La mayor parte del comercio electrónico consiste en la compra y venta de productos o servicios entre personas y empresas, sin embargo un porcentaje considerable del comercio electrónico consiste en la adquisición de artículos virtuales (software y derivados en su mayoría), tales como el acceso a contenido "premium" de un sitio web.

Origen y evolución histórica

En los últimos decenios del siglo XIX empresas comerciales como Montgomery Ward y luego Sears iniciaron la venta por catálogo en los Estados Unidos. Este sistema de venta, revolucionario para la época, consiste en un catálogo con fotos ilustrativas de los productos a vender. Este permitió a las empresas captar nuevos segmentos de mercado que no estaban siendo atendidos. Además, otro

punto importante a tener en cuenta es que los potenciales compradores pueden escoger los productos en la tranquilidad de sus hogares, sin la asistencia o presión, según sea el caso, de un vendedor. La venta por catálogo tomó mayor impulso con la aparición de las tarjetas de crédito; además de determinar un tipo de relación de mayor anonimato entre el cliente y el vendedor.

La práctica del comercio electrónico comenzó a principios de 1970, con novedosas aplicaciones como la transferencia de fondos monetarios. Después apareció el intercambio de datos vía electrónica, que produjo una explosión en el comercio electrónico, dando lugar a otros tipos de procesos comerciales. Todos estos procesos permitieron que pequeñas empresas pudieran aumentar su nivel de competitividad implementando el comercio electrónico en sus actividades diarias. Debido a esto el comercio en línea se ha expandido muy rápidamente gracias a los millones de consumidores potenciales a los que se puede llegar a través de este medio.

A principio de los años 1970, aparecieron las primeras relaciones comerciales que utilizaban una computadora para transmitir datos, tales como órdenes de compra y facturas. Este tipo de intercambio de información, si bien no estandarizado, trajo aparejadas mejoras de los procesos de fabricación en el ámbito privado, entre empresas de un mismo sector.

A mediados de 1980, con la ayuda de la televisión, surgió una nueva forma de venta por catálogo, también llamada venta directa. De esta manera, los productos son mostrados con mayor realismo, y con la dinámica de que pueden ser exhibidos resaltando sus características. La venta directa se concreta mediante un teléfono y usualmente con pagos de tarjetas de crédito.

En 1995 los países integrantes del G7/G8 crearon la iniciativa [Un Mercado Global para PYMEs](#), con el propósito de acelerar el uso del comercio electrónico entre las empresas de todo el mundo, durante el cual se creó el portal pionero en idioma español Comercio Electrónico Global.

Ventajas del comercio electrónico

Para las empresas

El comercio electrónico realizado entre empresas es llamado en inglés Business-to-business o B2B. El B2B puede estar abierto a cualquiera que esté interesado (como el intercambio de mercancías o

materias primas), o estar limitado a participantes específicos pre-calificados (mercado electrónico privado). Algunas de sus virtudes son:

Mejoras en la distribución: La Web ofrece a ciertos tipos de proveedores (industria del libro, servicios de información, productos digitales) la posibilidad de participar en un mercado interactivo, en el que los costos de distribución o ventas tienden a cero, como por ejemplo en la industria del software, en la que los productos pueden entregarse de inmediato, reduciendo de manera progresiva la necesidad de intermediarios.

Comunicaciones comerciales por vía electrónica: Actualmente, la mayoría de las empresas utiliza la Web para informar a los clientes sobre la compañía, aparte de sus productos o servicios, tanto mediante comunicaciones internas como con otras empresas y clientes; esto facilita las relaciones comerciales, así como el soporte al cliente, ya que al estar disponible las 24 horas del día, las empresas pueden fidelizar a sus clientes mediante un diálogo asincrónico que sucede a la conveniencia de ambas partes.

Beneficios operacionales: El uso empresarial de la Web reduce errores, tiempo y sobrecostos en el tratamiento de la información. Los proveedores disminuyen sus costos al acceder de manera interactiva a las bases de datos de oportunidades de ofertas, enviar éstas por el mismo medio, y por último, revisar de igual forma las concesiones; además, se facilita la creación de mercados y segmentos nuevos, el incremento en la generación de ventajas en las ventas, la mayor facilidad para entrar en mercados nuevos, especialmente en los geográficamente remotos, y alcanzarlos con mayor rapidez.

Facilidad para fidelizar clientes: Mediante la aplicación de protocolos y estrategias de comunicación efectivas que le permitan al usuario final del portal web de la compañía plantear inquietudes, levantar requerimientos o simplemente hacer comentarios con relación a los productos o servicios de la misma, y si y solo si estos comentarios son debidamente procesados se puede crear un elemento importante para lograr la fidelización de los clientes, y en consecuencia aumentar la re-compra de productos y servicios, así como también la ampliación del rango de cobertura en el mercado.

Características únicas de su tecnología

Ubicuidad: la tecnología de internet/ web está disponible en todos lados, en el trabajo, en el hogar y en cualquier otro lado a través de los dispositivos móviles, en cualquier momento. El mercado se extiende más allá de los límites tradicionales y se elimina de una ubicación temporal y geográfica. Se crea el “Marketspace”; se pueden realizar compras en cualquier parte. Se mejora la conveniencia para el cliente y se reducen los costos de compra.

Alcance global: la tecnología se extiende más allá de los límites nacionales, alrededor de la tierra. Se habilita el comercio a través de los límites culturales y nacionales sin problemas ni modificaciones. El “Marketspace” incluye potencialmente miles de millones de clientes y millones de negocios en todo el mundo.

Estándares universales: hay un conjunto de estándares de tecnología, a saber estándares de internet. Hay un conjunto de estándares de medios técnicos en todo el mundo.

Riqueza: es posible transmitir mensajes de video, audio y texto. Los mensajes de comercialización de video, audio y texto se integran en una sola experiencia de consumo y mensaje de comercialización.

Interactividad: la tecnología funciona a través de la interacción con el usuario. Los consumidores entablan un diálogo que ajusta en forma dinámica la experiencia para el individuo, y hace del consumidor un coparticipante en el proceso de entrega de bienes en el mercado.

Densidad de la información: la tecnología reduce los costos de la información y eleva la calidad. Los costos de comunicación, procesamiento y almacenamiento de la información se reducen en forma dramática, mientras que la prevalencia, precisión y actualidad se incrementan de manera considerable. La información es abundante, económica y precisa.

Personalización/adequación: la tecnología permite entregar mensajes personalizados a individuos y grupos. La personalización de los mensajes de comercialización y la adecuación de productos y servicios se basan en las características individuales.

Tecnología social: generación de contenido por parte del usuario y redes sociales. Los nuevos modelos social y de negocios de internet permiten que el usuario cree y distribuya su propio contenido, y soportan las redes sociales.¹

Infraestructura y fundamentos

Las aplicaciones del comercio en línea se basan principalmente en esta infraestructura:

1. Infraestructura de servicios comerciales comunes: directorios, catálogos, tarjetas inteligentes de seguridad/autenticación, instituciones intermediarias para el pago electrónico.
2. Infraestructura de red: Internet (VAN, LAN, WAN), Intranet, Extranet, televisión por cable y satelital, dispositivos electrónicos, Internet.
3. Infraestructura de los mensajes y de distribución de información: intercambio electrónico de datos, correo electrónico, protocolo de transferencia de hipertexto.
4. Infraestructura de interfaces: está asentado en bases de datos, agenda de clientes y aplicaciones, y sus interrelaciones.
5. Plataformas y lenguajes multimedia para la infraestructura pública de red: VRML, HTML, XHTML, Javascript.

Internet, Intranet y Extranet proporcionan enlaces vitales de comercio electrónico entre los componentes de una empresa y sus clientes, proveedores y otros socios comerciales. Esto permite que las empresas participen en tres categorías básicas de aplicaciones de comercio electrónico:

Entre organizaciones comerciales y clientes/consumidores.

Sólo entre organizaciones comerciales.

Dentro de la misma organización.

Usos habituales

El comercio electrónico puede utilizarse en cualquier entorno en el que se intercambien documentos entre empresas: compras o adquisiciones, finanzas, industria, transporte, salud,

legislación y recolección de ingresos o impuestos. Ya existen compañías que utilizan el comercio electrónico para desarrollar los aspectos siguientes:

Creación de canales nuevos de marketing y ventas.

Acceso interactivo a catálogos de productos, listas de precios y folletos publicitarios.

Venta directa e interactiva de productos a los clientes.

Soporte técnico ininterrumpido, permitiendo que los clientes encuentren por sí mismos, y fácilmente, respuestas a sus problemas mediante la obtención de los archivos y programas necesarios para resolverlos.

Mediante el comercio electrónico se intercambian los documentos de las actividades empresariales entre socios comerciales. Los beneficios que se obtienen en ello son: reducción del trabajo administrativo, transacciones comerciales más rápidas y precisas, acceso más fácil y rápido a la información, y reducción de la necesidad de reescribir la información en los sistemas de información.

Los tipos de actividad empresarial que podrían beneficiarse mayormente de la incorporación del comercio electrónico son:

Sistemas de reservas. Centenares de agencias dispersas utilizan una base de datos compartida para acordar transacciones.

Stocks. Aceleración a nivel mundial de los contactos entre proveedores de stock.

Elaboración de pedidos. Posibilidad de referencia a distancia o verificación por parte de una entidad neutral.

Seguros. Facilita la captura de datos.

Empresas proveedoras de materia prima a fabricantes. Ahorro de grandes cantidades de tiempo al comunicar y presentar inmediatamente la información que intercambian.

Compra social y cuponerías

En España hay más de 15 empresas que ofrecen el servicio² siendo la pionera Letsbonus y en Argentina el número asciende a veinte³ situación comparable a la de otros países. El modelo de negocio consiste en la oferta de un determinado producto o servicio por un plazo limitado, generalmente de un día, con un nivel de descuento del 50% al 90%. Esta herramienta, además de generar un alto nivel de visitas a los sitios y compras por parte de un gran número de usuarios, es una herramienta muy popular entre comercios y empresas pequeñas, ya que este tipo de negocio funciona solamente haciendo foco en lo local y es accesible sin importar el tamaño de la organización.

Glosario de términos comunes

Número	Término	Definición
1	Internet	Infraestructura de redes a escala mundial que se conecta a la vez a todo tipo de computadores. Desarrollado originariamente para los militares de Estados Unidos, después se utilizó para el gobierno, la investigación académica y comercial y para comunicaciones.
2	Intranet	Red de ordenadores privada basada en los estándares de Internet, utilizan esta tecnología para enlazar los recursos informativos de una organización, desde documentos de texto a documentos multimedia, desde bases de datos legales a sistemas de gestión de documentos.
3	Comercio Electrónico	Entrega de información, productos, servicios o pagos por medio de líneas telefónicas, redes de ordenadores o de cualquier otro dispositivo electrónico.
4	Negocio Electrónico	Cualquier forma de transacción comercial en la que las partes interactúan en forma electrónica en lugar del intercambio o contacto físico directo.

5	Hosting	Alojar, servir, y mantener archivos para uno o más sitios web. Es también conocido como hospedaje web, alojamiento web, web site hosting, web hosting o webhosting. El tipo de empresa que ofrece estos servicios se denomina ISP (por Internet Service Provider).
6	Servidor Compartido	Es una forma de hosting en la que varios clientes comparten un mismo servidor.
7	Servidor Virtual	Se conoce como servidor virtual a una partición dentro de un servidor que habilita varias máquinas virtuales dentro de dicho equipo por medio de diferentes tecnologías. Los servidores virtuales tienen un límite de uso de CPU y memoria RAM (entre otros) que se dedica sólo para ese SDV dentro del servidor, y cada uno de ellos funciona independientemente dentro de un mismo servidor, es decir que todos actúan como jaulas dentro de un mismo equipo. Por ejemplo, si uno de ellos está mal administrado y trabaja en forma sobrecargada, no afectará el funcionamiento del resto.
8	Servidor Dedicado	El uso exclusivo de todo un servidor por un único cliente. Es una Forma de Hosting. Al ser dedicado, su costo puede ser alto.
9	Enlace Dedicado	Servicio que permite establecer un acceso permanente a Internet de alta capacidad, con un costo fijo, independientemente del tiempo de conexión y del volumen de información transmitida, Existen compañías que ofrecen ADSL, T1, wifi, dial-up, etc.

10	ERP	La Planificación de Recursos Empresariales, o simplemente ERP (Enterprise Resource Planning), es un conjunto de sistemas de información gerencial que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad.
11	CRM	Customer Relationship Management, gestión de las relaciones con el cliente. El CRM no es una nueva filosofía de trabajo u organización, sino el resultado de unir las antiguas técnicas comerciales de los pequeños establecimientos, con la tecnología de la información.
12	SCM	Supply Chain Management (SCM). Es una solución de negocios enfocada en optimizar la planeación y las operaciones de la cadena de suministro de la empresa.
13	Business Intelligence	Las aplicaciones de Business Intelligence (BI) son herramientas de soporte de decisiones que permiten en tiempo real, acceso interactivo, análisis y manipulación de información crítica para la empresa.
14	Cadena de Valor	Se enfoca en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final. Michael Porter fue quien popularizó este término.
15	Cluster de Aplicaciones	Los clusters o agrupamientos que ejecutan aplicaciones utilizadas en el cómputo científico, donde lo más importante es obtener un alto desempeño, optimizando el tiempo de procesamiento. Algunas aplicaciones de este tipo son los ERP (Enterprise Resource Plannig), BI (Business Intelligence), Herramientas OLAP, KWS (Sistemas basados en el conocimiento), ESS (Sistemas de soporte para ejecutivos).

16	Back End	De forma general, back-end hace referencia al estado inicial de un proceso, interfaz del administrador o programador de la aplicación. Contrasta con front-end, que se refiere al estado final de un proceso,
17	Front End	Front-end hace referencia al estado final de un proceso, interfaz del usuario final. Contrasta con back-end, que se refiere al estado inicial de un proceso, interfaz del administrador.
18	FODA	Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de cualquier empresa, considerando los factores externos e internos que la afectan para poder delinear la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes a la empresa.
19	Estudio Mercado	Recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo.
20	Negocio Brick	Organización que tiene participación comercial de forma tradicional, es decir, con instalaciones físicas. También podemos encontrarlo escrito como Negocio Brick & Mortar (por "ladrillo y cemento").
21	Negocio Clic	Organización que tiene participación comercial de forma electrónica únicamente. También se denomina una empresa "punto com"
22	Negocio Brick and Clic	Organización que tiene participación comercial de forma tanto física como electrónica.

- | | | |
|----|------------------------|---|
| 23 | Business
Business | to B2B. Forma de comercio electrónico en donde las operaciones comerciales son entre empresas y no con usuarios finales. |
| 24 | Business
Consumer | to B2C. De empresa a consumidor. Forma de comercio electrónico en donde las operaciones comerciales son entre una empresa y un usuario final. |
| 25 | Business
Government | to B2G. Consiste en optimizar los procesos de negociación entre empresas y el gobierno a través del uso de Internet. Se aplica a sitios o portales especializados en la relación con la administración pública. |

Fuente: Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/E-commerce>

Ley 25.856 de Declaración como Industria a la Producción de Software: (fuente: <http://www.fsfla.org/svnwiki/legis/argentina/25586.es>)

Ley 25.856

Fuente: [Infoleg](#)

Establécese que la actividad de producción de software debe considerarse como una actividad productiva de transformación asimilable a una actividad industrial, a los efectos de la percepción de beneficios impositivos, crediticios y de cualquier otro tipo.

Sancionada: Diciembre 4 de 2003

Promulgada: Enero 6 de 2004

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc. sancionan con fuerza de Ley:

Consideración de la producción de software como actividad industrial

ARTICULO 1° - Establécese que la actividad de producción de software debe considerarse como una actividad productiva de transformación asimilable a una actividad industrial a los efectos de la

percepción de los beneficios impositivos, crediticios y de cualquier otro tipo que se fijen para la industria por parte del Gobierno nacional.

ARTICULO 2° - Se instruye al Poder Ejecutivo para que en las políticas de promoción productiva vigentes o a regir en el futuro se considere el diseño, el desarrollo y la elaboración de software como una actividad productiva de transformación pasible de ser promocionada.

ARTICULO 3° - Se invita a los gobiernos provinciales y municipales a adoptar igual criterio al establecido en los artículos anteriores a los efectos de la extensión de los beneficios que se establezcan para las actividades industriales a las actividades productoras de software.

ARTICULO 4° - Comuníquese al Poder Ejecutivo.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONGRESO ARGENTINO, EN BUENOS AIRES, A LOS CUATRO DIAS DEL MES DE DICIEMBRE DEL AÑO DOS MIL TRES.

- REGISTRADA BAJO EL N° 25.856 -

EDUARDO O. CAMAÑO. - DANIEL O. SCIOLI. - Eduardo D. Rollano. - Juan Estrada.

Last update: 2008-05-05 (Rev 3440)

Ley 25.922 de Promoción de la Industria del Software (fuente: http://www.mincyt.gov.ar/multimedia/archivo/archivos/ley_25922_3.pdf)

Ley 25.922 - LEY DE PROMOCION DE LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE - Definición, ámbito de aplicación y alcances.

Tratamiento fiscal para el sector. Importaciones.

Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (FONSOFT). Infracciones y sanciones. Disposiciones generales

Sancionada: 18/08/2004

Promulgada Parcialmente: 07/09/2004

Publicación en B.O.: 09/09/2004

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc. sancionan
con fuerza de Ley:

LEY DE PROMOCION DE LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE

CAPITULO I Definición, ámbito de aplicación y alcances

ARTICULO 1° - Créase un Régimen de Promoción de la Industria del Software que regirá en todo el territorio de la República Argentina con los alcances y limitaciones establecidas en la presente ley y las normas reglamentarias que en su consecuencia dicte el Poder Ejecutivo nacional.

El presente régimen estará enmarcado en las políticas estratégicas que a tal efecto establezca el

Poder Ejecutivo nacional a través de sus organismos competentes y tendrá vigencia durante el plazo de diez años a partir de su aprobación.

ARTICULO 2° - Podrán acogerse al presente régimen de promoción las personas físicas y jurídicas

constituidas en la República Argentina cuya actividad principal sea la industria del software, que se

encuentren habilitadas para actuar dentro de su territorio con ajuste a sus leyes, debidamente inscritas conforme a las mismas y desarrollen en el país y por cuenta propia las actividades definidas en el artículo 4°.

ARTICULO 3° - Los interesados en acogerse al presente régimen deberán inscribirse en el registro habilitado por la autoridad de aplicación.

Facúltase a la autoridad de aplicación a celebrar los respectivos convenios con las provincias que

adhieran al presente régimen, con el objeto de facilitar y garantizar la inscripción de los interesados de cada jurisdicción provincial en el registro habilitado en el párrafo anterior.

ARTICULO 4° - Las actividades comprendidas en el régimen establecido por la ley son la creación, diseño, desarrollo, producción e implementación y puesta a punto de los sistemas de software desarrollados y su documentación técnica asociada, tanto en su aspecto básico como aplicativo,

incluyendo el que se elabore para ser incorporado a procesadores utilizados en bienes de diversa

índole, tales como consolas, centrales telefónicas, telefonía celular, máquinas y otros dispositivos.

Queda excluida del régimen establecido en la presente ley la actividad de autodesarrollo de software.

ARTICULO 5° - A los fines de la presente ley, se define el software como la expresión organizada

de un conjunto de órdenes o instrucciones en cualquier lenguaje de alto nivel, de nivel intermedio,

de ensamblaje o de máquina, organizadas en estructuras de diversas secuencias y combinaciones,

almacenadas en medio magnético, óptico, eléctrico, discos, chips, circuitos o cualquier otro que

resulte apropiado o que se desarrolle en el futuro, previsto para que una computadora o cualquier

máquina con capacidad de procesamiento de información ejecute una función específica, disponiendo o no de datos, directa o indirectamente. **-definición del software y su industria-**

CAPITULO II Tratamiento fiscal para el sector

ARTICULO 6° - A los sujetos que desarrollen las actividades comprendidas en el presente régimen

de acuerdo a las disposiciones del capítulo I les será aplicable el régimen tributario general con las

modificaciones que se establecen en el presente capítulo. Los beneficiarios que adhieran al presente régimen deberán estar en curso normal de cumplimiento de sus obligaciones impositivas

y previsionales.

ARTICULO 7° - Los sujetos que adhieran a este régimen gozarán de estabilidad fiscal por el término de diez (10) años contados a partir del momento de la entrada en vigencia de la presente ley. La estabilidad fiscal alcanza a todos los tributos nacionales, entendiéndose por tales los impuestos directos, tasas y contribuciones impositivas que tengan como sujetos pasivos a los beneficiarios inscriptos. La estabilidad fiscal significa que los sujetos que desarrollen actividades de producción de software no podrán ver incrementada su carga tributaria total nacional al momento de la incorporación de la empresa al presente marco normativo general. **-apoyo del Estado-**

ARTICULO 8° - Los beneficiarios del régimen de la presente ley que desempeñen actividades de investigación y desarrollo en software y/o procesos de certificación de calidad de software desarrollado en el territorio nacional y/o exportaciones de software (asegurando a los trabajadores

de la actividad la legislación laboral vigente), podrán convertir en un bono de crédito fiscal intransferible hasta el 70% (setenta por ciento) de las contribuciones patronales que hayan efectivamente pagado sobre la nómina salarial total de la empresa con destino a los sistemas y subsistemas de seguridad social previstos en las leyes 19.032 (INSSJyP), 24.013 (Fondo Nacional de Empleo) y 24.241 (Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones).

Los beneficiarios podrán utilizar dichos bonos para la cancelación de tributos nacionales que

tengan origen en la industria del software, en particular el impuesto al valor agregado (IVA) u otros

impuestos nacionales y sus anticipos, en caso de proceder, excluido el impuesto a las ganancias.

El bono no podrá utilizarse para cancelar deudas anteriores a la efectiva incorporación del

beneficiario al régimen de la presente ley y, en ningún caso, eventuales saldos a su favor harán

lugar a reintegros o devoluciones por parte del Estado. **-más ayuda del Estado para la industria-**

ARTICULO 9° - Los sujetos adheridos al régimen de promoción establecido por la presente ley

tendrán una desgravación del sesenta por ciento (60%) en el monto total del impuesto a las ganancias determinado en cada ejercicio. Este beneficio alcanzará a quienes acrediten gastos de investigación y desarrollo y/o procesos de certificación de calidad y/ o exportaciones de software, en las magnitudes que determine la autoridad de aplicación.

ARTICULO 10. - A los efectos de la percepción de los beneficios establecidos en los artículos

precedentes, los sujetos que adhieran al presente régimen deberán cumplir con alguna norma de calidad reconocida aplicable a los productos de software. Esta exigencia comenzará a regir a partir del tercer año de vigencia del presente marco promocional.

ARTICULO 11. - Los sujetos que adhieran a los beneficios establecidos en la presente ley, que

además de la industria del software como actividad principal desarrollen otras de distinta naturaleza, llevarán su contabilidad de manera tal que permita la determinación y evaluación en forma separada de la actividad promovida del resto de las desarrolladas.

La imputación de gastos compartidos con actividades ajenas a las promovidas se atribuirán contablemente respetando criterios objetivos de reparto, como cantidad de personal empleado, monto de salarios pagados, espacio físico asignado u otros, siendo esta enumeración meramente enunciativa y no limitativa.

Serán declarados y presentados anualmente a la autoridad de aplicación en la forma y tiempo que

ésta establezca los porcentuales de apropiación de gastos entre las actividades distintas y su justificativo.

CAPITULO III Importaciones

ARTICULO 12. - Las importaciones de productos informáticos que realicen los sujetos que adhieran al presente régimen de promoción quedan excluidas de cualquier tipo de restricción presente o futura para el giro de divisas que se correspondan al pago de importaciones de hardware y demás componentes de uso informático que sean necesarios para las actividades de producción de software. **(esta ayuda no atañe al caso particular de nuestra empresa)**

CAPITULO IV Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (Fonsoft)

ARTICULO 13. - Créase el Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (Fonsoft), el

cual será integrado por:

1. Los recursos que anualmente se asignen a través de la ley de presupuesto.
2. Los ingresos por las penalidades previstas ante el incumplimiento de la presente ley.
3. Ingresos por legados o donaciones.
4. Fondos provistos por organismos internacionales u organizaciones no gubernamentales.

ARTICULO 14. - Facúltase al Jefe de Gabinete de Ministros a efectuar las modificaciones presupuestarias que correspondan, previendo para el primer año un monto de pesos dos millones (\$ 2.000.000) a fin de poder cumplir con lo previsto en el inciso 1 del artículo 13.

ARTICULO 15. - La Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, a través de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, será la autoridad de aplicación en lo referido al Fonsoft y actuará como fiduciante frente al administrador fiduciario.

ARTICULO 16. - La autoridad de aplicación definirá los criterios de distribución de los fondos acreditados en el Fonsoft los que serán asignados prioritariamente a universidades, centros de investigación, pymes y nuevos emprendimientos que se dediquen a la actividad de desarrollo de software.

A los efectos mencionados en el párrafo anterior la autoridad de aplicación convendrá con las provincias que adhieran al régimen de la presente ley, la forma y modo en que éstas, a través de sus organismos pertinentes, se verán representadas en la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica.

ARTICULO 17. - La autoridad de aplicación podrá financiar a través del Fonsoft:

1. Proyectos de investigación y desarrollo relacionados a las actividades definidas en el artículo 4°

de la presente.

2. Programas de nivel terciario o superior para la capacitación de recursos humanos.
3. Programas para la mejora en la calidad de los procesos de creación, diseño, desarrollo y producción de software.
4. Programas de asistencia para la constitución de nuevos emprendimientos.

ARTICULO 18. - La autoridad de aplicación otorgará preferencia en la asignación de financiamientos a través del Fonsoft, según lo definido en el artículo 16, a quienes:

- a) Se encuentren radicados en regiones del país con menor desarrollo relativo b) Registren en la República Argentina los derechos de reproducción de software según las normas vigentes;
- c) Generen mediante los programas promocionados un aumento cierto y fehaciente en la utilización de recursos humanos;
- d) Generen mediante los programas promocionados incrementales de exportación;
- e) Adhieran al presente régimen de promoción.

ARTICULO 19. - Las erogaciones de la autoridad de aplicación relacionadas a la administración del Fonsoft no deberán superar el cinco por ciento (5%) de la recaudación anual del mismo.

CAPITULO V Infracciones y sanciones

ARTICULO 20. - El incumplimiento de las normas de la presente ley y de las disposiciones de la autoridad de aplicación referidas a los beneficios establecidos en el capítulo II por parte de las personas físicas y jurídicas que se acojan al régimen de promoción de la presente ley, determinará la aplicación por parte de la autoridad de aplicación de las sanciones que se detallan a continuación:

1. Revocación de la inscripción en el registro establecido en el artículo 3° y de los beneficios otorgados por el capítulo II.

2. Pago de los tributos no ingresados con motivo de lo dispuesto en el capítulo II, con más los intereses, en relación con el incumplimiento específico determinado.

3. Inhabilitación para inscribirse nuevamente en el registro establecido en el artículo 3°.

CAPITULO VI Disposiciones generales

ARTICULO 21. - La autoridad de aplicación de la presente ley será la Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa dependiente del Ministerio de Economía y Producción, con excepción de lo establecido en el capítulo IV y sin perjuicio de lo establecido por el artículo 6° del decreto 252/2000, según texto ordenado por el decreto 243/2001.

ARTICULO 22. - La Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa deberá

publicar en su respectiva página de Internet el registro de los beneficiarios del presente régimen, así como los montos de beneficio fiscal otorgados a los mismos.

ARTICULO 23. - A los fines de la presente ley quedan excluidas como actividades de investigación

y desarrollo de software la solución de problemas técnicos que se hayan superado en proyectos anteriores sobre los mismos sistemas operativos y arquitecturas informáticas. También el mantenimiento, la conversión y/o traducción de lenguajes informáticos, la adición de funciones y/ o preparación de documentación para el usuario, garantía o asesoramiento de calidad de los sistemas no repetibles existentes.

Quedan también excluidas las actividades de recolección rutinarias de datos, la elaboración de estudios de mercado para la comercialización de software y aquellas otras actividades ligadas a la producción de software que no conlleven un progreso funcional o tecnológico en el área del software.

ARTICULO 24. - La autoridad de aplicación realizará auditorías y evaluaciones del presente régimen, debiendo informar anualmente al Congreso de la Nación los resultados de las mismas.

Dicha información deberá realizarse a partir del tercer año de vigencia de la ley.

ARTICULO 25. - Los beneficios fiscales contemplados en la presente ley, mientras subsista el sistema de coparticipación federal de impuestos vigente, se detraerán de las cuantías de los recursos que correspondan a la Nación.

ARTICULO 26. - El cupo fiscal de los beneficios a otorgarse por el presente régimen promocional será fijado anualmente en la ley de Presupuesto general de gastos y cálculo de recursos de la Administración nacional.

A partir de la vigencia de la presente ley y durante los tres primeros ejercicios fiscales posteriores, el cupo correspondiente se otorgará en función de la demanda y desarrollo de las actividades promocionadas.

ARTICULO 27. - Invítase a las provincias, a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y a los municipios a adherir al presente régimen mediante el dictado de normas de promoción análogas a las establecidas en la presente ley.

ARTICULO 28. - Comuníquese al Poder Ejecutivo.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONGRESO ARGENTINO, EN BUENOS AIRES, A LOS DIECIOCHO DIAS DEL MES DE AGOSTO DEL AÑO DOS MIL CUATRO.- REGISTRADA BAJO EL N° 25.922 - EDUARDO O. CAMAÑO. - MARCELO A. GUINLE. - Eduardo D. Rollano. - Juan Estrada.

NOTA: El texto en negrita fue observado.

Decreto 1182/2004 Bs. As., 7/9/2004 VISTO el Expediente N° S01:02 02385/2004 del Registro del

MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION y el Proyecto de Ley registrado bajo el N° 25.922,

sancionado por el HONORABLE CONGRESO DE LA NACION el 18 de agosto de 2004, y

CONSIDERANDO:

Que mediante el Proyecto de Ley registrado bajo el N° 25.922, se creó un Régimen de Promoción de la Industria del Software que regirá en todo el territorio de la REPUBLICA ARGENTINA,previendo una serie de estímulos de carácter impositivo.

Que los referidos estímulos comprenden al beneficio de la estabilidad fiscal por el término de DIEZ (10) años con alcance a tributos nacionales, a bonos de crédito fiscal por hasta un SETENTA POR CIENTO (70%) de las contribuciones patronales efectivamente pagadas, para ser aplicados a la cancelación de tributos nacionales, y a una desgravación del SESENTA POR CIENTO (60%) en el monto total del Impuesto a las Ganancias determinado en cada ejercicio.

Que a través de su Artículo 25, el Proyecto de Ley establece que los beneficios fiscales que contempla, mientras subsista el sistema de coparticipación federal de impuestos vigente, se detraerán de las cuantías de los recursos que correspondan a la Nación.

Que la distribución de los recursos entre la Nación, las Provincias y la CIUDAD AUTONOMA DE

BUENOS AIRES, debe responder, según lo ordena la CONSTITUCION NACIONAL, a criterios de

equidad y solidaridad, debiendo dar prioridad al logro de un grado equivalente de desarrollo, calidad de vida e igualdad de oportunidades en todo el Territorio Nacional.

Que, por lo tanto, no resulta equitativo imponer una detracción a los recursos de la Nación para sostener un régimen al cual podrán tener acceso, en virtud de su carácter federal, todas las jurisdicciones políticas.

Que la incidencia de la medida aprobada en los recursos de la Nación dificultará, en la medida de la merma, el cumplimiento por parte del ESTADO NACIONAL de sus obligaciones específicas.

Que en función de los argumentos expuestos se estima conveniente observar el Artículo 25 del Proyecto de Ley registrado bajo el N° 25.922.

Que la medida que se propone no altera el espíritu ni la unidad del Proyecto de Ley sancionado por el HONORABLE CONGRESO DE LA NACION.

Que la Dirección General de Asuntos Jurídicos del MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION ha tomado la intervención que le compete.

Que el PODER EJECUTIVO NACIONAL tiene competencia para el dictado del presente decreto de acuerdo con lo dispuesto por el Artículo 80 de la CONSTITUCION NACIONAL.

Por ello, EL PRESIDENTE DE LA NACION ARGENTINA EN ACUERDO GENERAL DE MINISTROS DECRETA:

Artículo 1° - Obsérvase el Artículo 25 del Proyecto de Ley registrado bajo el N° 25.922.

Art. 2° - Con la salvedad establecida en el artículo precedente, cúmplase, promúlgase y téngase por Ley de la Nación el Proyecto de Ley registrado bajo el N° 25.922.

Art. 3° - Dése cuenta al HONORABLE CONGRESO DE LA NACION.

Art. 4° - Comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese.

- KIRCHNER. - Alberto A. Fernández. - Julio M. De Vido. - José J. B. Pampuro. - Alicia M. Kirchner.

- Aníbal D. Fernández. - Roberto Lavagna. - Carlos A. Tomada. - Rafael A. Bielsa. - Horacio D.

Rosatti. - Ginés González García