



Maestría en Administración de Empresas (MBA)

Trabajo Final de Master (TFM)

**Plan de Negocio para el Desarrollo del Mercado Mexicano por
parte de la Empresa TACTICASOFT**

Maestrando:

Hernán Emilio Seivane

Director:

Mg. Martín Costanzo

Buenos Aires, agosto de 2023.

Resumen

El presente Trabajo Final de Master (TFM) propone, mediante la información bibliográfica de diversos autores, la elaboración plan de negocios para la empresa TACTICASOFT, que desarrolla software de CRM con gestión administrativa contable integrada (ERP), cuya principal fuente de negocios proviene de Argentina, y tiene la intención de expandirse en el mercado mexicano. La estrategia propuesta se asemeja a un modelo de franquicia, considerado como el mejor mecanismo para lograr su objetivo. Esta decisión se toma en un contexto de recurrentes crisis económicas en Argentina que podrían obstaculizar la supervivencia y/o crecimiento de la empresa. El mercado mexicano, donde ya tiene presencia a través de distribuidores y clientes activos, representa una oportunidad crucial para la diversificación y expansión de los ingresos y se prevé un aumento en la facturación global anual en dólares en un 10% en el periodo 2024/2026.

Para maximizar el potencial del mercado mexicano, se implementará una estrategia conjunta con sus distribuidores, quienes tendrán la responsabilidad de contratar nuevos comerciales y técnicos, y brindar soporte de análisis para las adaptaciones fiscales mexicanas. Por su parte, la empresa se ocupará del desarrollo de las adaptaciones del software para ese mercado, la generación de negocios potenciales y la capacitación del personal, expansión que procurará no poner en peligro el negocio principal en Argentina, generador de casi todos los ingresos. Si se obtiene éxito en México, se planea replicar el modelo en países como Chile, Colombia, Perú, Paraguay y Uruguay.

El modelo de venta será híbrido, comercializando licencias de uso perpetuo, con la posibilidad de ofrecer una nube propia o que el cliente decida en qué nube quiere montarlo o usar su propia red interna. Finalmente, los indicadores financieros, como una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 14.6% y un Valor Actual Neto (VAN) positivo, respaldan la viabilidad del proyecto, sugiriendo que es una inversión atractiva que supera el costo de oportunidad y generará un valor económico adicional.

Palabras claves: Crisis económicas de Argentina, expansión al mercado mexicano, Software / CRM & ERP, modelo de franquicia (modelo navision), viabilidad financiera.

Índice

Introducción.....	4
Capítulo 1. Identificación del problema	6
1.1. Diagnostico.....	6
1.2. Tema a innovar	8
1.3. Formulación del problema.....	9
1.4. Preguntas específicas.....	9
Capítulo 2. Objetivos.....	11
2.1. Objetivo general	11
2.2. Objetivos específicos.....	11
Capítulo 3. Justificación de la posible utilidad de la innovación	12
3.1. Futuras oportunidades de crecimiento.....	14
Capítulo 4. Marco teórico.....	15
4.1. Terminología	15
4.2. Base teórica	16
4.3. Estrategia empresarial.....	18
4.4. Etapas del plan de negocios.....	27
4.5. Cronograma.....	28
4.6. Metodología de relevamiento.....	28

Capítulo 5. Desarrollo del plan de negocios.....	32
5.1. Funcionamiento y monetización del modelo de negocios.....	32
5.2. Misión	35
5.3. Visión	35
5.4. Valores.....	35
5.5. Examen del entorno externo de la empresa.....	36
5.6. Análisis del micro entorno del negocio.....	50
5.7. Aspectos internos del negocio.....	60
5.8. Análisis FODA del negocio y riesgos	82
5.9. Estrategia comercial	84
5.10. Plan financiero.....	107
Capítulo 6. Conclusión. Perspectivas para la acción.....	137
6.1. Recomendaciones	137
Anexos.....	141

Tablas

Tabla 1: Listado de terminología básica.....	17
Tabla 2: Motivos de desuso del sistema.....	30
Tabla 3: Fortalezas y debilidades de la competencia	55
Tabla 4: Matriz FODA	83

Figuras

Figura 1: Estructura de sistema de CRM y ERP Híbrido nube-red local.....	22
--	----

Figura 2: Flujo de trabajo de generación de potenciales clientes utilizando LinkedIn y correos electrónicos.....	25
Figura 3: Informes de gestión de TACTICA para el control de actividades de comerciales y técnicos.....	27
Figura 4: Cronograma de las etapas del plan de negocios.....	29
Figura 5: Canvas del modelo de negocios de TACTICASOFT	82
Figura 6: Modelo de estrategia comercial	87
Figura 7: Estrategia comercial.....	92

Introducción

En el presente Trabajo Final de Maestría, se desarrolla un plan de negocios para la empresa TACTICASOFT. El objetivo es la expansión y consolidación de la empresa en el mercado mexicano, ideando el trabajo conjunto con un distribuidor basado en un modelo parecido al de una franquicia, considerado el mejor mecanismo para lograr dicho propósito. Para ello se investigaron distintos autores específicos de la industria del software.

TACTICASOFT inició sus actividades en el año 2002 en Buenos Aires, Argentina, con la experiencia previa de sus fundadores que habían participado (1999 - 2001) en la comercialización de productos complementarios para otras reconocidas soluciones de CRM (Customer Relationship Management) (ACT!, GoldMine, SalesLogix, Commence, QuoteWerks y Maximizer), desarrollando complementos por ellos mismos. Estos desarrollos dieron el pie inicial para la creación de una solución propia de CRM, mejorando la oferta existente en el mercado y brindando un soft amigable, ágil y en español, con todo el *Know How* de un software del tipo *World Class*.

Atento a la demanda de los clientes que solicitaban una solución de CRM integrada a una solución de gestión administrativa contable (ERP, por sus siglas en inglés), TACTICASOFT procuró hacer integraciones con soluciones tales como TANGO (Axoft en Argentina) y Microsip (México), pero debido a imposibilidades técnicas de mantener dichas vinculaciones por los constantes cambios en las estructuras de las bases de datos de los diferentes software, a finales de 2004 comenzó a desarrollar una solución de gestión administrativa contable (ERP) integrada al CRM.

En el año 2005 desarrolló STRATEGIKON, una solución de BAM (Business Activity Monitor) que permitía distribuir reportes, generar alertas de negocios y programar acciones vinculadas a TACTICA CRM y TACTICA ERP.

Este trabajo propone una serie de diagnósticos para relevar el entorno competitivo de la industria en el que se inserta la empresa, así como también un estudio de México como mercado objetivo. Se parte de la hipótesis de que es apresurada la intención de invertir en una estructura directa estable en México, entendiendo que debe precederle a dicha decisión una serie de acciones incrementales en el proceso de crecer en el mercado objetivo. Estas forman parte de un plan de corto y mediano plazo que se propone para que la empresa lo lleve a cabo.

Capítulo 1. Identificación del problema

1.1. Diagnostico

La empresa TACTICASOFT actualmente tiene el 95% de sus ingresos provenientes de negocios realizados en Argentina, cuya economía tiene crisis recurrentes que afectan el normal desarrollo de los negocios (devaluaciones, cepos cambiarios, etc.).

El mercado mexicano en el cual la empresa tiene presencia a través de distribuidores y clientes activos utilizando sus soluciones, representa una oportunidad de expansión y diversificación de ingresos para el periodo 2024/2026, por el tamaño del mismo (dos veces y medio más grande que el mercado argentino), el idioma para dar soporte técnico (Español) y las adaptaciones a realizar para mantener la compatibilidad de la solución de CRM con gestión administrativa contable. Algunos de los desafíos para esta expansión son las adaptaciones claves a realizar y mantener respecto de las facturas, remitos y contabilidad electrónica, destacando que hay actualmente al menos 30 clientes en uso activo en dicho país, desconociendo si hay incluso más debido a que la comercialización la hacen los distribuidores y ellos mismos venden su propio abono de soporte (llamado localmente póliza de soporte) por lo que no giran dinero alguno a la empresa, aunque se destaca que se han estado realizando cambios en el software donde hay funciones que únicamente son accesibles teniendo pago el contrato de soporte directo con la empresa.

Las soluciones líderes del mercado mexicano se focalizan en el ERP (Administrativo / Contable) y tienen costos que dejan a las empresas PYMES fuera del alcance y adicionalmente no tienen por lo general un robusto CRM incorporado dentro de la solución, lo cual lleva a que contraten soluciones menos profesionales o desconectadas del circuito de

la empresa para cubrir dicha necesidad. Estos competidores prefieren extender la línea hacia el desarrollo del e-commerce. El relevamiento de mercado realizado internamente muestra esta problemática como denominador común.

Una oportunidad para aprovechar por TACTICASOFT son los clientes que en Argentina son distribuidores de productos extranjeros y que tienen empresas homólogas de los mismos productos en México. Lo que se busca es trabajar con clientes pragmáticos, que tienen la tendencia de adoptar las mismas tecnologías que usan otras empresas similares. Para que este punto se entienda con un ejemplo práctico, la empresa en Argentina tiene un cliente llamado DAMICO SISTEMAS SA que es distribuidor de HUNTER ASSOCIATES LABORATORY INC, y por esta relación se pudo conseguir como cliente el distribuidor de esta última empresa en Colombia, llamado LANZETTA RENGIFO Y CIA LTDA, y teniendo también distribuidores en México, como son las empresas PRUFER COMERCIAL, S.A. DE C.V. , INSTRUMENTOS Y SERVICIOS, S.A. DE C.V. e INSTRUMENTOS Y EQUIPOS FALCON, todos potenciales clientes de la solución de CRM con gestión administrativa que ofrece TACTICASOFT.

Considerando todo lo anterior, se llevará adelante una estrategia en conjunto con el distribuidor de Monterrey (AD-HOC Sistemas), capital y ciudad más poblada del estado mexicano de Nuevo León, a fin de desarrollar una estructura de negocios para poder dar apoyo técnico y comercial a las PYMES mexicanas, con un incremento esperado de la facturación global anual en dólares en un 10%, para el periodo 2024/2026. Cabe señalar que se comenzó a trabajar con dicho distribuidor en el año 2004. También esta como opción trabajar con el distribuidor Asesoría Creativa en Ventas, con quien se trabaja desde el año 2005 y se encuentra localizado en la ciudad de México, principal ciudad y capital de México.

La estrategia a realizar será una combinación del “modelo Navision” establecido por Bech (2020) con el de Franquicia, donde se establecerá de facto un *joint venture* con el

distribuidor a fin de que el mismo realice una inversión paralela en recursos humanos, quedando el desarrollo de las adaptaciones del software para el mercado mexicano, la generación de potenciales negocios, la capacitación de los comerciales y todo el personal para soportar la comercialización en cabeza de la empresa y la contratación de nuevos comerciales y técnicos en cabeza del distribuidor así como el soporte de análisis para las adaptaciones fiscales mexicanas. Esto se hará teniendo mucho cuidado para no poner en peligro el negocio principal en Argentina, donde actualmente se generan casi todos los ingresos, resaltando que toda la operatoria tendrá que ser soportada por la ganancia generada en la nueva iniciativa, incorporando y aportando recursos sin endeudarse para esta expansión, ya que los fondos de inversión para iniciar son propios de la empresa y del distribuidor de Monterrey para afrontar el personal necesario en México, que tendrá relación de dependencia con el mismo.

El plan de inversión se plantea para un plazo de tres años, ya que el mercado mexicano será una fuente predecible de ingresos que pueda sustentar por ese periodo una fuerza comercial, técnica y de desarrollo desde Argentina, incluso de codificación de las adaptaciones y su mantenimiento que sería con soporte de análisis por parte de distribuidores y consultores mexicanos.

1.2. Tema a desarrollar

Desarrollo de una estrategia de la empresa TACTICASOFT para la venta, el desarrollo y el soporte del software de CRM con gestión administrativa contable integrada en el mercado mexicano.

1.3. Formulación del problema

¿Cómo la empresa TACTICASOFT puede llevar adelante exitosamente la estrategia de penetración del mercado mexicano con sus productos?

1.4. Preguntas específicas

- a. ¿Cuáles son las empresas potenciales clientes en México del software de CRM con gestión administrativa contable integradas (ERP) de las características del de TACTICASOFT?, y ¿cuáles son las necesidades de sistemas de CRM y/o administrativos contables de dichas empresas?
- b. ¿Es viable comercialmente vender en conjunto con un distribuidor exclusivo la solución en el mercado mexicano?
- c. De acuerdo a los requerimientos fiscales de México, ¿cuáles son los requerimientos de mínima para atender a dicho mercado?
- d. ¿Existen software complementarios que puedan cubrir las falencias en la oferta de la empresa y se puedan comercializar de manera conjunta?
- e. ¿Qué recursos humanos, tecnológicos, financieros, económicos y materiales, serán necesarios para la comercialización, soporte y desarrollo?
- f. ¿Tiene la empresa los recursos propios para sostener el flujo de fondos negativos que requiere comenzar a comercializar en México hasta llegar al punto de equilibrio?
- g. ¿Cómo será el plan de negocios?

Capítulo 2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Desarrollar una estructura de negocios para que la empresa TACTICASOFT pueda tener ingresos desde el mercado mexicano, incrementando la facturación global anual en dólares en un 10%, para el periodo 2024/2026.

2.2. Objetivos específicos

1. Adaptar las acciones y material de marketing para penetrar en el mercado de las PYMES mexicanas y poder generar potenciales negocios para la fuerza de ventas.
2. Organizar, capacitar y supervisar una fuerza de ventas que pueda captar nuevos clientes, como así también establecer el sector de postventa para que genere ingresos con licencias, soporte y consultoría.
3. Desarrollar metodologías para analizar y mantener actualizado el software en cuestiones impositivas legales del mercado mexicano.
4. Preparar y mantener la documentación técnica adaptada para México. Entrenar al equipo técnico para que manejen la dualidad de requerimientos, horarios y feriados. Organizar el equipo entre países a fin de coordinar el soporte de primer y segundo nivel.

Capítulo 3. Justificación del plan de negocios

México es el segundo PBI de América Latina –dos veces y medio el tamaño del argentino– como estadísticamente muestra *Datosmacro.Com* (2022) con gran cantidad de empresas PYMES obligadas a facturar y llevar contabilidad electrónica.

TACTICASOFT cuenta en el mercado objetivo con algunos clientes de CRM (ventas, marketing, soporte) y facturación utilizando adaptaciones hechas por los distribuidores locales.

La empresa tuvo en 20 años cerca de 266 clientes en México, de los cuales actualmente 30 continúan activos con el sistema en uso. Esta pérdida de clientes se debe a varios motivos, entre los cuales se pueden enumerar: 1) la falta de actualización del software a nivel visual; 2) la ausencia de desarrollo actualizado a la legislación fiscal mexicana; 3) el no contacto directo entre la empresa y el cliente, delegando dicha tarea a los distribuidores, que simplemente no contactaban más a aquellos clientes que no les renovaban el servicio de soporte; 4) fallidas implementaciones del software o directamente la falta de ellas por parte de los distribuidores. Tampoco se han implementado las acciones que hubieran permitido tener mayor participación en el mercado, como ser: 1) capacitación constante en ventas de los distribuidores, mientras se continúa con la de soporte; 2) lograr que los mismos tengan una fuerza de ventas, ya que el que está a cargo de la comercialización es quien implementa el servicio, generalmente el mismo dueño del distribuidor y le resulta mucho más sencillo venderle a los clientes ya existentes, casos en los que además se queda con el total del ingreso; 3) generar y darle seguimiento a los potenciales negocios con auditoría por parte del personal experimentado desde Argentina.

Es importante señalar que el mercado mexicano es culturalmente muy similar al argentino, y las diferencias son de tonadas en el lenguaje (que de hecho existen entre las propias regiones de los países), algunas pocas palabras, zona horaria y feriados. No hay barreras culturales significativas como puede suceder con algún otro país no hispano.

En una búsqueda en LinkedIn realizada desde una cuenta con buen alcance debido a que tiene contactos de primer grado en México, se pudo determinar que en el mercado objetivo hay 94.000 potenciales clientes de empresas de entre 1-10 y 10-50 empleados, tomando en cuenta solamente cargos ejecutivos de toma de decisiones e industrias que realizan en su mayoría ventas b2b.

El mercado de soluciones de software de gestión tanto de CRM como de ERP o integral tiende a ser global con bajas barreras de entrada, especialmente para las empresas multinacionales, debido a la facilidad que da montar una solución en la nube. Analizando las soluciones locales, en su mayoría tienden a solucionar la gestión administrativa contable, en muchos casos especializándose en lo que es punto de venta (b2c) y luego crecen para el e-commerce potenciando dicho mercado de venta de empresa a consumidor final.

Más allá de los productos internacionales como Microsoft Dynamics u Odoo, no se encuentra mucho desarrollo local enfocado a lo que es la venta de empresa a empresa (b2b), que va desde la gestión administrativa contable (ERP) a la gestión de la fuerza de ventas, el marketing y el soporte (CRM).

Estas condiciones hacen que haya oportunidad de negocio para la cual la empresa está preparada, ya que cuenta con los recursos para invertir en las acciones de marketing y la comercialización, así como el desarrollo de las necesidades administrativas fiscales para el mercado mexicano en lo que sería un apalancamiento entre inversión con fondos propios, recursos humanos disponibles y aportes de distribuidores.

Un modelo de negocio diferencial que se va a aplicar es el híbrido, donde se comercializan licencias de uso perpetuo (por ejemplo las licencias de Windows para PC) combinado ello con funciones y complementos bajo la modalidad de abono, con la posibilidad de ofrecer una nube propia o que el cliente decida en qué nube quiere montar el software o si lo quiere usar en su propia red. La ventaja de este modelo sobre el de suscripción, es que cuando el cliente no quiere seguir pagando abono de soporte y actualizaciones, el 80% del sistema le sigue funcionando, manteniendo la lógica y reglas del negocio, como así también la base de datos completa. Esto no pasa en el modelo de suscripción, donde el cliente paga mensualmente, pero cuando decide discontinuar, puede bajar algunos datos en planillas de cálculo, pero pierde la base de datos con todo lo relacionado y parametrizado para con su negocio.

Adicionalmente para TACTICASOFT, al convertirse en una empresa con ventas, soporte y desarrollo en otros países, le permite subir el reconocimiento y valor de mercado como así también hacer sinergia entre clientes internacionales.

Un plus son los momentos donde la diferencia de cambio permite reducir los costos y maximizar la ganancia utilizando recursos humanos desde Argentina.

3.1. Futuras oportunidades de crecimiento

La implementación exitosa de este modelo de negocio permitirá que el mismo pueda replicarse en otros países de la región, entre los que se destacan Chile, Colombia, Perú, Paraguay y Uruguay, sin descartar con mayor esfuerzo de adaptación, el mercado español que es actualmente una economía un poco más grande que la mexicana.

También es importante señalar que se pueden generar nuevas oportunidades en los diferentes países de habla hispana tal vez implementando un modelo donde el socio de negocios realiza la adaptación fiscal local.

Capítulo 4. Marco teórico

4.1. Terminología

Para una mejor comprensión de las siglas utilizadas específicamente del marketing y la industria del software, es que las mismas serán explicadas en el listado de terminología básica.

Tabla 1

Listado de terminología básica.

<p>API (Application Programming Interface), es un conjunto de reglas y protocolos que permiten la interacción y comunicación entre diferentes componentes del software;</p> <p>Aplicación virtualizada, es aquella que se ejecuta en un entorno virtual, separado del sistema operativo y hardware físico de la computadora del usuario. Esto proporciona beneficios, como ser, mayor seguridad al evitar conflictos con otros programas y facilidad para realizar actualizaciones y mantenimiento;</p> <p>B2B, venta de empresa a empresa;</p> <p>B2C, venta de empresa a consumidores finales;</p> <p>CRM, gestión de la relación con los clientes, que para este marco se habla del operativo que involucra a la fuerza de ventas, marketing y el servicio al cliente;</p> <p>ERP, planificación de recursos empresariales, que involucra la gestión administrativa-contable;</p> <p>Fuerza de ventas combinada, aquella donde trabajan en conjunto los comerciales del fabricante y los del distribuidor;</p> <p>Híbrido –B2B B2C–, venta a empresas y consumidores finales;</p> <p>Lead, es una empresa que ha mostrado interés en los productos y/o servicios de la organización;</p> <p>Modelo freemium, ofrece una versión básica gratuita del producto o servicio con funcionalidades limitadas. Para acceder a características premium o avanzadas, los usuarios tienen la opción de actualizar</p>

a una suscripción paga, desbloqueando así un conjunto completo de características y beneficios adicionales;

SaaS, software como servicio, es un modelo de negocio donde tanto el software como la base de datos se alojan en los servidores de un proveedor, denominada nube, accediendo a través de un navegador o aplicativo, mediante el pago de una suscripción generalmente mensual;

Sistema de Gestión Híbrido, CRM/ERP, es una solución de software que brinda a los clientes la flexibilidad para implementarla tanto en sus instalaciones como en la nube de cualquier proveedor;

Social Selling, es una estrategia de ventas que utiliza las redes sociales y plataformas digitales para establecer relaciones, generar *leads* y cerrar negocios de manera efectiva;

Software de marca blanca, es una solución tecnológica desarrollada por una empresa y que puede ser reetiquetada o personalizada por otra empresa para revenderla bajo su propia marca;

Vendedor farmer, es un vendedor que se enfoca en cultivar y mantener relaciones a largo plazo con clientes existentes, maximizando las ventas recurrentes y fomentando la lealtad del cliente;

Vendedor hunter, es un vendedor especializado en la prospección y búsqueda activa de nuevos clientes y oportunidades de venta.

4.2. Base teórica

Como base teórica se utilizaron los libros específicos de la industria del software como son *Expansión global con un presupuesto reducido: Expansión global en la industria del software con un presupuesto reducido* del año 2020 y *Creación de canales de socios exitosos: En la industria del software* del año 2015, ambos de Hans Peter Bech, un reconocido autor dinamarqués focalizado en la industria y más específicamente en la internacionalización de las empresas del sector, dedicado a dicha actividad desde el año 1986.

Expansión global con un presupuesto reducido es un manual para ejecutivos y desarrolladores de negocios de pequeñas y medianas empresas de software que establece las estrategias para la expansión global y para realizar el trabajo de campo real a fin de

ganar clientes en el extranjero. El libro proporciona un enfoque práctico para la expansión internacional cuando la organización no puede permitirse cometer grandes errores.

Creación de canales de socios exitosos es un libro que establece la hoja de ruta para lograr el liderazgo en el mercado global a través de distribuidores en la industria del software. Describe que estos tendrán que realizar inversiones sustanciales antes de cosechar los beneficios de la cooperación. Por lo tanto, el reclutamiento es inicialmente un proceso largo que requiere inversiones sustanciales.

Otro libro abordado es *Cruzando el abismo: Marketing y venta de productos de alta tecnología al mercado principal*, cuya primera edición es del año 1991 y su última revisión del año 2014 la cual es utilizada para este marco teórico. Este libro fue escrito por el estadounidense Geoffrey Moore, quien es asesor y consultor de empresas de alta tecnología como por ejemplo Salesforce, Microsoft, Autodesk y Google.

Es la biblia para llevar productos de vanguardia a mercados más grandes, ahora revisada y actualizada con nuevos conocimientos sobre las realidades del marketing de alta tecnología.

Cruzando el abismo... muestra que en el ciclo de vida de la adopción de tecnología, que comienza con los innovadores y pasa a los primeros usuarios, luego llega a la mayoría temprana, la mayoría tardía y los rezagados, existe un gran abismo entre los primeros usuarios y la mayoría temprana. Si bien los usuarios iniciales están dispuestos a sacrificarse por la ventaja de ser los primeros, la mayoría temprana espera hasta saber que la tecnología realmente ofrece mejoras en la productividad, que es donde se encuentran los clientes pragmáticos.

Expandir el negocio internacionalmente con recursos limitados es lo que busca la empresa para acortar la dependencia en el inestable mercado argentino, ya que hay una

oportunidad genuina que se caracteriza por la voluntad de la gerencia de TACTICASOFT de dedicar tiempo y dinero, tal como señala Bech (2020), y el compromiso de los recursos internos que serán clave en el éxito del proyecto de expansión en el mercado mexicano.

4.3. Estrategia empresarial

La empresa TACTICASOFT busca llevar adelante este plan de negocios para tener otras fuentes de ingresos fuera de Argentina, siendo el mercado mexicano el elegido, ya que, como se indicó previamente, es el segundo PBI de América Latina.

Ahora bien, la decisión de ingresar a este mercado es sin apostar la granja y evitando fallar fatalmente en el primer intento, como advierte el autor Bech (2020), lo cual va de la mano con una estrategia de bajo presupuesto, a través de acciones que ya funcionan en el mercado argentino, no aventurándose en una expansión que dañe financieramente a la empresa, ya que se buscará financiarla con fondos propios hasta que se llegue al momento del punto de equilibrio de las actividades en México.

El objetivo para la mayoría de las empresas de software ya no se limita a ganar clientes a nivel nacional, sino que procuran demostrar que pueden crecer más allá de las fronteras, lo que aumenta inmediatamente el valor de cualquier empresa adicionalmente de generar otra fuente de ingreso. Dándoles acceso a un mercado más amplio, siendo el camino hacia la prosperidad a largo plazo, como dice Bech (2020).

El avance de internet y las soluciones en la nube, permiten entregar el software, dar soporte y capacitaciones en línea en todas partes del mundo y, por lo tanto, se han eliminado muchos de los obstáculos técnicos que anteriormente restringían la actividad, como establece Bech (2020).

El software de CRM con gestión administrativa contable integrada (ERP)

denominado TACTICA es un sistema que no es modular, dando la posibilidad al cliente de utilizar todas las funciones y montarlo en la nube que quiera –aunque la empresa ofrecerá su propia nube a través de una alianza con un proveedor en dicha plataforma– o en su propia infraestructura, donde las licencias de uso deberán ser pagadas anticipadamente, con un pago anual de soporte, y uno mensual de uso de la nube, adicionalmente de las horas de consultoría, no implementando el modelo completo de software como servicio. La diferencia más obvia entre el modelo de licencia paga perpetua y el formato SaaS (software como servicio) es el perfil de flujo de efectivo. En lugar de pagar el precio total por adelantado y una tarifa de mantenimiento anual como sucede con el modelo de licenciamiento perpetuo, el modelo SaaS se basa en suscripciones recurrentes que se pueden cancelar inmediatamente o con poca antelación, introduciendo un elemento de riesgo que puede tener un fuerte impacto en la previsibilidad del flujo de caja (Bech, 2015), para el modelo híbrido los clientes pragmáticos esperan pagar un precio superior de mercado en relación con la competencia como establece Moore (2009).

La comercialización será con el denominado enfoque “caballo de Troya”, como lo describe Bech (2020), dado que muchos clientes en Argentina son distribuidores de Empresas Internacionales que tienen también comercializadoras en México, con las cuales se puede apalancar el esfuerzo comercial realizado en Argentina ofreciendo el mismo producto completo, ya que el principio fundamental para cruzar el abismo de las ventas es apuntar a un nicho de mercado específico –comercializadoras de productos y servicios cuya venta sea compleja y tengan entre 2 y 30 usuarios–. Sirve aquí de ejemplo la empresa ELCA SEGURIDAD ELECTRONICA, que es un cliente en Argentina que distribuye productos de la empresa española Scati Labs, S.A., que tiene como distribuidores en México a Back Up Systems, S.A. de C.V., IT Soluciones de Innovación

Tecnológica Avanzada, S.A. de C.V. y CGS Servicios Administrados, S.A. de C.V., todas ellas son referencias del punto de ataque comercial, concentrando todos los recursos en lograr la posición de liderazgo dominante con las empresas de estos segmentos, como dice Moore (2009), resaltando que el factor de éxito más crítico es la combinación perfecta entre los productos, servicios y el segmento de mercado objetivo con una propuesta de valor única (sistema de gestión híbrido) y poder comunicar este beneficio con solo unas pocas acciones de marketing, tal y como relata su experiencia Bech (2020).

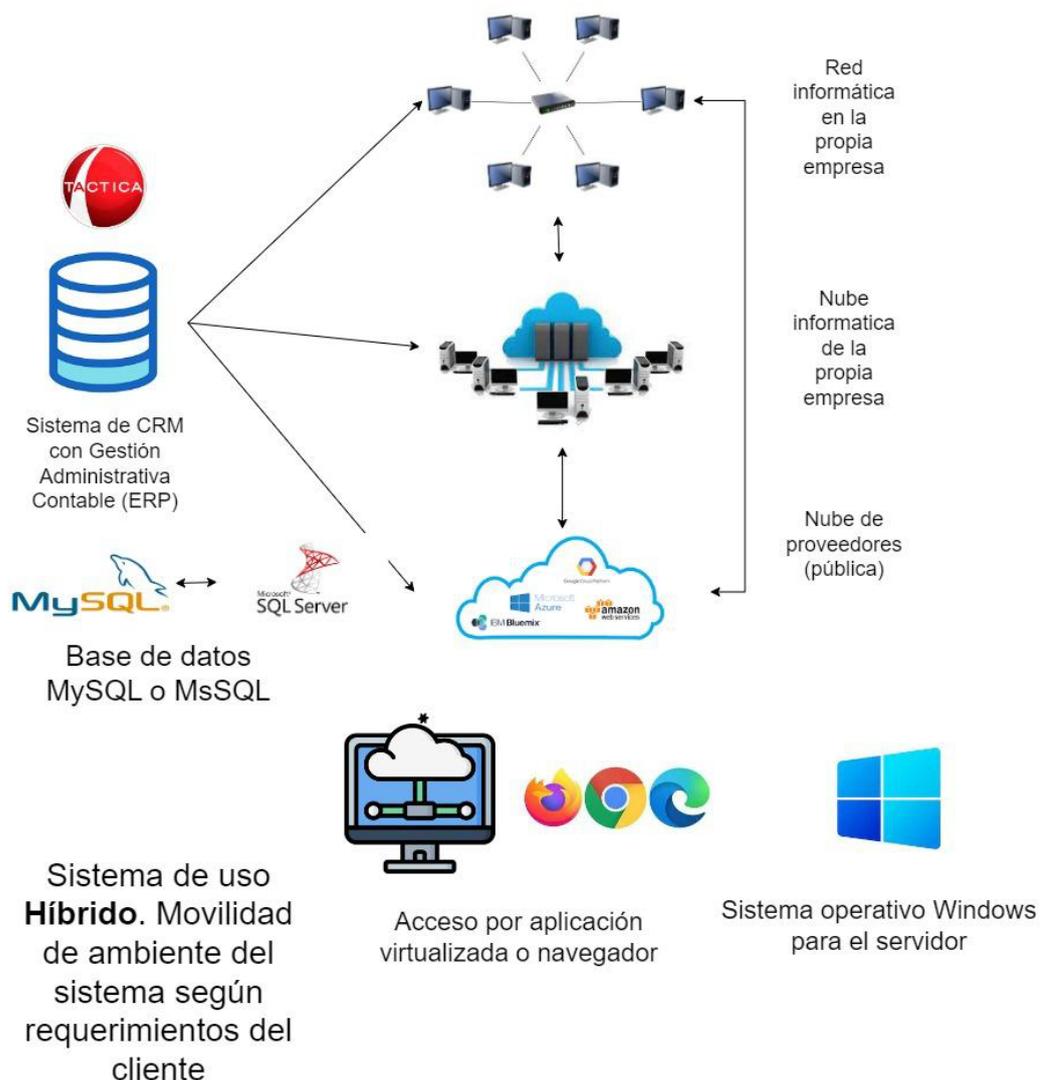


Figura 1. Estructura de sistema de CRM y ERP Híbrido nube-red local.

Nota: Imagen de producción propia.

Los clientes pragmáticos –gente que adopta la tecnología que otros ya utilizan– valoran profundamente la experiencia de sus colegas en otras empresas, ya que se ven a sí mismos como personas dedicadas a hacer girar las ruedas de su industria. Cuando compran, esperan referencias extensas y quieren que un buen número provenga de empresas en su propio segmento de la industria, como establece Moore (2009).

Se utilizará una combinación de otro modelo al que Bech (2020) denomina “modelo Navision”, que consiste en establecer con un distribuidor exclusivo una empresa en conjunto –lo que se denomina *joint venture*, que es una organización empresarial en la que dos partes comparten las inversiones, la gestión y las pérdidas y ganancias de una operación–, la cual realizará las mismas actividades que afrontaría una filial bajo la supervisión de la gerencia de la empresa como establece Bech (2015). En esta sociedad, la empresa trae el producto y la parte local trae la infraestructura necesaria para acelerar la penetración y gestión del mercado. La configuración tiene exclusividad mutua. No se designan distribuidores adicionales, solo representan su producto e intereses, y siguen su modelo de negocio.

El modelo será basado en el de empresa virtual que suele ser el término utilizado para las empresas que no tienen presencia física. La empresa comercializará, pero no se podrá tener una reunión en las oficinas porque en los primeros años no tendremos una, la ventaja económica de no tener oficinas es fácil de entender. La posibilidad de trabajar sin necesidad de desplazarse ahorra horas a las personas todos los días. Los beneficios de no tener que reunirse físicamente con los clientes también son fáciles de comprender, ya que se pueden tener muchas más reuniones por día si no se tiene que viajar, siendo el modelo ideal para globalizarse con muy poco dinero, tal como expresa Bech (2020).

Teniendo en cuenta que desarrollar un mercado es típicamente un esfuerzo de tres a cinco años, según Bech (2020), y que para este caso será realizado montando un equipo combinado de ventas internas –las que se realizan en línea sin necesidad de viajar a la ubicación del cliente para las reuniones– entre personal de Argentina y México, con apoyo del personal argentino más experimentado que debe estar en primera línea con los del socio mexicano, desarrollando el negocio y cerrando los tratos; se evidencia que se necesitan cazadores, dando soporte y capacitando a los nuevos, puede que no se vea bonito, pero el trabajo se hace, como dice Bech (2015).

Siendo que la fuerza de ventas directa está optimizada para crear demanda, ya que es un negocio virtual muy complejo caracterizado por el requisito para la generación de prospectos y la necesidad de conversaciones individuales, el problema con los distribuidores tradicionales es que debido a que sus mejores márgenes provienen de sus servicios de consultoría y soporte, no del producto, tienden a vender lo suficiente para llenar su plato y luego dejan de vender hasta que vuelven a tener hambre, como bien describió Moore (2009). Adicionalmente hay un corolario a este principio, los distribuidores tienden a ser personas que no se perciben a sí mismos como vendedores, sino como solucionadores de problemas, a menudo de orientación técnica, perciben la venta como un mal necesario, lo que se tiene que hacer para obtener el “trabajo real”, resultando la comercialización a través de distribuidores en un mecanismo intrínsecamente ineficiente.

Hay que encontrar a los potenciales clientes y ponerse en contacto con ellos, exponerlos a la propuesta de valor y mantener conversaciones individuales antes de que compren. Para este enfoque, es que es necesaria la fuerza de ventas combinada, para que pueda manejar las llamadas salientes como establece Bech (2020).

En el centro de esta estrategia, hay un vendedor consultivo que trabaja con el

cliente en el análisis de necesidades y, luego, se continuará con el apoyo de un equipo, como describe Moore (2009). Esta fuerza de ventas hace contactos con clientes potenciales, filtrando por tipo de empresa, cantidad de empleados y regiones geográficas en plataformas sociales como LinkedIn, para luego enviarles un mensaje por la misma red, correo electrónico, mensaje de WhatsApp cuando se dispone del mismo o llamarlos para iniciar una conversación que mueva el proceso de ventas. Como ejemplifica Bech (2020) en su libro, esta generación de demanda requiere un seguimiento a través del software CRM, el uso de herramientas de métricas, la reasignación de cuentas y la capacitación constante de la fuerza de ventas combinada (ver *Figura 2*).

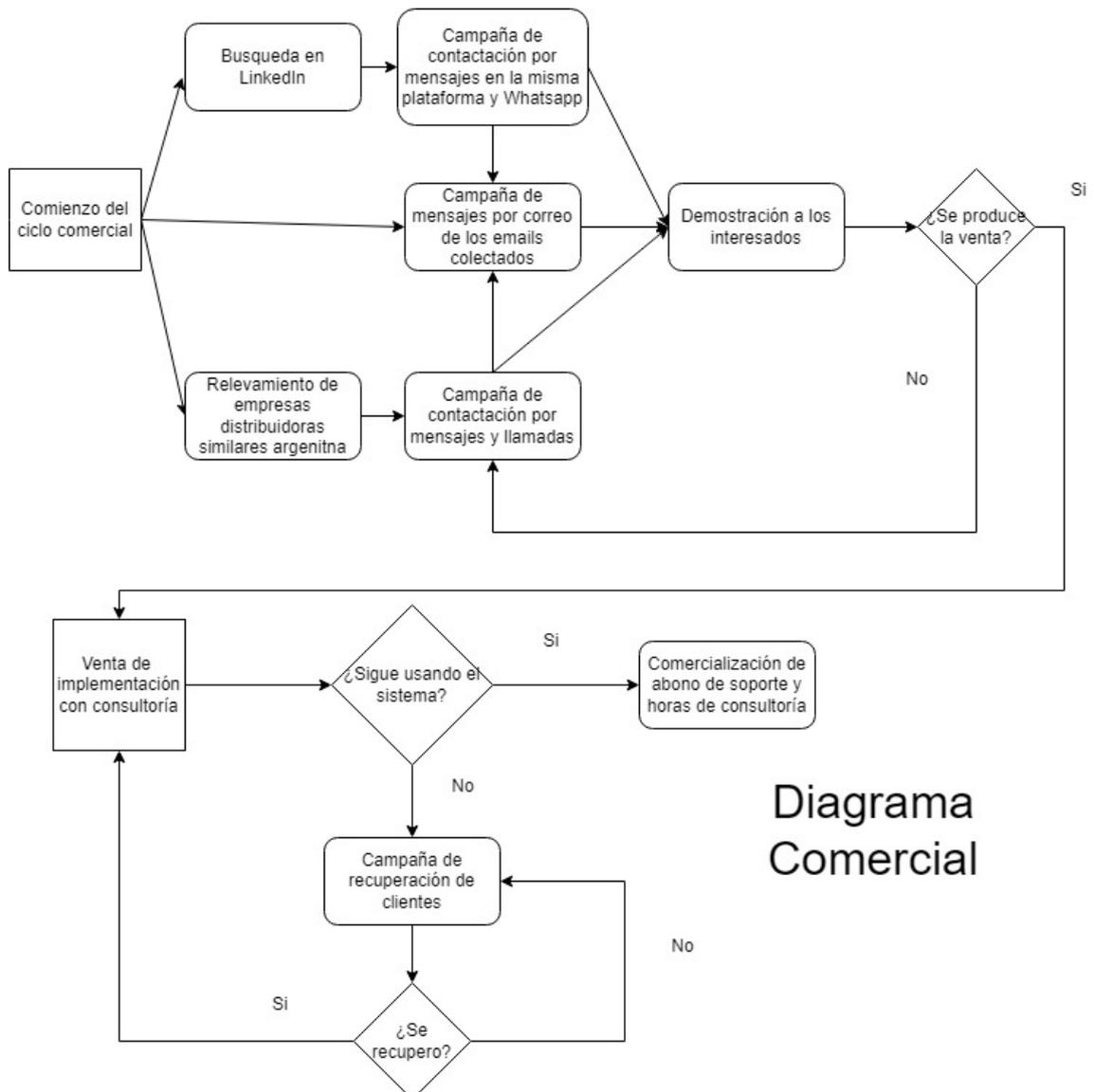


Figura 2. Flujo de trabajo de generación de potenciales clientes utilizando LinkedIn y correos electrónicos.

Nota: Imagen de producción propia.

El propósito de la propuesta de valor es explicar a los potenciales clientes el gran valor que la empresa puede brindarles frente a sus alternativas y el bajo riesgo que representa su elección, como establece Bech (2015).

Debido a la transparencia global en los mercados actuales, no es factible permitirse una brecha sustancial en características y funcionalidad, como dice Bech (2020), por lo cual hay que tener actualizada la solución con las novedades administrativas y fiscales del mercado mexicano.

Para incrementar el volumen de ventas, es necesario encontrar, ganar, mantener y hacer crecer clientes satisfechos (Bech, 2015), entregando el producto completo en el contexto de un proyecto, asegurándose de que los consultores certificados, que son empresas e individuos independientes de la compañía, tengan las habilidades necesarias para definir, administrar y entregar con éxito el mismo (Bech, 2015) y es esperable que los clientes b2b entiendan cada vez más que existe una gran oportunidad de productividad al utilizar estos consultores certificados con amplios conocimientos del software que pueden ayudar a adaptar los procesos de las empresas, en lugar de lo contrario, que es muy costoso, ya que puede implicar que el mismo cliente no pueda implementarlo y termine abandonando el proyecto. Estos consultores certificados aumentarán la demanda, y lograrán el concepto de producto completo, que es muy sencillo, siendo la brecha que existe entre la promesa de marketing hecha al cliente, la propuesta de valor convincente y la capacidad del producto enviado para cumplir esa promesa. Para superar esa brecha, el producto debe aumentarse con una variedad de servicios y propuestas auxiliares para convertirse en el producto completo, siendo esta la razón de peso para la compra por parte del cliente objetivo (Moore, 2009), teniendo en

consideración que el valor del software de CRM y gestión administrativa (ERP) depende de cómo se implemente y utilice. El beneficio de usarlo siempre depende de la capacidad del usuario para escalar la curva de aprendizaje y familiarizarse con las funciones. El mismo software puede mejorar la productividad de una persona u organización, mientras que para otra parece una pesadilla, incluso cuando hacen trabajos y funciones similares. Las variables de la solución que brindan una ventaja relativa son una mayor productividad, un precio más bajo (o un costo de propiedad más bajo), una mejor adecuación al propósito, una implementación más rápida, la facilidad de uso con su capacitación y un mejor soporte, siendo que cuanto más resultados tangibles se proporcionen con la solución, más rápida será la adopción, tal como dice Bech (2020).

Control de Empresas con Consultor Asignado			
BENITEZ ELVIO JAVIER - CONSULTOR			
ASCENSORES SANTA FE S.A.			
Usuario:	vlflores	Fecha:	16/01/2023 11:22 a.m.
Contacto:	Marcos Gabriel Rodriguez		Actividad:
Referencia:	VENTAS CONTACTO CLIENTE		Resultado:
<P>De vacaciones, vuelve a principio de Febrero.</P><P>buzon.</P>			
CANDINA HERMANOS - COOPERATIVA DE TRABAJO PIPECA LIMITADA			
Usuario:	vlflores	Fecha:	16/01/2023 9:25 a.m.
Contacto:	Adrian Arballo		Actividad:
Referencia:	VENTAS CONTACTO CLIENTE		Resultado:
<P>Hable con Adrian aun estan parametrizando el sistema y con las capacitaciones, quedamos hablar en principios de Abril ya que el cree que recién en Marzo lo empezarian a utilizar.</P>			
CHEMICAL STORE S.R.L.			
DROF S.A.			
HP SERVICIOS INDUSTRIALES - MAJLUF PABLO OSCAR			
IMEM SERVICIOS INTEGRALES			
Usuario:	jbenitez	Fecha:	20/01/2023 9:45 a.m.
Contacto:	Ezequiel Muzzi		Actividad:
Referencia:	CAPACITACION		Resultado:
<P>Informe Consultoria:Arrancaron bien,con el tiempo el dueño y el hermano derivaron la implementación a Sebastian de Compras (es empleado multifunción y hace lo que puede,escuché más de una vez que lo interrumpian en plena capacitación),la cuestión es qu			
J P SERVICIOS S.R.L.			

Figura 3. Informes de gestión de TACTICA para el control de actividades de comerciales y técnicos.

Nota: Fuente TACTICASOFT.

Para llevar a cabo estas etapas la empresa deberá dominar tres actividades principales: a) desarrollar y respaldar productos y servicios que los clientes realmente

necesitan; b) vender estos productos y servicios a un precio que genere un margen bruto suficiente para cubrir los costos fijos de I+D, administración y ventas/ mercadeo; c) apoyar estos productos asegurando que los clientes permanezcan y crezcan, como detalla Bech (2015).

4.4. Etapas del plan de negocios

En la *primera etapa de investigación*, se procederá a hacer una exhaustiva investigación a nivel de producto de las diferencias tributarias contables con México, como así también de léxico en el software y presentaciones comerciales. Se debe comenzar a construir la base de datos de potenciales clientes en LinkedIn. Se comenzará la capacitación de la fuerza de ventas y técnicos de soporte del distribuidor para implementar el “modelo Navision”, tal como detalla Bech (2020). *La segunda etapa es de preparación*. En esta etapa se llevarán a cabo las modificaciones del software (análisis, código y testeo), como así también se hará el testeo con clientes existentes. *La tercera etapa es de implementación*. Se ejecutará el marketing digital usando técnicas de *social selling* principalmente en la red social LinkedIn, utilizando el modelo propuesto por Turner (2015), como así también llamadas en frío con el “modelo de caballo de Troya” según Bech (2020), destinadas al mercado PYME mexicano, dando seguimiento con coordinadores comerciales y técnicos desde Argentina. *La cuarta etapa es de presencia física*. En esta etapa se pondrá en marcha la instalación de oficinas locales. Así mismo, en caso de que no se tenga una entidad jurídica local, se procederá a regularizar la misma formando una sociedad local con el distribuidor. Por último, *la quinta etapa es de mejora*. Aquí se evaluará el estado de situación basándose en todo lo aprendido del mercado, y se procederá a las correspondientes mejoras estructurales y culturales de la unidad de negocios.

4.5. Cronograma

Fase 1: Investigación 1 mes, julio 2023.

Fase 2: Preparación 6 meses, agosto 2023 a diciembre 2023.

Fase 3: Implementación 24 meses, enero 2024 a enero 2026.

Fase 4: Presencia Física 5 meses, febrero 2026 a septiembre 2026.

Fase 5: Mejoras 3 meses, octubre 2026 a diciembre 2026.



Figura 4. Cronograma de las etapas del plan de negocios.

Fuente: Elaboración propia.

4.6. Metodología de relevamiento

Se entrevistó a aquellos clientes en México que dejaron de utilizar el software de CRM con gestión administrativa integrada (ERP) de TACTICASOFT utilizando la técnica de entrevista de cambio que establece Garbugli (2020), teniendo en cuenta que se han comercializado licencias a 266 empresas y se relevó con los actuales distribuidores que hay aproximadamente 30 empresas con el sistema en uso.

Para profundizar el conocimiento del mercado, se llevó a cabo una investigación de los ex clientes de TACTICASOFT, para conocer las causas del abandono y/o cambio del uso del sistema, ya que resulta fundamental conocer sus impresiones y opiniones del software y servicio ofrecido y relevar qué es lo que están utilizando hoy en día.

Las entrevistas fueron 1 a 1 del tipo exploratorias profundizando sobre los motivos del desuso y qué sistema de CRM y/o Gestión están utilizando actualmente.

Para la investigación se usó como instrumento de recolección una guía de pautas, a través de llamadas telefónicas y de contactos por WhatsApp.

Se ha utilizado el servicio de un *freelancer* especialista en encuestas telefónicas para hacer el relevamiento, ya que se ha tenido que contactar con varias personas en el caso de las empresas donde han cambiado los responsables.

El universo a contactar fueron todas las empresas que alguna vez tuvieron licencias del sistema, siendo efectivamente contactadas 50 empresas.

Las preguntas realizadas fueron:

Tabla 2

Motivos de desuso del sistema.

Pregunta / Instrucción Principal	Qué buscamos
¿Cómo vienen con la utilización del software?	Saber si el cliente utiliza el software en su totalidad, en forma parcial o no lo utiliza más.
¿Por qué motivo decidieron no renovar el abono de TACTICA?	Obtener información del motivo puntual por el cual decidieron no renovar el abono.
¿Les interesaría volver a contratar el abono de soporte de TACTICA?	Intentar que el cliente vuelva a contratar el abono de soporte y tenga las actualizaciones del sistema.
¿Qué motivo los llevó a tomar la decisión de cambiar de software?	Indagar si el motivo fue de índole económica, técnica, disconformidad con el producto, etc.

¿Qué software utilizan en la actualidad?	Obtener información del producto competidor por el cual han dejado de usar TACTICA.
--	---

El período de recolección fue de noviembre de 2022 a enero de 2023. En ese lapso, se logró identificar las principales causas de baja del software, que a continuación se detallan:

- Disconformidad con el software
- Cambio de CRM
- Problemas internos
- Disconformidad con el soporte y capacitación

La investigación con ex clientes de TACTICASOFT, permitió identificar las siguientes conclusiones:

- En situaciones donde hay disconformidad con el soporte y capacitación, la empresa no logró ofrecer un buen servicio para resolver las eventualidades, incidencias y capacitaciones que pueden requerir los clientes, como el caso de Roberto Martínez Pérez de NETCONTACT, S.A. DE C.V.: “hace muchos años lo dejaron de utilizar porque nunca el soporte les solucionaba los problemas que se les presentaban y había funciones que no sabían utilizar”. Es fundamental ofrecer un servicio de implementación con la compra inicial, así como paquetes puntuales de horas para la continuidad en el uso del sistema.
- En disconformidad con el software se dan los casos de la falta de actualización a la legislación fiscal, como fue la experiencia de Omar Moctezuma Gómez, titular de LUMIKA ILUMINACION LED: “cambiaron TACTICA por una nueva disposición para facturar por parte del gobierno de México”. En estos

casos, claramente la empresa falla en trabajar de forma cercana con el distribuidor para tener el software actualizado a nivel fiscal de México.

El objetivo de estas entrevistas no es en primera instancia tratar de recuperar clientes uno por uno. El objetivo es comprender cómo aumentar los aspectos del producto, complementos y servicios que crean hábitos de uso y encontrar formas de resolver los problemas que alejaron a estos clientes, tal como propone Garbugli (2020).

Capítulo 5. Desarrollo del plan de negocios

A partir de lo expuesto precedentemente, confeccionaremos el plan de negocio para el desarrollo del mercado mexicano por parte de la empresa TACTICASOFT.

5.1. Funcionamiento y monetización del modelo de negocios

El modelo de negocio de TACTICASOFT es la comercialización de licencias de software de gestión integral para PYMES, junto a los servicios asociados que son soporte, consultoría y desarrollo, como así también otros software complementarios como ser el de acceso remoto o web.

El cliente inicialmente contrata la cantidad de licencias necesarias según los requerimientos iniciales del mismo, que puede ser por ejemplo para ordenar el área administrativa o para automatizar la fuerza de ventas. La venta inicial incluye la contratación del software para acceso web que es un agregado de una tercera parte, el contrato de soporte que brinda acceso por WhatsApp a los técnicos del área como así también un paquete de horas de consultoría, para comenzar la utilización del sistema, este servicio puede ser subcontratado a consultores externos o realizado por técnicos propios.

Luego de la adquisición del cliente y durante las etapas de crecimiento, retención y reactivación, se comercializan renovaciones del contrato de soporte técnico, horas de consultoría que pueden ser utilizadas para capacitación, generación de reportes o informes, tablas dinámicas, scripts de Strategikon o desarrollos de complementos o programas a medida, también se comercializan licencias adicionales del software de gestión integral o software adicionales como el de acceso remoto o web.

La comercialización se puede financiar utilizando los instrumentos financieros

disponibles como así también con la puesta de licencias temporales para el uso del sistema.

5.1.1. Software

Tiene un modelo de venta denominado híbrido, donde se comercializan licencias de uso perpetuo (como por ejemplo las licencias de Windows para PC), con la posibilidad de ofrecer una nube propia o que el cliente decida en qué nube quiere montarlo o si lo quiere usar en su propia red interna. Asimismo, la licencia incluye tanto los módulos de CRM como de gestión administrativa contable (ERP).

Las actualizaciones se encuentran incluidas dentro del contrato de soporte, lo mismo con determinadas funciones y complementos. Los clientes sin contrato de soporte pueden seguir utilizando aproximadamente el 90% del software. Se ofrece:

Módulos de CRM: es un sistema integral para pequeñas y medianas empresas de venta b2b (empresa a empresa) o híbrida b2b con b2c (empresa a consumidor final) que cuenta con las herramientas necesarias para poder llevar un control minucioso, gracias a la centralización de toda la información que manejan los departamentos de Ventas, Marketing y Soporte Técnico.

Módulos de ERP: son por varios módulos que abarcan desde la recepción de un pedido, la facturación, control de stock, manejo de fondos o tesorería, compras y gastos; pudiendo llevar de forma automática la contabilidad de la empresa. Al tener la información centralizada y utilizar un sistema de filtros avanzado para realizar búsquedas, la solución ERP (Enterprise Resource Planning) genera que las tareas administrativas sean más ordenadas y fáciles de llevar adelante.

Complemento Strategikon: este complemento permite programar el envío de alertas automáticas que emplean la información ingresada previamente (o la falta de ella) en TACTICA CRM & ERP. La herramienta funciona a través de un servicio instalado en el servidor y puede ser fácilmente administrada desde cualquier computadora que tenga instalada la solución. Su avanzado y completo sistema de alarmas no permite que nada se pase por alto.

Otros Complementos: se destacan WhatsApp Sync que permite sincronizar el historial de charlas, agregar contactos o derivar conversaciones. MercadoLibre Sync, que descarga pedidos y cobranzas de MercadoLibre a TACTICA, y permite subir las facturas de los mismos, como también sincroniza stock. Sylloge, que permite controlar a través de mediciones, tablas dinámicas, y la visualización de reportes e incluye temporizador para la rotación automática de los informes. También hay complementos para sincronizar contactos y calendario con Google, y otro para sincronizar con ActiveCampaign.

TSPlus para TACTICASOFT: permite a cualquier persona designada de la empresa acceder al servidor y correr las soluciones de TACTICA desde cualquier lugar donde tenga acceso a internet, sea en la oficina como en el hogar o bien en un espacio público. La empresa está desarrollando una versión modificada para que pueda ser utilizada desde SmartPhones a través de la versión de TSPlus para android.

5.1.2. Servicios

Aquí se pueden especificar los siguientes servicios:

Contratos de soporte: Servicio por el cual los clientes acceden a agentes de soporte técnico, donde pueden consultar sobre circuitos básicos, reportar problemas en la funcionalidad del sistema o fallas o errores de base relacionados a incompatibilidades

con otros sistemas. También se ocupan de la instalación de los sistemas y complementos y de la base de datos. Los clientes acceden vía mensajería de WhatsApp, donde el técnico puede solicitarles tomar el control remoto del equipo para verificar situaciones, realizar una instalación, o coordinar una capacitación vía sistemas de conferencias como puede ser Zoom.

El cliente que tiene contratado este servicio puede acceder a complementos y funciones como ser la facturación electrónica, la integración con WhatsApp o el sistema Strategikon que permite la distribución de reportes y alertas de negocio.

Consultoría: El consultor, que es un el especialista en determinadas áreas del sistema, se encarga de configurar los módulos de CRM y/o ERP y/o los complementos como ser Strategikon para mejorar todos los procesos del cliente. También puede llevar adelante capacitaciones, instalaciones, generación de reportes e informes a medida, tablas dinámicas como así mismo configurar tableros de mando con el complemento Sylloge o con Microsoft Power BI.

Las horas de consultoría también pueden ser utilizadas para el desarrollo de módulos adicionales para producción o logística o integraciones con otros sistemas.

5.2. Misión

Brindarles a las empresas aplicativos informáticos que sean fáciles de utilizar por parte de los usuarios.

5.3. Visión

Aspiramos a que los negocios de nuestros clientes sean cada día más rentables a través de la utilización de nuestra tecnología informática.

5.4. Valores

Se distinguen los siguientes valores como principales cualidades que se desean mantener en su práctica:

- *Cultura laboral*: Se reconoce que el personal es el activo más valioso de la empresa, por lo que se fomenta constantemente la camaradería, la solidaridad, la honestidad, la buena comunicación y la colaboración mutua con el fin de estimular el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo. La tasa de rotación del personal es una de las más bajas de entre todas las empresas de la industria, siendo que la del software es una de las más altas.
- *Trayectoria*: Con más de 20 años de existencia, la filosofía de trabajo y el compromiso con los clientes respaldan el reconocimiento alcanzado en el sector de la industria del software de gestión.
- *Profesionalismo*: La empresa se esfuerza por alcanzar la excelencia en sus actividades a través de la formación y el mejoramiento continuo día tras día.
- *Mejora continua*: La empresa se compromete con la innovación y la constante reinversión para que los clientes tengan acceso a lo último en tecnología, incluyendo cambios en la legislación fiscal.
- *Compromiso ético*: La empresa fomenta los principios y valores éticos al ofrecer a sus clientes software y servicios de alta calidad, confiables, honestos y con un fuerte compromiso.

5.5. Examen del entorno externo de la empresa

Para maximizar sus posibilidades de éxito, es crucial evaluar el entorno externo

de la empresa. Por ello, nos proponemos realizar un análisis detallado de las fuerzas demográficas, económicas, políticas y legales, naturales, sociales y tecnológicas que influyen en el negocio. De esta manera, se podrán identificar tanto las oportunidades como los desafíos.

5.5.1. Dimensión del mercado objetivo y perfil del cliente

Para obtener una profunda comprensión de la situación de las PYMEs en México, es importante examinar las estadísticas y datos relevantes. Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, s.f.), las micro, medianas y pequeñas empresas superan los 4.9 millones de empresas, empleando a un 69,7% de la población económicamente activa. Además, según el Estudio sobre la Demografía de los Negocios (2020), estas empresas representan el 54% del Producto Interno Bruto (PIB) del país, que es de la magnitud de USD 2.890.685, ocupando el puesto número 13 a nivel global, lo que demuestra la importancia de estas empresas en la economía mexicana.

El cliente tipo es un cargo ejecutivo (Presidente, CEO, Gerente General, Director) toma de dirección e industrias que realizan en su mayoría ventas b2b (empresa a empresa) o híbridas b2b con b2c (empresa a consumidor final), PYMES de entre 1-10 y 11-50 empleados. En una búsqueda en LinkedIn desde una cuenta trabajada arroja que en el mercado objetivo mexicano hay más de 100.000 potenciales clientes en la nombrada plataforma.

La clasificación de las PYMES en México es muy sencilla y, como en todo el mundo, se basa principalmente en el tamaño de las organizaciones. Ese es el primer y más importante filtro para categorizarlas de la siguiente manera:

- Microempresas

- Empresas pequeñas
- Empresas medianas

Siendo el mercado objetivo de TACTICASOFT las siguientes:

Microempresas (MiPyMEs): Las microempresas, también conocidas como MiPyMEs, tienen un máximo de 10 trabajadores y una facturación anual de hasta 4 millones de pesos, con un tope acumulado de 4.6 millones de pesos (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, s.f.).

Empresas pequeñas: Las empresas pequeñas tienen entre 11 y 50 empleados y una facturación anual de hasta 100 millones de pesos, con un tope de 95 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, s.f.). Estos datos corresponden al sector de la industria y servicios. En el sector comercial, las empresas pequeñas tienen un máximo de 30 empleados y una facturación anual de hasta 100 millones de pesos, con un tope de 93 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, s.f.).

De acuerdo con la investigación de la Radiografía del Emprendimiento en México 2021, realizada por ASEM (s.f.), el 25% de las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) no utilizan herramientas digitales. Entre las empresas que sí utilizan herramientas digitales, solo un 14% emplea algún sistema de gestión administrativa contable (ERP) para administrar la organización, y únicamente un 7% cuenta con un software de control de inventarios.

Aunque hay múltiples factores que pueden contribuir al fracaso en los negocios, un estudio realizado por el Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera (IDE) a través de encuestas para *El Libro del fracaso* (Instituto del Fracaso, 2014) identificó que la mayoría de las causas se encuentran en las áreas de finanzas (40%) y administración

(34%) (IDE, s.f.). Algunas de estas razones son abordables con la solución que ofrece TACTICASOFT.

- *Administración: 34%*. Una vez que la empresa cuenta con los recursos necesarios para operar, es fundamental llevar a cabo una excelente gestión financiera. Según un estudio, una de las principales causas del fracaso en los negocios es la falta de indicadores financieros; de las empresas encuestadas, cinco de cada diez señalaron que no contaban con ellos. Por ejemplo, uno de los emprendedores mencionó que no tenía reportes sobre inventarios y ventas de producto, lo que dificultaba la identificación de pequeños robos en la empresa.
- *Recursos humanos: 20%*. La adecuada selección del personal y su capacitación y desarrollo son elementos clave para tener éxito en los negocios. La elección de las personas adecuadas para cada función, teniendo en cuenta sus habilidades y compromiso, puede ser determinante para el éxito o fracaso de la empresa.

5.5.2. Fuerzas económicas

En 2022, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, s.f.), la economía mexicana experimentó un aumento del 3% en su Producto Interno Bruto (PIB).

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en México disfrutaron de condiciones favorables para su desarrollo empresarial durante el año 2022, según la Encuesta de perspectivas 2022-2023 elaborada por Drip Capital México (Drip Capital México, s.f.). El 51% de las empresas encuestadas informaron que el comercio

presentaba condiciones favorables para la gestión operativa, mientras que el 24,1% afirmó haber superado sus expectativas comerciales de años anteriores.

Según Statista (s.f.), el mercado de software en México alcanzará un tamaño aproximado de 3.470 millones de dólares en 2023 y presentará una tasa anual de crecimiento promedio del 6,28% hasta 2027. El segmento de software empresarial, que incluye los sistemas de CRM y ERP, alcanzará los 1.410 millones de dólares.

5.5.3. Fuerzas legales, cambios en la legislación

La Reforma de Vacaciones, la Norma de Teletrabajo y el nuevo Modelo de Justicia Laboral, son algunos de los temas de política pública que definirán la agenda laboral de las empresas PYMES en 2023.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) (s.f.) presentó el proyecto para la Norma Oficial Mexicana (NOM) 037 en 2022, la cual regulará las condiciones de seguridad y salud en el teletrabajo.

Las empresas que tengan empleados que realicen más del 40% de su jornada laboral en esquema de teletrabajo, deberán cumplir con las nuevas medidas establecidas por la NOM. Además, la NOM incluirá un mecanismo para que las personas trabajadoras que sufran de violencia en el hogar puedan reincorporarse al trabajo presencial. Se describen los cambios a continuación:

Reforma de Vacaciones: En 2023, la reforma para duplicar el piso mínimo de vacaciones en la Ley Federal del Trabajo (LFT) (s.f.) entrará en vigor. Esto brinda una oportunidad para la fuerza laboral, pero también presenta desafíos para las empresas. Según la reforma, el aumento en la prima vacacional será uno de los impactos para las

empresas, así como la sustitución de empleados que tomarán un período mínimo de descanso de 12 días, con un aumento de 2 días por año trabajado.

Sistema de Justicia Laboral: Desde el año 2022, el nuevo sistema de justicia laboral está en pleno funcionamiento. Esto significa que la mayoría de los conflictos laborales deben pasar por la etapa de conciliación antes de iniciar un juicio en un tribunal laboral. Según la experiencia en la Ciudad de México, durante el primer mes de operaciones, el 82% de las audiencias conciliatorias concluyeron con un acuerdo. Si no acude nadie representando a la empresa o si acude alguien sin la capacidad de conciliar, la empresa será considerada como no comparecida y podrá enfrentar multas significativas.

Democracia Sindical: A partir del 1 de mayo de 2023 los sindicatos deben legitimar los contratos colectivos de trabajo, una obligación establecida por la reforma laboral de 2019 que incluye el voto libre, directo, secreto y personal en los procesos de democracia sindical. Las nuevas reglas de democracia sindical implican que las empresas eviten cualquier acción que pueda interpretarse como injerencia en la vida sindical.

Reforma de Pensiones: El 1 de enero de 2023, se iniciaron los incrementos graduales de las aportaciones patronales para la pensión de los trabajadores, que fueron establecidos por la reforma de pensiones de 2020. De esta manera, al final del período transitorio en 2030, la aportación de los empleadores habrá aumentado de 5,1% a 13,8% del salario base de cotización.

En términos prácticos, las empresas tendrán un aumento del 6% en las aportaciones al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) (s.f.) y para 2030 su crecimiento de cuotas será un 50% superior.

Factura Electrónica: El Servicio de Administración Tributaria (SAT, s.f.) determinó que el Comprobante Fiscal Digital por Internet (CFDI) 4.0 entrará en vigor después del 31 de marzo de 2023. La decisión se tomó con la finalidad de que personas físicas y morales cuenten con la información requerida por las disposiciones fiscales para la emisión de CFDI en su versión 4.0, incluyendo el nombre, razón o denominación social, código postal del domicilio fiscal y uso del comprobante.

Según el Informe Tributario y de Gestión del Tercer Trimestre elaborado por el SAT (s.f.), aún no se ha informado cuántos CFDI versión 3.3 y 4.0 se han emitido. El último dato disponible, del primer trimestre, refiere que el 99,72% de las facturas emitidas corresponden a la versión 3.3 y el restante a la nueva versión 4.0.

El CFDI de ingreso y traslado con Complemento Carta Porte seguirá en un proceso de no sanciones por su incorrecta emisión hasta el 31 de julio de 2023. Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP, s.f.), se estima que son 14 millones de contribuyentes que trasladan mercancías por todo el país, de los cuales apenas el 0,4% estaría generando la factura con Complemento Carta Porte.

5.5.4. Fuerzas tecnológicas

Hace algunas décadas, el uso de los términos software y hardware estaba limitado a profesionales en la industria tecnológica. Solo los ingenieros que desarrollaban soluciones podían utilizarlos en un contexto cotidiano. Sin embargo, con la globalización de las tecnologías de la información y la amplia difusión de conocimiento a través de la World Wide Web, casi cualquier persona puede explicar la diferencia entre software y hardware sin dificultad.

El surgimiento de nuevos modelos asociados con el software y el hardware, que definen las actividades de la industria de las tecnologías de la información, ha complicado la situación. El software como servicio (SaaS) y los modelos híbridos de cliente-servidor en la nube, han cambiado la forma en que se ve a los sistemas tecnológicos, ya que no se limitan al hardware para funcionar, sino que se adaptan a las necesidades de cada contexto.

En este sentido, hablar de la transformación digital ya no se trata solamente de seguir el desarrollo de la tecnología tangible, sino también de considerar cómo el software y los servicios asociados se implementan en tareas cotidianas y en proyectos empresariales complejos.

En México, la industria del software ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, s.f.), el número de empresas que producían software en el país aumentó casi al doble desde 2005. Además, durante la pandemia, la demanda de servicios de software aumentó considerablemente, lo que la convierte en una industria económicamente importante. Las empresas líderes a nivel mundial estiman que para 2023, el 60% de sus ganancias provendrán de esta rama y que las inversiones aumentarán en un 30%.

Algunos datos relevantes sobre la industria de SaaS e híbrida en México incluyen:

- En 2021, se registró un aumento del 90% en el uso de aplicaciones compradas en el país.
- Cinco de cada diez empresas mexicanas duplicaron su crecimiento en internet y dos de cada diez registraron crecimientos superiores al 300% en sus ventas en línea.

- Se estima que el mercado del software en México alcanzará un tamaño de aproximadamente 3.900 millones de dólares y experimentará un crecimiento promedio del 6,28% hasta 2027.
- En 2022, el mercado del software como servicio e híbrido en México tuvo un tamaño de 800 millones de dólares, con un crecimiento cercano al 25% respecto al año anterior.

5.5.5. Análisis del mercado de aplicaciones de negocio

Para comenzar tenemos que hacer énfasis en las definiciones del mercado, ya que la solución de TACTICA puede competir con software puros de CRM, de gestión administrativa (contable / ERP) o con soluciones integrales (CRM / ERP).

En la literatura especializada podemos encontrar múltiples definiciones para los tipos de ERP. De esta forma, si atendemos a su origen podemos definirlos como una clase de software que apoya los procesos de *administración, fabricación, distribución y comercialización* y que permite integrar la información dentro de la empresa.

En cuanto al CRM Operacional (el de TACTICA), se atienden estos requerimientos a través de sus módulos de gestión de *Servicio al Cliente, Ventas o Marketing*, cuya operación genera datos de acción o de relación con clientes. Hay otros tipos de CRM, como por ejemplo para los Contact Centers o Analíticos, que quedan fuera de la esfera del mercado objetivo.

Centrándonos en una de sus principales características, un *software CRM/ERP* es un sistema integrado que incluye los procesos y datos de un gran número de unidades organizativas y funciones de una empresa.

5.5.6. Tipos de CRM y/o ERP de acuerdo a su concepción

Por su parte, en función de la concepción que se tenga sobre los tipos de software CRM y/o ERP, podemos distinguir entre:

1. *Genéricos*: El sistema CRM y/o ERP puede ser empleado por empresas de diferentes sectores y características. Lo que proporcionan estos sistemas son herramientas que permiten parametrizar los mismos a las necesidades de una amplia mayoría de empresas, ya que también incluyen probados procesos de negocios. Este es el tipo de solución que ofrece TACTICASOFT.

2. *Pre-parametrizados*: El CRM y/o ERP, previamente a su implantación, es adaptado al sector (industria o rubro) en el que opera la empresa según las necesidades específicas de su tamaño o del mercado en el que interviene.

3. *Individualizados o a medida*: El sistema CRM y/o ERP se personaliza según las características de una empresa concreta.

5.5.7. Formas de licenciamiento de las aplicaciones: On-premises y SaaS

Hay tres tipos o modalidades de CRM y/o ERP. A simple vista no parecen ser distintos, pero tienen ciertas características que los diferencian.

On-premises: Se refiere al hecho de que los titulares de la licencia instalan el software en su propio entorno informático, que puede llegar a ser una red local o una nube privada, siendo que se debe instalar o actualizar el software en los equipos y servidores o solamente en el servidor. Al contrario que en el modelo de suscripción o SaaS, los clientes de on-premises obtienen todo el control de los datos y también asumen todos los riesgos bajo su responsabilidad. La utilización del hardware del proveedor

queda excluida en los servicios on-premises. Esto diferencia claramente este modelo de las opciones de computación en la nube.

Hay que destacar dos tipos de modalidades dentro de esta categoría, la de licencia comercial, donde la empresa desarrolladora no entrega el código fuente para que se hagan modificaciones, como es el caso de TACTICASOFT; y el open-source, o código abierto, donde se pueden hacer modificaciones al código del sistema en forma total o parcial.

SaaS: El software como servicio o como suscripción o SaaS (del inglés Software as a Service) es un modelo de entrega de software donde una aplicación informática se ofrece como un servicio a través de la nube (Cloud). Así, se permite que el usuario del servicio no necesite instalar o actualizar la aplicación en sus equipos. El titular de la licencia abona una cuota de utilización que, además del software, cubre el funcionamiento y el mantenimiento del mismo.

Híbrido: Es un modelo que mezcla el modelo on-premises con el modelo SaaS, donde la aplicación se puede usar en la nube o en las instalaciones de la empresa usuaria, pudiendo ser una licencia comercial u open-source u alquilada, donde también el usuario puede comenzar con una licencia alquilada en la nube para luego pasar a una licencia comercial en sus instalaciones.

5.5.8. Inversión

Se deben tener en cuenta como partidas principales: la adquisición del hardware y el software entre otros (on-premises), los *servicios de consultoría* y capacitación necesarios para una correcta instalación y la formación de los usuarios.

De todas ellas, la del hardware suele ser la de menor cuantía, seguida de la del software, dependiendo esta del número de módulos que se instalen y de usuarios que vayan a utilizarlo. La más importante es la correspondiente a la consultoría que también estará supeditada al grado de adaptación que deba hacerse del sistema CRM y/o ERP. Las soluciones de suscripción o SaaS, no requieren de una inversión inicial alta de hardware y software entre otros, pero sí es necesaria para consultoría y capacitación, teniendo en cuenta que la inversión a largo plazo es mayor que la de los sistemas on-premises.

5.5.9. Capacitación y parametrizaciones

La formación de los usuarios suele ser en la que menos se invierte, a veces incluso de forma residual, lo que provoca relevantes consecuencias, y a la que menor importancia se da durante la cuantificación, ya que, por ejemplo, no es normal que se considere la pérdida de productividad de la empresa durante el proceso de implantación que normalmente se estima que sea entre 2 meses y 2 años, aunque dependerá de la solución y del tamaño de la empresa como así de los recursos con los que se cuente. La falta de capacitación lleva al infrauso de la solución que al final termina siendo dejada de usar o reemplazada. Otro problema es no hacerla recurrente, realizando solo el esfuerzo al inicio de la implementación, pero luego habría que reforzarla con nuevas características del software o por rotación del personal.

Lo mismo sucede con la parametrización, donde se cubre una necesidad puntal y luego no se avanza con otros sectores de la empresa o funciones del sistema. Hay que resaltar, en contraposición, que algunas empresas quieren implementar absolutamente todo de entrada y generalmente fallan, ya que la misma debe ser gradual y constante.

La falta de inversión y seguimiento para estos procesos de capacitación y

parametrización son responsabilidad de la gerencia, lo que conduce a que falle la implementación del sistema y por ende no se logren los resultados planeados.

5.5.10. La gerencia de la empresa usuaria

La falta de involucramiento de la gerencia de la empresa en la implementación de soluciones tanto de CRM como de ERP o ambas, puede tener un impacto negativo en su éxito. La misma es responsable de proporcionar la dirección y apoyo necesarios para que la implementación tenga éxito. Cuando la gerencia no está comprometida con el proyecto, es menos probable que se asignen los recursos adecuados de capacitación y parametrización, así como tampoco se establecen los objetivos y plazos claros para la implementación. Además, cuando la misma no está dispuesta a cambiar sus prácticas actuales y adoptar nuevos procesos, la implementación puede ser más difícil y menos efectiva. Por lo tanto, es importante que la gerencia esté activamente involucrada en la implementación de las soluciones para garantizar su éxito a largo plazo.

5.5.11. Antecedentes del sector

En las organizaciones tradicionales, con sistemas informativos tradicionales nacidos a partir de la década de 1960, los empleados se concentraban en sus tareas funcionales específicas y tenían acceso solamente a una limitada información que provenía del sistema informático de su departamento. Los viejos sistemas reforzaban el tradicional modelo vertical orientado a funciones específicas tales como contabilidad, comercial, y producción, contruidos uno a uno en forma independiente, con modelos de datos independientes entre sí y con muy poca integración con los otros. Cuando se requería la interacción entre sistemas diferentes, la solución técnica aconsejaba la construcción de una interfase. Esto es, para completar un proceso que atravesaba a varias funciones o compartir datos entre distintos modelos de datos se debía construir una

interfase, habitualmente una pieza de software batch y más modernamente on-line que cubría la necesidad, transfiriendo los datos de un lado al otro.

El aumento en la complejidad de los negocios, sumado al hecho de la mayor demanda a los sistemas computarizados sobre nuevas funcionalidades y la complejidad creciente de las interfases, llevaron a la construcción de verdaderas arquitecturas de sistemas al mejor estilo “espagueti” con un alto costo de mantenimiento y muy bajo nivel de calidad en términos de prestación de servicios al usuario final.

Al momento de implementar un sistema de información (CRM y/o ERP) se pretende modelizar el real funcionamiento de una empresa, pero una vez implementado este define una forma de operar.

El advenimiento de los sistemas de gestión administrativa contable (ERP) trajo consigo la posibilidad de concretar una transformación radical de los negocios a través de la revisión integral de sus procesos.

Los empleados que hoy utilizan un sistema integrado tienen acceso a la información de todos los departamentos que participan del proceso completo, de punta a punta y en forma on-line. Rápidamente, el proceso se torna visible. Los que se encuentran en el frente entienden cómo su trabajo afecta al trabajo del resto de la organización. Los datos se vuelcan al sistema en el momento y en el lugar donde se generan, por el responsable de los mismos. Se eliminan los pasamanos, las transcripciones y los errores de consistencia de los datos.

5.6. Análisis del micro entorno del negocio

Uno de los aspectos importantes a tener en cuenta al evaluar las amenazas y oportunidades es el análisis del microentorno. Este proceso implica identificar las fuerzas que ejercen un impacto directo en el negocio de la empresa.

5.6.1. Competidores

En el mercado mexicano tenemos que dividir las principales competencias que va a tener TACTICASOFT.

Primeramente, hay que dividir a qué mercado se dirigen, encontramos sistemas para micropymes, PYMES y grandes empresas. Luego hay que dividir en tipos de sistemas, que son integrales (CRM + ERP), solo CRM y solo ERP. Se podría hacer otra división entre sistemas a medida, Preparametrizado (Enlatado) y Open Source (Software de código abierto), y luego subdividir entre sistemas On-premises y SaaS.

Siguiendo el modelo de Argentina donde nuestros principales competidores son aquellos que encontramos ofertando en los mismos potenciales clientes como también los que nos reemplazan en clientes existentes, o sea, empresas que dejan de usar nuestra solución para utilizar la del competidor.

En primera línea en Argentina tenemos como competidor un sistema preparametrizado (Enlatado) que se denomina TANGO fabricado por la empresa argentina AXOFT que aunque solo cubre los módulos de ERP (Ventas, Stock, Cash Flow, Contabilidad, Sueldos, Control de Horarios, Central, I.V.A. + Ingresos Brutos, Estados Contables, Compras, Compras con Importaciones o Proveedores; además, las herramientas de Tablero de Control, Automatizador de Tareas, Automatizador de Reportes y Tango Live), tiene desarrolladores externos que han producido soluciones de CRM como ser CRM GO o ActionSales.

Uno de los productos que hemos encontrado que varios clientes han migrado es Odoo, que es un producto con una versión Open Source (Software de código abierto) y otra del estilo Preparametrizado (Enlatado) híbrido con desarrollo a medida. Se trata de un software de origen Belga que incluye módulos de CRM, creación de sitios web y comercio electrónico, facturación, contabilidad, fabricación, gestión de almacenes y proyectos, e inventario, entre otros módulos, características y aplicaciones.

Otro producto al que algunos clientes han migrado por la moda o prestigio es SAP Business One, un producto de origen alemán muy reconocido mundialmente. Está organizado en 15 módulos funcionales, cubriendo las funciones típicas en una organización empresarial. Los módulos más utilizados son Finanzas, Oportunidades de ventas, Ventas, Compras, Socios comerciales, Banca e Inventario.

A través de relevamientos con distribuidores y una encuesta realizada a clientes en México que dejaron de usar la solución y comenzaron a emplear otro software podemos concluir que los principales competidores son: en CRM, ZohoCRM; en ERP, ASPEL, MICROSIP; y en sistema integral, Odoo y SAP Business One (ver Anexo A, Tabla 3).

ZohoCRM es un sistema de gestión de la relación con el cliente que se utiliza para centralizar la información sobre las oportunidades de negocio generadas por los canales digitales. La estructura de funcionalidades de Zoho es muy amplia. Es muy atractivo al ofrecer una versión gratuita que actúa como un *Lead Magnet* (Iman de potenciales negocios) de marketing para atraer cuentas, tal como hacen otros competidores como Hubspot o Pipedrive.

Sus desventajas son que algunos usuarios señalan pequeños bugs que entorpecen la función completa de ciertos recursos. Otros piden una respuesta un poco más ágil del equipo de soporte. También debemos tener en cuenta que el apoyo del sistema no es

tan bueno en español. Esto puede ser un problema para aquellos que no dominan el inglés. El modelo freemium, que al ofrecer servicios totalmente gratuitos lleva a la idea de un precio mayor que cero como injusto y la asociación precio-valor no llega a ser la adecuada entre muchos de los usuarios, por lo que será difícil conseguir que accedan al paquete premium.

En el caso de las soluciones de ASPEL y MICROSIP, ambas son empresas mexicanas especializadas en la gestión administrativa contable tal como sucede con TANGO en Argentina. Estas cumplen con la normatividad y manejo de impuestos del país y tienen flexibilidad y rapidez para los cambios fiscales. También cuentan con una gran estructura de distribuidores que cubren todo el territorio mexicano y algunos otros países de la región.

Cabe destacar que ASPEL tiene una orientación mayor a empresas PYMES con venta b2b (empresa a empresa) o híbrida b2b con b2c (empresa a consumidor final) que MICROSIP.

Las principales desventajas de ASPEL y MICROSIP son que se comercializan de forma modular y que carecen de CRM, que al igual que TANGO requieren de software de terceros para que se integren como ser CRMZeus y las soluciones de inventario (Stock) son muy limitadas.

Lo que se puede analizar es que la mayoría de las soluciones locales están enfocadas a negocios híbridos b2b con b2c o b2c puros, por lo que tienden a desarrollar soluciones de punto de venta y e-commerce, siendo que la primera carece de importancia en el mercado b2b y de e-commerce, lo que se necesita es algo diferente, un portal de compras, con cuenta corriente de facturas y pedidos.

En el caso de Odoo también tiene el modelo freemium, ofreciendo una versión gratuita limitada, pero cuando la misma pasa a la versión Enterprise los precios de

implementación se elevan a los niveles de SAP Business One. Recientemente, cambió a un modelo de precios como el de TACTICA, donde se paga por usuario y se accede a todos los módulos del sistema. Las desventajas son dificultades en su implementación debido a su complejidad técnica, especialmente para las PYMES que no cuentan con un equipo o departamento de IT. Además, la interfaz de Odoo ha sido reportada como confusa y difícil de navegar, especialmente para aquellos que no tienen experiencia en sistemas de gestión empresarial. El modelo de base de datos compartida entre empresas tiene serios problemas de escalabilidad. Por último, aunque Odoo ofrece soporte técnico, es señalado que este es limitado y no siempre resuelve los problemas de manera efectiva.

El caso de SAP Business One, se trata de una solución muy potente, pero para empresas PYMES grandes o directamente empresas grandes, donde muchas empresas pequeñas lo compran por moda o prestigio, sin medir los costos de implantación y de mantenimiento, como ser el caso del cliente SISTEMAS DE FUERZA INDUSTRIAL S.A. de C.V. que migró a esta solución porque el gobierno mexicano dio créditos blandos, a tasas subsidiadas, y se están planteando seriamente volver a usar TACTICA por no poder mantener el sistema SAP. También se puede nombrar como desventajas el alto costo de implementarlo tanto a nivel de infraestructura, de consultoría y de capacitación para realizar la adaptación de los procesos de negocio, así mismo es muy complejo de utilizar.

El mercado del software es dinámico, porque hay empresas clientes o potenciales que cierran y nuevas empresas que nacen, por lo que el porcentaje de penetración de mercado de las soluciones va variando. Adicionalmente, hay que tener en cuenta el reemplazo de las soluciones (el recambio), como así también las empresas que no tienen implementada ninguna solución o parcialmente alguna en algún sector de la misma.

Este mercado tiene bajas barreras de entrada, especialmente para las empresas multinacionales con soluciones a nivel empresarial con parametrizaciones locales como así también para aquellas empresas que ofrecen soluciones de código abierto que se apoyan en la comunidad de desarrolladores para realizar adaptaciones a nivel local.

Donde hay oportunidad es en las soluciones para el mercado PYME espacio que no es tan apetecible para los competidores más importantes a fin de realizar y mantener dichas adaptaciones, relegando por lo general esa parte del mercado a soluciones locales. Cuanto mas pequeña la empresa en cuanto a personal y/o facturación, mas intenta apoyarse en el soporte del proveedor incluso para temas totalmente ajenos a este, ya que no tiene recursos propios, pero sin pagarlos.

Tabla 3

Fortalezas y debilidades de la competencia.

Competidor	Fortalezas	Debilidades
ASPEL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integración completa de sus diferentes productos. 2. Fácil de usar e intuitivo. 3. Personalización de acuerdo a las necesidades de cada empresa. 4. Ofrece soporte técnico a sus clientes. 5. Actualizaciones regulares respecto a la legislación mexicana. 6. Gran cantidad de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitaciones de personalización. 2. Falta de innovación. 3. No dispone de módulos de CRM, debiendo utilizar soluciones de terceros. 4. Limitantes con el módulo de inventario (Stock). 5. Comprada recientemente por una empresa colombiana, por lo que la dirección del producto ya no se

	consultores en todo México.	concentra en México.
MICROSIP	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es un sistema flexible y personalizable. 2. Cuenta con una gran variedad de módulos y características. 3. Ofrece soporte técnico. 4. Actualizaciones regulares respecto a la legislación mexicana. 5. Es fácil de usar e intuitivo. 6. Integración con otros sistemas. 7. Gran cantidad de consultores en todo México. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Requiere una inversión inicial significativa. 2. Puede ser complejo para usuarios no especializados. 3. No es compatible con todos los sistemas operativos. 4. Limitantes con el módulo de inventario (Stock). 5. No dispone de módulos de CRM, debiendo utilizar soluciones de terceros.
Odoo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es un sistema que tiene una versión de código abierto y gratuita. 2. Ofrece una amplia variedad de módulos y características a muy bajo costo en modalidad SaaS. 3. Permite una alta personalización. 4. Gran cantidad de consultores en todo México. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiene mal soporte técnico. 2. El modelo de bases de datos compartidas entre empresas tiene problemas de escalabilidad. 3. Interfaz confusa y difícil de navegar. 4. Problemas con la administración de cuentas con los distribuidores.

SAP Business One	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es una solución completa y escalable para empresas grandes y complejas. 2. Ofrece una alta personalización. 3. Permite una integración completa con otros sistemas empresariales. 4. Ofrece soporte técnico y actualizaciones regulares. 5. Gran cantidad de consultores en todo México. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Requiere una inversión significativa. 2. Es complejo para usuarios no especializados. 3. Altos costos de soporte y mantenimiento. 4. No es una opción rentable para empresas pequeñas o medianas.
------------------	---	---

5.6.2. Proveedores

La empresa requiere de tres tipos de proveedores: *freelancers*, software de terceras partes y servicios en la nube.

Los *freelancers*, tanto argentinos como mexicanos, pueden realizar tareas variadas para la empresa de software, como la creación de bases de datos para la prospección de clientes, soporte técnico y diseño gráfico. La empresa puede contratar a *freelancers* a través de plataformas como Freelancer.es y utilizar servicios de gestión de pagos en el extranjero como Deel o Traund.

El software de terceras partes incluye acuerdos con sistemas revendidos bajo la marca de TACTICASOFT, como el software TS-PLUS. La empresa compra licencias de este software a 15 dólares cada una y las vende junto con su propio software, así

todas las licencias de TACTICA son del tipo híbrida cliente-servidor nube, y para los clientes que tenían la modalidad de licencia solo cliente-servidor, se les comercializa la misma en 130 dólares incluyendo su soporte.

La empresa recientemente descarto la opción de agregar WaliChat en su versión de etiqueta blanca a su oferta, que permitiría integrar TACTICA con WhatsApp. Sin embargo, este proveedor no ofrece margen de reventa y requiere el pago del costo total del etiquetado blanco, además del costo de configuración de la plataforma bajo la marca y dominio de TACTICASOFT. El esquema de reventa es que WaliChat le vende a la empresa una suscripción que tiene un precio de USD 39.90 mensuales, mismo precio que si el cliente le quiere comprar directo, y eso, si la empresa quiere tener un margen para pagarle por ejemplo comisión a los vendedores, debe no solo agregarlo al precio de lista, sino que también debe prepagarlo, en función de tener una cuenta corriente con el proveedor. Por esta razón, la empresa decidió desarrollar un complemento propio, aunque más limitado cumple con las funciones requeridas por el 80% de los clientes, teniendo el beneficio de que retiene a clientes con esta característica, ya que se incluye con el pago del abono de soporte, es un diferencial con la competencia que casi ninguno tiene esta función y expande mercado de potenciales clientes hacia aquellas empresas que estaban buscando tener un histórico de interacciones con clientes y potenciales.

Por último, para las soluciones en la nube, en lugar de montar su propio datacenter, continuará utilizando los servicios nube de Powercloud a través de su socio comercial compartido, Kinkaya. Esta última empresa se encarga de implementar, dar soporte y gestionar la cobranza. Powercloud paga el 20% a Kinkaya, quien comparte el 10% menos un 5% por impuestos. Cabe destacar que una disminución en la

disponibilidad de dólares por parte del gobierno argentino puede complicar la operatoria de los productos en dólares.

5.6.3. Distribuidores

Desde 2002 hay distribuidores de software en México, siendo el primero Sistemas Estratégicos de México, quien ya vendía otras soluciones de CRM como ser Telemagic y Saleslogix.

Desde ese entonces se han sumado varios distribuidores, pero continúan activos en la actualidad el mencionado Sistemas Estratégicos de México junto a Asesoría Creativa en Ventas y AD-HOC Sistemas.

Casi 260 empresas en este tiempo han comprado licencias de TACTICA, con muy pocos casos de ventas directas siendo la mayoría comercializadas por distribuidores, y según el relevamiento realizado tan solo 30 continúan utilizando la solución, con algunos casos de éxito como SOPORTE ELÉCTRICO INDUSTRIAL S.A. de C.V. que es una empresa que se dedica a la venta y mantenimiento de generadores eléctricos, sistemas de alimentación ininterrumpida (UPCs) y reguladores de voltaje. Entre otros productos, comenzaron en 2016 a utilizar TACTICA porque el sistema que tenían no les permitía que todos los empleados pudieran ver las comunicaciones que se iban enviando o los procesos que se gestionaban. Es decir, necesitaban mejorar la “coordinación de las tareas”. Dentro de los beneficios medibles, según Manuel Licea Herrera, Director General, la comunicación mejoró en un 80%, la administración en un 60% y el procesamiento y seguimiento de órdenes de compras y todo lo operativo se resolvió en un 80%. Y finaliza diciendo: “Recomendaría el CRM de TACTICASOFT por la versatilidad, porque es un sistema que integra y alinea las operaciones que hacemos todos de forma sencilla”, este proyecto fue realizado por Asesoría Creativa en Ventas, tal

como lo vemos en el caso de éxito en la página de TACTICASOFT (ver en <https://www.tacticasoft.com/clientes/soporte-electrico-industrial-s-a-de-c-v/>).

Los distribuidores no han podido mantener la base de clientes y la falta de una buena cantidad de casos de éxito para usarlos como referidos es un obstáculo que la fuerza de ventas y marketing deber solapar, en este caso TACTICASOFT también falló al no poner un ejecutivo de posventa que haga seguimiento pormenorizado de cada cliente.

El mayor problema es que estos distribuidores nunca contrataron vendedores, ni del tipo que busca nuevas cuentas ni del que se ocupa de mantenerlas y TACTICA no mantuvo en el tiempo un ejecutivo de canales dedicado al seguimiento de las cuentas de potenciales clientes, siendo que el área comercial siempre estuvo llevada adelante por el mismo dueño, que a su vez lleva adelante las implementaciones y soporte técnico. De hecho, durante muchos años se realizaron acciones de marketing para generar interesados en la solución, y las mismas tuvieron en muchos casos un seguimiento deficiente, ya que el negocio principal de los distribuidores es la consultoría, el soporte, la capacitación, el diseño de circuitos de negocios, armado de tablas dinámicas, implementación de alertas de negocio, entre otros, donde se quedaban con el 100% de los ingresos, porque hasta el año 2019 no se cobraban las actualizaciones y en la mayoría de los casos el distribuidor pedía soporte a TACTICA para sus clientes y no pagaba monto alguno, práctica que continúa en muchos casos hasta el día de hoy.

5.6.4. Dimensión del mercado objetivo y perfil del cliente

El cliente ideal son empresas comercializadoras o industriales que realizan en su mayoría ventas b2b o híbridas, donde mayormente el tipo de ventas es b2b con algo de b2c, PYMES de entre 3 y 30 usuarios, dejando claro que una empresa puede ser de 1000

empleados, pero tener tan solo 3 usuarios, y otra de 10 empleados puede tener 10 usuarios.

Los rubros en los que TACTICA mejor se desempeña son los de equipamiento de logística y maquinaria viales; seguridad electrónica; instrumental, equipamiento e insumos médico, científico e industrial; equipamiento y servicios informáticos; equipamiento para empresas y comercios; laboratorios farmacéuticos; industrias manufactureras y empresas comercializadoras e importadoras.

En una búsqueda en LinkedIn desde una con gran cantidad de conexiones de perfiles mexicanos arroja que en el mercado objetivo hay más de 100.000 potenciales clientes, siendo el contacto un cargo ejecutivo con poder de decisión (Presidente, CEO, Gerente General, Director, Country Manager).

5.7. Aspectos internos del negocio

A los efectos de realizar un análisis de fortalezas y debilidades, identificamos los aspectos internos de la empresa para los fines del proyecto de expansión en el mercado mexicano.

5.7.1. Financieros

TACTICASOFT tiene sus ingresos principales del propio giro del negocio, que se da por la venta de licencias, soporte y servicios de consultoría, además de ingresos adicionales por los servicios en la nube dados por las empresas Powercloud y Kinkaya. Como fuentes externas de financiamiento tiene la posibilidad de contar con las siguientes:

- Bancos: A través de préstamos bancarios cuando los mismos los

ofrecen a tasa subsidiada. También mediante el mecanismo de cambio de cheques.

- Entes recaudadores: Cuando los mismos habilitan planes de pago en cuotas a bajo interés.
- Gobierno: Cuando ofrece subsidios a baja tasa de intereses o con condiciones ventajosas para el desarrollo de proyectos de inversión o capacitación.
- Financieras: En caso de necesidad por motivos puntuales queda abierta la posibilidad de utilizar los servicios de alguna financiera, aunque a tasa mucho más elevada que la que ofrecen los bancos.

La tasa interna financiera la tomamos con lo que sería el dinero en un plazo fijo tipo UVA, que actualmente es el instrumento que paga un punto al menos por encima de la inflación. Siendo el promedio de 2023 el 6% mensual.

En cuanto a la parte bancaria el costo total financiero en promedio 2023 ronda el 6% mensual. Los préstamos bancarios no subsidiados como ser el descubierto en cuenta corriente rondan el 10% para 2023.

El gobierno ofrece préstamos subsidiados cuya tasa ronda entre 3% y el 6%, siempre dependiendo del programa y las condiciones.

La última opción, que son las financieras, los préstamos rondan el 35% mensual.

5.7.2. Recursos Humanos

El equipo directivo está formado por tres socios que tienen a cargo las áreas de gerencia general, soporte y desarrollo, y posventa. Así mismo hay dos gerencias que interactúan que son Ventas y Administración.

Gerente General: Tiene experiencia en el uso de aplicaciones de CRM desde el año 1996, para luego en 1999 lanzarse como distribuidor de estos productos, por ejemplo GoldMine, ACT!, Maximizer, entre otros; en el año 2000 llegó a ser el principal distribuidor de GoldMine en América Latina como así también logró ser ingeniero certificado en ACT! y SalesLogix.

En el año 2002 lanzó la empresa TACTICASOFT debido a que se evidenciaban problemas con las divisas para realizar importaciones. Estudió técnico en computación, y luego la tecnicatura en dirección de equipos de ventas y abogacía en la Universidad Siglo 21. Sus valores más importantes para la empresa son la capacidad de innovación y diseño de procesos automatizados.

Gerente de Soporte y Desarrollo: Ha comenzado a trabajar con sistemas en SEI Servicios Especiales en Informática S.A., empresa desarrolladora de soluciones de sistemas de gestión en el año 1994. Incorporándose en 2006 a la empresa, donde a través de su trabajo ha avanzado hasta convertirse en socio. Es técnico químico, analista programador y licenciado en informática recibido en la Universidad de la Matanza. Su valor más relevante es el de análisis y resolución de problemas técnicos complejos.

Gerente de Postventa: Se incorporó a la empresa en el año 2006, y su arduo trabajo muchas veces hizo salir a flote a la empresa en sus momentos más difíciles. Estas

acciones lo han llevado a convertirse en socio. Se destaca por lograr altos grados de satisfacción por parte de los clientes.

Gerente de Ventas: Su incorporación a la empresa fue dada en el año 2011. Su principal cualidad es lograr muy buenas relaciones con los equipos de ventas a cargo. Junto a al gerente de postventa llevan adelante el área de consultoría.

Gerente Administrativo: Es contador recibido de la Universidad de Buenos Aires, en 1984 creó la empresa SEI Servicios Especiales en Informática S.A., que tiene un sistema de gestión administrativa contable para grandes empresas como Air Liquid. Por diferencias con el socio, dejó su empresa y se incorporó a TACTICASOFT en el año 2006. Su principal virtud es la administración financiera en épocas de incertidumbre económica.

Experiencia de trabajo en equipo: Al margen de su trayectoria personal previa, el equipo de gestión directivo de la empresa tiene experiencia laboral conjunta en llevar adelante la gestión en una mesa denominada chica desde hace más de 5 años.

Tienen reuniones semanales donde ven informes en conjunto de todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones, además de estar continuamente en contacto teniendo al menos una conferencia telefónica entre dos áreas al día, que han llevado a la empresa a sobrevivir las crisis económicas recurrentes en Argentina como así también impulsar su crecimiento.

Otros recursos: La empresa cuenta con el asesoramiento de contadores externos y consultores para el análisis de los requerimientos fiscales.

Proyecto: El gerente general al tener mucha experiencia en *social selling* llevará adelante el monitoreo del avance de los vendedores hunters, aquellos que buscan nuevos

clientes, en conjunto con el gerente de ventas a la par del distribuidor en México. El gerente de desarrollo y soporte liderará las adaptaciones fiscales del sistema al mercado mexicano en conjunto con el gerente administrativo, así como contratará y capacitará a los técnicos que darán el soporte para el mercado objetivo con el desafío de la coordinación de las diferencias horarias y de días feriados. El gerente de postventa llevará en forma continua los relevamientos del estado de los clientes.

Dificultades: En este momento, el principal problema de gestión se refiere al desarrollo de las adaptaciones de la parte de gestión administrativa contable al mercado mexicano, ya que se plantea la dificultad de mantener la misma versión de código que se adapte a los requerimientos de los diferentes fiscos. Otra de las dificultades que se encuentra es la poca cantidad de clientes activos en el mercado objetivo, por lo que se continuará con encuestas a los mismos y acciones de recuperación para que puedan ser casos de éxito. Otro problema importante para el proyecto es contratar vendedores hunters argentinos que sean capaces de adaptarse al trabajo conjunto con distribuidores en el mercado mexicano (ver Anexo A, Tabla 2).

La empresa dispone de su personal permanente con una capacidad suficiente para ser reasignado a dar soporte tanto técnico como comercial al proyecto de negocio en México.

5.7.3. *Productos y Servicios*

La empresa dispone de la siguiente oferta comercial para potenciales clientes como así también para los existentes.

Software

TACTICA: es un sistema integral que tiene módulos de CRM que cuenta con las herramientas necesarias para poder llevar un control minucioso, gracias a la centralización de toda la información que manejan los departamentos de Ventas, Marketing y Soporte Técnico. Incluye desde una base de datos de empresas y contactos, correo electrónico y agenda integrados, cotizador y administrador de campañas, control de campañas de marketing, contratos de servicio y seguimiento de incidentes y reparaciones de partes. Los módulos de la gestión administrativa contable (ERP) están compuestos por varios módulos que abarcan desde la recepción de un pedido, la facturación, control de stock, manejo de fondos o tesorería, compras y gastos; pudiendo llevar de forma automática la contabilidad de la empresa.

Antiguamente existían dos versiones que soportaban diferentes motores de bases de datos, uno es MySQL y el otro MS-SQL. Siendo la versión más económica la de MySQL, y pagando la diferencia de licencia, era convertible a la de MS-SQL. En 2023, la gerencia de la empresa decidió unificar y hacer convertible entre los motores de base de datos soportados, rentabilizando las migraciones con la comercialización de servicios de consultoría.

Actualmente se comercializa para clientes nuevos la licencia de TACTICA junto a la TSPlus para TACTICASOFT, a fin de permitir el acceso web o virtualizado al sistema.

TSPlus para TACTICASOFT: permite a cualquier persona designada de la empresa acceder al servidor y correr las soluciones de TACTICA desde cualquier lugar donde tenga acceso a Internet, sea en la oficina como en el hogar o bien en un espacio público. El acceso puede ser a través de un navegador o con la aplicación virtualizada. Se

comercializa únicamente a clientes más antiguos, ya que para los nuevos va incluido en la licencia de TACTICA.

Los siguientes complementos están disponibles para aquellos clientes con el servicio de soporte anual contratado:

STRATEGIKON: permite programar el envío de alertas automáticas que emplean la información ingresada previamente (o la falta de ella) en TACTICA. La herramienta funciona a través de un servicio instalado en el servidor y puede ser fácilmente administrada desde cualquier computadora que tenga instalada la solución. Su avanzado y completo sistema de alarmas no permite que nada se pase por alto.

SYLLOGE: permite controlar a través de mediciones, tablas dinámicas y la visualización de reportes, incluye temporizador para la rotación automática de los informes.

MERCADOLIBRE SYNC: descarga pedidos y cobranzas de MercadoLibre a TACTICA, y permite subir las facturas de los mismos. Sincroniza Stock.

WHATSAPP SYNC: permite importar mensajes al historial de WhatsApp a TACTICA como así también para poder enviar presupuestos, facturas y otros documentos por la misma plataforma de mensajería..

GOOGLE CRM SYNC: permite sincronizar contactos y actividades de calendario de Google con los contactos y calendario de TACTICA.

ACTIVECAMPAING SYNC: sincroniza contactos con Activecampaign, así como también importa novedades a TACTICA, como ser contactos suscritos o desuscritos.

Servicios

Contratos de soporte: servicio por el cual los clientes acceden al agente de soporte técnico, donde pueden consultar sobre circuitos básicos, reportar problemas en la funcionalidad del sistema o fallas o errores de base relacionados a incompatibilidades con otros sistemas. También se ocupa de la instalación de los sistemas y complementos como así también de la base de datos. Los clientes acceden vía mensajería de WhatsApp, donde el técnico puede solicitarles tomar el control remoto del equipo para verificar situaciones, realizar una instalación, o coordinar una capacitación vía sistemas de conferencias como ser Zoom.

Consultoría: el consultor, que es un el especialista en determinadas áreas del sistema, se encarga de configurar los módulos de CRM y/o ERP y/o Strategikon para mejorar todos los procesos del cliente. También puede llevar adelante capacitaciones, instalaciones, generación de reportes e informes a medida, tablas dinámicas como así también configurar tableros de mando con el complemento Sylloge o con Microsoft Power BI. También dentro de la misma área de negocio, se pueden ofrecer horas para el desarrollo de programas que se integren a TACTICA como ser sistemas de producción o logística.

5.7.4. Precios

Desde el comienzo de la empresa, el sistema no se vendió modularmente, sino que se dividió la comercialización con base en el motor de bases de datos soportado, entonces se fijó un precio de comercialización para toda América Latina y España de USD 400 para la versión MySQL y de USD 500 para la versión MS-SQL. En 2023 se unifico en una licencia con base de datos convertible cuyo precio es de USD 500.

Antes de la pandemia, y un tiempo después aún, se comercializaba la aplicación TSPLUS para TACTICASOFT, que es una aplicación de una tercera empresa que se revende en forma de marca blanca, que permite el acceso vía escritorio remoto o navegador tipo Chrome al sistema o virtualizando la aplicación, dando una ventaja competitiva, ya que las aplicaciones cliente-servidor son más potentes que las web, y de esta forma el sistema se convierte en web (HTML5) manteniendo la mencionada ventaja. En la última versión tiene la posibilidad de virtualizar, estando todo el sistema en la nube, pero siendo utilizado como si fuese una aplicación Windows.

Teniendo la licencia de esta aplicación un valor de mercado de USD 130, como había clientes que solicitaban versión web, se volvieron muy arduas algunas negociaciones para la compra de TSPLUS entre los vendedores farmers del departamento de postventa y los clientes, incluso algunos de los mismos migraban a otras soluciones de ese tipo, se decidió entonces incorporar la licencia del TSPLUS junto a la del sistema TACTICA.

Dada esta situación la licencia del sistema pasó a ser para toda América Latina de USD 500 para la versión, con soporte para base de datos convertible e incluyendo TSPLUS.

El precio del soporte técnico que incluye las actualizaciones del sistema se estableció para los mercados fuera de Argentina, que sería el 20% anual del valor total de las licencias. Si un cliente contrata 3 licencias, pagara USD 300 al año y si contrata 10 licencias pagara USD 1000 de soporte anual.

Por otro lado, en la venta inicial se comercializan paquetes de 10, 20 o 40 horas, que el cliente puede ir renovando. Siendo el precio de USD 50 la hora, teniendo los paquetes un precio de USD 500 para las 10 horas, USD 1000 para las 20 horas y de USD

2000 para las 40 horas. Cabe destacar que no se comercializan horas de forma individual. Los descuentos se aplican por compras de más de 100 horas.

Los precios se toman en cuenta con base en el mercado potencial de clientes, procurando que sean competitivos en relación con los software tanto pre parametrizados, Open Source o desarrollos a medida que se presentan en el mismo mercado objetivo.

5.7.5. Posicionamiento

El posicionamiento de la empresa, aunque tiene mucha fuerza el CRM (Ventas, Marketing y Soporte/Servicio al cliente), es el de un software de gestión integral, que además del mencionado CRM tiene los módulos de gestión administrativa contable (ERP), con la gran ventaja de que no se comercializa de forma modular y desde una misma aplicación el usuario puede navegar entre los diferentes módulos del sistema, a diferencia de otros en los cuales tiene que abrir varias aplicaciones o instancias del navegador.

El sistema facilita el trabajo del CEO y la gerencia, ya que cuenta con herramientas que actúan proactivamente para corregir deficiencias en el trabajo de los empleados, además de las potentes herramientas para la generación de informes.

También se caracteriza la solución por la facilidad de uso para el usuario final que le hace más sencillo llevar a cabo sus tareas. Hay que señalar que las aplicaciones multinacionales, brindan herramientas al CEO y la gerencia, pero son de difícil uso para aquellos que deben realizar el trabajo diario.

5.7.6. Propuesta de valor

Se ofrece automatización y registro de todos los procesos de la empresa desde una única interfaz.

El sistema ofrece un beneficio superior a un precio competitivo a los potenciales clientes, ya que los clientes tienen en una misma interfaz todos los módulos de CRM y de gestión administrativa contable (ERP), siendo que la mayoría de las soluciones disponibles además de ser comercializadas en forma modular, ofrecen solamente funciones de CRM o de ERP, debiendo complementar, en caso de requerirse, los módulos faltantes con soluciones desarrolladas por otros proveedores o socios de negocios.

La ventaja para el usuario final es que puede acceder a otros módulos sin tener que abrir otra pantalla o sistema, teniendo plena interacción no solo en cuanto a los datos sino también con respecto a la experiencia de uso, generando facilidad de uso para todos los procesos de negocio del cliente. Inclusive trabajar con complementos como WhatsApp Sync que ejecuta WhatsApp web dentro de una solapa de TACTICA o MercadoLibre Sync que permite tomar los pedidos de la plataforma y facturarlos todo dentro de la misma interface del sistema.

También ya dentro del mismo paquete se ofrece el sistema denominado STRATEGIKON que permite al CEO y la gerencia estar mediante alertas al tanto de posibles situaciones de negocios que requieran su atención, pero con la ventaja competitiva que también incluye alertas previas a los empleados para que corrijan o solucionen lo indicado antes de escalarlo. También el tablero de control llamado SYLLOGE permite una vigilancia de las actividades de los usuarios de los diferentes sectores.

5.7.7. Publicidad y promoción

La publicidad y promoción se efectúa a través de la red empresarial LinkedIn, acciones de emails y llamadas en frío.

El proceso comienza con el alta de contactos, donde la clave es la utilización de la herramienta Sales Navigator para filtrado avanzado en LinkedIn y la herramienta Linked Helper para el alta automatizada de conexiones, que son los contactos gerenciales de las empresas que pueden ser potenciales clientes. Luego del alta del contacto se comienza un proceso de envío de mensajes promocionales dentro de LinkedIn, intentando captar la atención del potencial cliente para realizarle una demo personalizada. También se extrae el email del perfil de la red empresarial y se envía a la plataforma de ActiveCampaign para el envío de correos electrónicos que pueden ser promocionales del producto para una demo con un comercial o acceso a seminarios web dados mediante la plataforma Zoom.

Asimismo, se utilizan herramientas que extraen datos de LinkedIn como Ser SalesQL y Evaboot, las mismas extraen los correos y perfiles de contactos de segundo y tercer nivel. Como algunos correos son adivinados por las herramientas, se utiliza la herramienta Zerobounced para limpiar los listados y dejar los correos que efectivamente están activos.

Los mensajes son trabajados con el *copywriter* junto al equipo comercial y el diseñador gráfico, como así también las presentaciones, para las que se utiliza la plataforma Google presentaciones. Se utilizan los videos grabados de capacitaciones como contenido para captar la atención de posibles clientes. En este proceso se van testeando diferentes mensajes generados y aplicados según vayan siendo efectivos a aquel fin.

Se utiliza la herramienta Jarvee para distribución de contenidos, no solo para los perfiles de los comerciales, sino también para postear en los grupos de LinkedIn y demás redes sociales. La misma herramienta se usa para repostear lo que publiquen las páginas empresariales de los clientes de la empresa en LinkedIn, agregando un mensaje

comercial indicando que se trata de un cliente de la empresa e colocando un enlace a la página en dicha red de TACTICASOFT

Cada dos meses se realizan encuestas a los clientes existentes, utilizando la herramienta de SurveyMonkey, que se distribuye por email, y en grupos de clientes en WhatsApp, para realizar un relevamiento del nivel de conformidad para con el software y el soporte técnico por parte de los mismos, y en caso de detección de posibles nuevos casos de éxito, se procede a realizar el enlace con la agencia de redacción, para que luego de ser realizado el caso, el mismo sea utilizado como material de marketing.

También se ejecuta con personal externo de marketing el relevamiento de aquellas empresas potencialmente clientes que distribuyan los mismos productos que comercializan clientes de TACTICASOFT en Argentina u otro país de América Latina, a fin de poder llevar adelante la técnica de comercialización denominada “caballo de Troya”.

De estos datos se arman listados, en donde los vendedores hunters contactan a los potenciales clientes con llamadas en frío, correos electrónicos en frío, mensajes en redes sociales o por WhatsApp.

A aquellos contactos que respondan positivamente, los vendedores hunter le realizarán una demo vía herramientas en línea para presentaciones como ser Zoom, para luego cotizarle y darle seguimiento comercial hasta lograr el cierre positivo del negocio o el descarte por parte del potencial cliente.

De esta forma cada comercial se autogenera potenciales negocios y podrá tener un flujo continuo de oportunidades, combinando la búsqueda de nuevas oportunidades con el cierre de negocios, a fin de no hacer demasiada rutinaria su labor comercial.

La grabación de demos permite al gerente comercial mejorar el coaching de los comerciales, revisando errores a corregir y tomando lo mejor de algunas demos para

pasarlo al resto del equipo.

La generación de cotizaciones dentro del CRM, propio de la empresa, permite que luego otro comercial retome las ofertas perdidas o indefinidas y las reactive reintroduciéndolas en el circuito comercial. Esta técnica sirve para capacitar nuevos comerciales como así también demostró ser un método muy efectivo de reactivación y cierre de negocios.

Esta metodología de trabajo es uniforme para toda América Latina.

5.7.8. Desarrollo del producto

Es el proceso de producción propiamente dicho, donde se analizan las mejoras a efectuar, el desarrollo de nuevos productos y características como así también las correcciones de errores o problemas que pueden ser generados por fallas en el código o cambios en el entorno como ser actualizaciones de los sistemas operativos.

Para el proceso de mejoras se toma en cuenta tanto los requerimientos de clientes existentes (por ejemplo, integración del envío de archivos con WhatsApp) como así también lanzamiento de mejoras por parte de la competencia.

Los requerimientos de los clientes actualmente se relevan a través de formularios, ya que los mismos se los expresan a los técnicos de soporte y estos los invitan a completar el nombrado formulario. Los requerimientos pueden responder también a acciones de marketing a través de mensajes por correos electrónicos, de LinkedIn o WhatsApp.

Otras de las fuentes son los comerciales que al hacer demos con potenciales clientes relevan qué es lo que pide el mercado.

La gerencia del área, en conjunto con la de ventas, marketing y posventa analiza los requerimientos y procede a solucionarlos basándose en la cantidad de solicitudes

similares como también en la dificultad para desarrollarlos y mantenerlos, que va más allá del código y el testeo, se efectúa la documentación para el usuario final y el soporte técnico.

Las mejoras que son obligatorias por tratarse de requerimientos fiscales, se tratan con la gerente del departamento administrativo y contadores externos para que el analista tenga cavada idea de lo que solicita el fisco de cada país en cuanto a cambios tributarios, ya sea de Argentina o de México, y ver las implicancias de como afectan los cambios en el sistema en general.

Luego las mejoras a efectuar decididas por la gerencia son validadas con los clientes existentes a través del envío de encuestas a cargo del departamento de marketing.

Al finalizar esta etapa se pasa al análisis y se realiza el proyecto de lo que se debe codificar para finalmente continuar con los desarrolladores, estos últimos harán su trabajo, para luego de los testeos necesarios ir validando lo que se fue realizando y hacer las devoluciones de errores.

Una vez pasada la etapa de codificación y testeo, la mejora o nuevo desarrollo será testado nuevamente por un grupo de clientes que hacen sus devoluciones con errores o mejoras.

Luego se generan los manuales y/o videos para el usuario final, y el desarrollo se libera para los clientes en general.

5.7.8.1. Tecnología.

Es crítico definir el lenguaje en que se desarrollarán los sistemas así como bases de datos, porque ello tiene una incidencia directa en Recursos Humanos en lo que hace a la búsqueda de nuevos talentos para que formen parte de la empresa.

Históricamente, los productos de TACTICASOFT habían sido desarrollados en Visual Basic 6 para entornos Windows, pero al llegar el fin del soporte y desarrollo por parte de su fabricante (marzo de 2008), Microsoft, se comenzó a migrar a la nueva versión del mismo que se denomina Visual Basic .Net.

Este lenguaje de desarrollo evoluciona continuamente, teniendo nuevas versiones, a las cuales se deben ir adaptando los códigos de programa existentes.

Dentro de las herramientas utilizadas para desarrollo se usan otros lenguajes de la plataforma Visual Studio. Uno de ellos es C#, que se utiliza para realizar integraciones con otras plataformas o aplicaciones como ser la de Mercado Libre a través de las APIs que las mismas brindan, como referencia RED HAT (2017).

Otro de los lenguajes es ASP.NET que se emplea para el desarrollo de aplicaciones web, que pueden ser responsivas, o sea que se pueden adaptar a celulares o tabletas.

Estos lenguajes requieren que al menos el servidor sea Windows, pudiendo utilizarse las aplicaciones desde otros sistemas operativos a través de acceso remoto o web. En el caso de que sea la aplicación web que también puede ser responsiva requiere que tenga instalado Microsoft Internet Information Services.

Las bases de datos soportadas son MySQL y MS-SQL, siendo la primera empleada como alternativa en su momento histórico a la menos robusta Access de Microsoft.

El conjunto de herramientas empleadas, o sea lenguajes de programación y bases de datos está en el estado del arte más avanzado y en continuo desarrollo.

5.7.9. Modelo Canvas del negocio

5.7.9.1. Propuesta de valor.

TACTICASOFT es una empresa de software que ofrece soluciones integrales para la gestión empresarial. Su principal producto, TACTICA, es una solución de CRM y ERP que permite a las empresas optimizar su tiempo y recursos en la gestión administrativa y contable.

La propuesta de valor de TACTICA se enfoca en brindar ahorros de tiempo y eficiencia en la gestión de información y seguridad. Con TACTICA, la generación de cotizaciones y el seguimiento de ventas y cobranzas son procesos automatizados que permiten a los vendedores dedicar más tiempo a las acciones comerciales. Además, brinda una mejor información de la demanda para la planificación de acciones de marketing, lo que a su vez contribuye a una mayor facturación. También permite a las empresas capacitar a sus nuevos vendedores con información histórica de oportunidades y controlar el tiempo productivo del personal. La información centralizada y las métricas permiten una mejora continua en la gestión empresarial, y la reducción del *Churn rate* de clientes aumentando la retención de los mismos. La oportunidad de *Cross up Selling* permite a las empresas identificar nuevas oportunidades de negocio con sus clientes existentes.

Además, TACTICA brinda un conocimiento detallado del activo, pasivo y *cash-flow* de la empresa, lo que permite una gestión financiera más eficiente. La reducción de tiempos y costos administrativos que impactan financieramente permite a las empresas ahorrar recursos y mejorar su rentabilidad. La herramienta también permite a las empresas cumplir con los requerimientos fiscales y obligaciones legales, y de esa forma evitar sanciones.

5.7.9.2. Segmentos de clientes.

La solución se enfoca en empresas que venden productos y servicios a otras empresas y/o gobierno y que requieren una solución que les permita mejorar sus procesos de ventas, de soporte al cliente y administrativos. Estos clientes suelen tener entre 3 y 20 usuarios y suelen estar ubicados en Argentina, Uruguay, Paraguay, México, Colombia y Chile. Los rubros o sectores principales son empresas que venden equipamiento, maquinaria, instrumental y sistemas para todo tipo de industrias, empresas de servicios públicos, laboratorios industriales, científicos y médicos, clínicas y hospitales, logística y elevaciones, y seguridad electrónica.

5.7.9.3. Estructura de costos.

La misma incluye diversos aspectos para el funcionamiento de la empresa y el desarrollo del software. Uno de los costos más relevantes es el de salarios y cargas sociales, ya que es necesario contar con un equipo altamente capacitado y dedicado para el desarrollo y soporte del software. Además, es importante considerar los impuestos y costes bancarios para mantener la legalidad y transparencia en las finanzas de la empresa.

Otro aspecto a tener en cuenta son las licencias y suscripciones de software necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa, como ser la maquinaria de marketing o la liquidación de sueldos, así como los costos de contratación de *freelancers* para tareas específicas o complementarias como ser de diseño gráfico, *copywriting*, *data entry*, entre otras. También es necesario considerar el mantenimiento edilicio, que garantiza un ambiente de trabajo adecuado y seguro para los empleados.

5.7.9.4. Relación con los clientes.

La empresa tiene una relación directa con sus clientes en Argentina, Paraguay, Guatemala y Perú, así como también con algunos de México, Colombia, Uruguay y Chile, donde busca mantener un contacto estrecho a largo plazo. Por otro lado, en México, Colombia, Chile y Uruguay la relación con los clientes es indirecta, también a largo plazo.

En los mercados donde la relación es directa, la empresa busca establecer una comunicación fluida con sus clientes, brindándoles una atención personalizada y resolviendo cualquier duda o problema de manera eficiente. De esta manera, busca consolidarse como un proveedor confiable para sus clientes.

En los mercados donde la relación es indirecta, la empresa trabaja a través de distribuidores y para brindar un servicio de calidad a sus clientes, mantiene un contacto estrecho con los mismos, brindándoles una atención personalizada y resolviendo cualquier problema como soporte de segundo nivel, dejando el primer nivel a los distribuidores.

5.7.9.5. Canales de distribución.

La empresa ha establecido una estrategia de distribución que le permite llegar a sus clientes de manera eficiente y efectiva. Para ello, utiliza una combinación de canales de distribución que incluyen la fuerza de ventas directa, la postventa y la comercialización a través de distribuidores.

La fuerza de ventas directa es una parte clave de la estrategia de distribución de TACTICASOFT. Estos vendedores están capacitados para hacer presentaciones

detalladas del software y responder a las preguntas de los clientes. La fuerza de ventas también utiliza diversas técnicas de marketing, como acciones en redes sociales, email marketing y llamadas en frío para conectarse con los clientes.

La postventa es otro canal clave de distribución. Por este canal la empresa se asegura que sus clientes reciban un excelente servicio después de la venta, a través de llamadas y encuestas. Este esfuerzo de postventa ayuda a garantizar la satisfacción de los clientes y a mantener una relación duradera con los mismos, como así también tener otro canal de comercialización de licencias, soporte y consultoría

Además, la empresa tiene distribuidores en países como México, Colombia, Chile y Uruguay, para poder comercializar el software y/o dar soporte local de primer nivel a los clientes, ya que los mismos tienen un alto nivel de pericia en el sistema.

5.7.9.6. Asociaciones claves.

La empresa ha establecido alianzas claves con consultores e implementadores de software de CRM y gestión administrativa (ERP), con el fin de brindar una solución integral y eficiente a sus clientes. Estos consultores pueden brindar apoyo en la implementación y uso de la plataforma TACTICA, garantizando una integración rápida y sin problemas con los procesos de la empresa cliente.

Además, TACTICASOFT ha establecido relaciones con proveedores de infraestructura en la nube, brindando a sus clientes una solución híbrida escalable y segura para alojar sus datos y aplicaciones.

La asociación con organizaciones sectoriales como ser el Consejo Profesional de Ciencias Económicas es una colaboración clave para la empresa. El mismo está formado por contadores y expertos en finanzas, que pueden recomendar el sistema TACTICA a

sus clientes o incluso utilizarlo para mejorar los procesos administrativos y contables para con sus propios clientes. Al tener acceso a una amplia red de profesionales del sector, se puede ampliar el alcance y llegar a más clientes potenciales.

Otra asociación clave es con las empresas integradoras de sistemas. Al trabajar junto con estas empresas, se puede garantizar la fluidez y eficiencia de los sistemas del ecosistema IT, que les permite a los clientes tener una visión completa y centralizada de su infraestructura de sistemas, lo que les posibilita tomar decisiones más informadas y reducir los costos.

Es clave que la empresa se asocie a instituciones educativas y de capacitación. Al trabajar con las mismas, estas pueden ofrecer cursos y programas de entrenamiento basados en el sistema, lo que permite ampliar la base de usuarios calificados, como así también conseguir posibles referenciadores.

5.7.9.7. Actividades claves.

Las actividades clave para la empresa incluyen la prospección, venta y postventa que son tareas esenciales para atraer y mantener a los clientes. El soporte y la consultoría son fundamentales para brindar un servicio de implementación de alta calidad y resolver cualquier problema técnico que puedan tener los usuarios. Otras actividades centrales son el análisis, el desarrollo, el testeado y la mejora de la experiencia de usuario (UX) del software TACTICA y sus complementos para que el mismo sea confiable, de fácil uso y accesible para los clientes. La gestión de recursos humanos, incluyendo la capacitación y retención de los empleados, es crucial para asegurar el éxito a largo plazo de la empresa. Finalmente, la administración y las cobranzas son tareas críticas para el control financiero y el mantenimiento de una sólida posición económica.

5.7.9.8. Recursos claves.

Dentro de los recursos claves, la empresa tiene un equipo de recursos humanos altamente capacitado y comprometido en soporte, testing, ux y desarrollo para garantizar una experiencia de usuario fluida y satisfactoria. Además, la creatividad en el marketing es vital para generar oportunidades de negocio y atraer nuevos clientes. La capacidad comercial de ventas y postventas es igualmente importante para atraer y mantener clientes satisfechos y fidelizados. Todos estos recursos claves trabajan en conjunto para garantizar el éxito de la empresa.

Canvas del modelo de negocios



Figura 5. Canvas del modelo de negocios de TACTICASOFT (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Fuente: Elaboración propia.

5.8. Análisis FODA del negocio y riesgos

En el siguiente esquema se analiza cada punto teniendo en cuenta la situación actual de TACTICASOFT frente al mercado mexicano.

Tabla 4

Matriz FODA.

	POSITIVO	NEGATIVO
Análisis interno	Fortalezas 1. Sistema integrado de CRM con gestión administrativa contable (ERP que permite a los clientes gestionar de manera eficiente sus procesos comerciales y administrativos. 2. El sistema no presenta limitaciones ni modulares ni de funciones. 3. Interfaz simple y fácil de usar. 4. Implementación a través de consultores que garantiza una adecuada configuración y puesta en marcha. 5. Opciones flexibles de licenciamiento tanto licencia perpetuas como opciones de alquiler. 6. Amplia experiencia en el mercado, con 20 años ininterrumpidos de	Debilidades 1. Falta de desarrollo para dispositivos móviles. 2. Ausencia de una plataforma nativa web basada en la nube (SaaS). 3. Carencia de reportes e integraciones fiscales para México. 4. Ausencia de fuerza de ventas directa para México. 5. Distribuidores sin fuerza de ventas. 6. Necesidad de soporte para importaciones de datos y configuración de reportes para el contexto mexicano. 7. Limitaciones en la integración con sistemas de gestión administrativa contable mexicanos.

	<p>desarrollo.</p> <p>7. Clientes de diferentes rubros como casos de éxito.</p> <p>8. Enfoque comercial orientado a la obtención y retención de clientes.</p>	<p>8. Insuficiente material de marketing y soporte para el mercado mexicano.</p>
Análisis externo	<p>Oportunidades</p> <p>1. Sistemas obsoletos o falta de sistemas en empresas PYMES mexicanas.</p> <p>2. Creciente demanda de soluciones de CRM y/o de gestión administrativa (ERP) por parte de las pymes.</p> <p>3. Fuerzas de ventas pasivas o poco activas en los competidores.</p>	<p>Amenazas</p> <p>1. Presencia de sistemas comercializados por suscripción a precios muy bajos o con modelos freemium.</p> <p>2. Nuevos requerimientos fiscales complejos en México.</p> <p>3. Competencia de empresas desarrolladoras de software internacionales apalancadas con bajas tasas o subsidiadas.</p> <p>4. Intervención del fisco mexicano en la elección del sistema de gestión.</p>

Los riesgos son mínimos, ya que los comerciales en caso de fallo del proyecto se pueden utilizar para comercializar en Argentina, lo mismo que los técnicos y desarrolladores. Los trabajos en la base de datos siempre son reutilizables como ser el armado de listados de potenciales clientes o las encuestas a los clientes existentes.

5.8.1. Factores clave de éxito

Basándonos en la fortaleza de su fuerte enfoque comercial para la obtención de clientes, como así también para la retención y la oportunidad de que las fuerzas de ventas de los competidores son farmers (aguardan a ser contactados por potenciales clientes), los factores de éxito estarán en la actividad de los vendedores hunters, en cuán rápido hagan crecer sus redes de contactos en la plataforma LinkedIn. Es importante señalar que para tener éxito se deberá tener el material de marketing, como ser la base demo, adaptado a México y los comerciales desde Argentina deberán trabajar con el personal del distribuidor del “modelo Navision”, quienes tienen el modo del habla nativo, e incorporar el léxico específico.

El desarrollo y mantenimiento de las adaptaciones conformes a los requerimientos fiscales es otro de los factores claves, ya que si se logra obtener clientes, para mantenerlos y que los mismos contraten soporte técnico y horas de consultora, el sistema deberá estar al día con las adaptaciones que el fisco solicita con la correspondiente documentación técnica en manuales para el usuario.

5.8.2. Riesgos específicos

El mayor riesgo específico es que los vendedores hunters no generen prospectos debido a la lentitud en la generación de su red de contactos y por ende cierren pocas ventas.

Tomando como referencia las acciones comerciales en Argentina, contabilizando los negocios cerrados cuyo origen haya sido la red de negocios LinkedIn y teniendo como punto de partida el año del inicio de la pandemia por ser el del comienzo de la transformación digital, a pesar de que hay datos de otros años, en 2021 se cerraron en total 21 negocios generando aproximadamente USD 22.000 y en 2022 se han ganado

ocho clientes con una facturación aproximada de USD 16.000.

En 2022 no se contabilizaron los mantenimientos de lo facturado en 2021, solo los cierres de nuevos negocios. Los precios están dolarizados a cambio oficial, pero se pesificaron y dolarizaron nuevamente a dólar precio Blue, por lo que se entiende que los números finales de ventas pueden ser superiores (ver Anexo A, Tabla 4).

5.9. Estrategia comercial

La estrategia comercial con el distribuidor del modelo será:

1. Alinear en objetivos comunes: Asegurándose de que tanto el distribuidor en México como la fuerza comercial en Argentina compartan los mismos objetivos y metas para la comercialización del software. Es importante este trabajo para que ambas fuerzas comerciales comprendan el mercado objetivo y las necesidades específicas del mercado mexicano.
2. Roles y responsabilidades claras: Se establece una estrategia de espejo para lo que será el seguimiento comercial, donde la fuerza comercial en Argentina se encargará de la generación de clientes potenciales y la promoción del software y, en conjunto con el distribuidor, del seguimiento de ventas y soporte del software como así también de las implementaciones y del seguimiento del uso de la solución por parte de los clientes en México.
3. Desarrollo del marketing: Argentina proporcionará contenido de marketing, que en conjunto con el distribuidor, se adaptará para que sea específico para el mercado mexicano.
4. Establecer un programa de capacitación: La empresa capacitará regularmente al distribuidor para que tenga el conocimiento y las habilidades necesarias para vender, soportar e implementar el software de manera efectiva. Se inicia con un programa de

entrenamiento de inmersión de una semana para cada área, dos horas diarias, para luego pasar a un entrenamiento semanal de una hora durante tres meses.

5. **Monitorear y ajustar:** Revisiones periódicas y análisis de mercado para evaluar la efectividad de la estrategia y realizar ajustes si es necesario. El KPI es la cantidad de cuentas que se deben incorporar a la cartera de clientes, así como los contratos de soporte y horas de consultoría que están establecidos en el plan de inversión.

Modelo de estrategia comercial

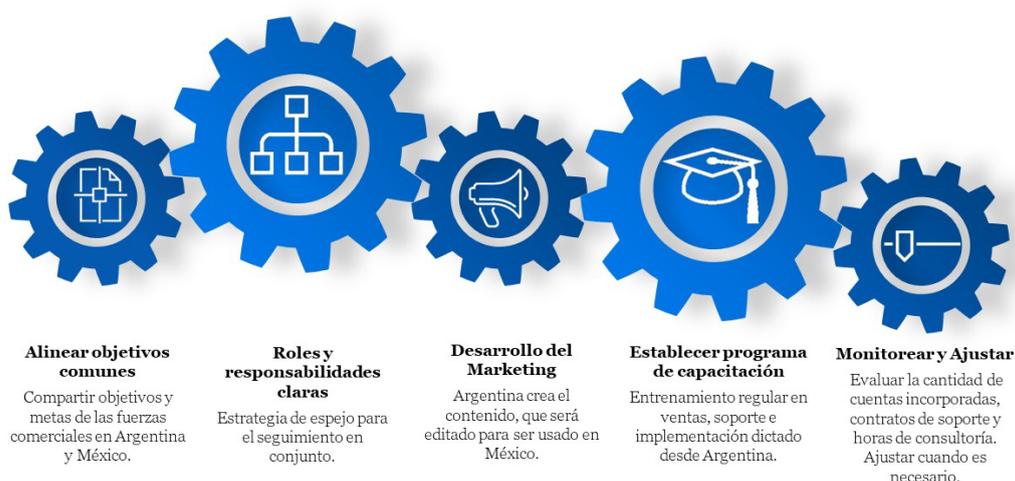


Figura 6. Modelo de estrategia comercial.

5.9.1. Generación de potenciales clientes

En un principio se va a utilizar la estrategia “caballo de Troya”, que es contactar a aquellas empresas que son distribuidoras de los mismos productos que distribuyen los clientes en Argentina. Por ejemplo, la empresa cliente Rodamientos Brothers S.R.L. es distribuidora de la empresa DAYCO, que a su vez tiene, por ejemplo, como uno de los principales distribuidores en México a la empresa MORENO DIESEL, S.A. DE C.V.,

cuyo director general es Raúl Moreno (<https://www.linkedin.com/in/raul-moreno-32405441>).

Los comerciales van a buscar a esas empresas por Google y redes sociales, principalmente a través de la red social LinkedIn. Una vez que se consigue el contacto, se establece comunicación con él a fin de obtener una demo, que puede ser a través de una conexión en LinkedIn, un email o un mensaje de WhatsApp. Este trabajo se hace en combinación entre un comercial de Argentina y un comercial de México. El comercial de Argentina tiene la experiencia de la cultura comercial de Hunter que se posee en este país. Por otro lado, el comercial de México trae el conocimiento local y puede darle la seguridad al cliente de que va a tener soporte local.

Una de las ventajas de trabajarlo a través de LinkedIn es que se puede extraer también el correo electrónico. Al extraer el mismo, luego se ingresa a este potencial cliente en una secuencia de correos. Para que, en caso de que el potencial cliente responda, pueda hacerlo con los propios correos o entrar en lo que sería una página de aterrizaje, la cual llena un formulario. A través de la misma red se puede obtener el WhatsApp, con el cual se pueden hacer campañas de contactación uno a uno, los comerciales contactan al potencial cliente, se comienza una conversación donde le pueden ofertar o decirle que tenemos clientes en la misma industria y nombrarlos. Eso sería el “entre marketinero” para que el cliente responda y entre en el proceso comercial.

Cuando el potencial cliente responde, se coordina lo que sería una demo que puede llegar a ser hecha por el comercial de Argentina o por el comercial de México o ambos, para luego hacer un seguimiento en conjunto.

Al utilizar ambos comerciales el CRM de TACTICA, queda todo registrado en el historial, por lo cual no habría problema de solapamiento.

Luego de que se hace la demo, se cotiza y una vez que está hecha la cotización, se hace el seguimiento hasta llegar al cierre del negocio. En caso de efectuarse la venta, el distribuidor hace la factura local y realiza la cobranza y luego el giro del porcentaje hacia la Argentina.

Es importante resaltar que para esta estrategia, tiene que haber un comercial empleado en relación de dependencia con el distribuidor en México.

En resumen el proceso es:

1. Búsqueda de directivos de empresas que distribuyen los mismos productos que los clientes en Argentina, como así también de clientes ideales en la red LinkedIn.
2. Se contacta por redes sociales –preferentemente LinkedIn–, email o WhatsApp, se usan plantillas o pueden los vendedores utilizar ChatGPT combinando información del sector, de casos de éxito y listado de funciones de TACTICA.
3. Con los que responden positivamente, se coordina una demostración online usando la herramienta Zoom que además permite grabar la misma para luego poder supervisar y corregir al comercial.
4. Se cotiza y se le da seguimiento hasta el cierre del negocio, que puede ser la compra o el descarte de la opción por parte del cliente.
5. Los que descartan entran nuevamente en el embudo de ventas para posteriores campañas, como así también los que no respondieron. Una vez que el dato del potencial cliente se incorpora al CRM –cabe destacar, el propio de la empresa, TACTICA–, cada ciertos meses se lo reincorpora en alguna campaña.
6. Todos los pasos anteriores realizados en conjunto entre el equipo de ventas de Argentina con el equipo de ventas del distribuidor en México.

5.9.2. Implementación

Una vez ya cerrado el proceso comercial, lo que se hace es pasarlo al área de implementaciones, que va a relevar por dónde comenzar con el cliente, ya sean las necesidades con respecto a CRM, por ejemplo si el cliente quiere implementar las cotizaciones, o a nivel de gestión administrativa contable, donde por ejemplo el cliente quiera iniciar con la parte de facturación, seguimiento de cobranzas. Una vez que se hace el relevamiento, se empieza la implementación, que puede llegar a incluir lo que es la importación de datos, por ejemplo la matriz de productos de aquellos productos o servicios que el cliente vende, importar también el listado de clientes con contactos, con teléfonos, direcciones, siendo que esta carga inicial facilita luego el uso del día a día. Luego se van realizando capacitaciones hasta agotar la cantidad de horas iniciales del proyecto. En caso de que se exceda, porque el cliente quiere usar más módulos de los cuales inicialmente tenía pensado utilizar, el comercial lo contacta y se le vende un paquete de horas para que sean utilizadas por el cliente con respecto a implementar otras funciones en esta fase inicial.

5.9.3. Contratos de soporte

El primer año con las licencias está incluido lo que respecta al contrato de soporte. Ya luego, a partir del segundo año, es un 20% del valor de cada licencia que tenga en uso. Esto estaría dado tanto por un técnico en Argentina como por un técnico en México. Porque se dan las diferencias horarias y a su vez las diferencias de feriado, puede ser que sea feriado en Argentina, por lo cual el técnico de Argentina no está disponible y no sea feriado en México. Entonces, si solamente estuviese una estructura respaldada en

Argentina, el cliente en un día hábil en México se contacta y no tendría soporte. De esta forma, al tener soporte también en México, tendría la posibilidad de asesoramiento. Y además, los días que en México es feriado y en Argentina no, un cliente que quiere trabajar ese día puede tener soporte desde Argentina. Es un soporte redundante, en primera línea está el soporte en México, que también es un empleado en relación de dependencia del distribuidor, y en segunda línea está el soporte de Argentina. Entonces, de esta forma se puede obtener y tener un ingreso económico y mantener a los clientes continuamente con su soporte, así no tienen problemas en el uso del día a día del sistema.

5.9.4. Consultoría

Cuando hay una buena cantidad de clientes activos, un vendedor farmer es quien comercializa horas de consultoría para implementar entre otras cosas nuevos módulos o reportes, como así también comercializará los contratos de soporte.

Es importante señalar que el mismo vendedor, deberá darle seguimiento al consultor a fin de ir midiendo el cumplimiento de las horas.

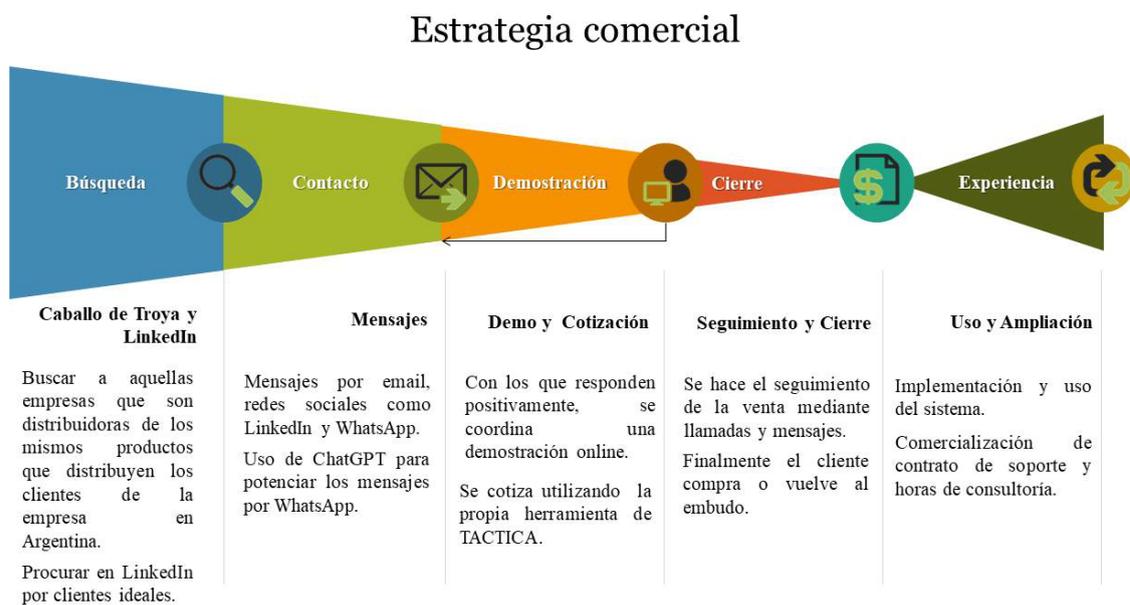
5.9.5. Nube - Modelo Híbrido

Otro punto de comercialización que puede llegar a ser tanto en el principio como luego de implementada la solución, es la nube. La empresa tiene una alianza con PowerCloud, aunque puede tener alianzas también con otras empresas del estilo, como puede llegar a ser Amazon, convirtiéndose en un socio de esta. Se da la opción de montar el software en la nube, con la ventaja de que no solamente el cliente no tiene que tener un servidor en sus oficinas o en sus instalaciones, sino que también tiene la posibilidad de usar otros programas, como podría llegar a ser el paquete Office o alternativas al mismo,

por ejemplo el Open Office. También el cliente puede cambiar de proveedor de nube o montar una nube en sus propias instalaciones.

Esto es una gran ventaja, debido a que las aplicaciones de escritorio o lo denominado cliente-servidor, tienen más potencia que las herramientas SaaS, porque tienen más funciones, mejor velocidad y mayor facilidad de uso. Posiblemente en el futuro eso cambie, pero el análisis que hace TÁCTICA es que por los próximos tres años no habrá un cambio significativo de paradigma. Basta simplemente comparar lo que es el uso del Word de escritorio contra el Google Docs.

Una opción que se puede montar es una aplicación virtualizada, que se parece a la aplicación de escritorio, pero corriendo desde la nube, y esa es una de las opciones que tiene TACTICA a través del uso junto con el TS Plus.



*Figura 7. Estrategia comercial.
Fuente: Elaboración propia.*

5.9.6. Marketing

El marketing a aplicar va a basarse principalmente en la construcción de bases de datos utilizando herramientas que se montan sobre LinkedIn, extrayendo esos datos, como ser los correos electrónicos o los WhatsApp, para luego contactar. Además de utilizar el propio correo interno del LinkedIn.

5.9.6.1. Secuencia de mensajes.

Demasiados comerciales tiran la toalla después de un mensaje. Es conocido que el seguimiento y la persistencia son la clave para maximizar los resultados. Y probablemente se haya escuchado que se necesitan al menos siete toques antes de llegar a un cliente potencial. Algunas personas dicen 12 toques y, sinceramente, se escucha todo tipo de números. No importa lo que sea, todos podemos estar de acuerdo en que cuantos más toques hagas, mayores serán tus posibilidades de éxito (Turner, 2015). Ver Anexo B.

5.9.6.2. Casos de éxito.

Una pieza importantísima del trabajo en el marketing va a ser la redacción de casos de éxito, donde aquellos clientes van a comentar cómo les ha ido con la utilización de la herramienta, contando por ejemplo en qué porcentaje las ventas se han incrementado, cómo se redujo el tiempo de cobranzas al poder darles seguimiento o se mejoró el tiempo de atención al cliente, entre otras cosas. Y eso sirve como material de marketing para atacar comercialmente a otras empresas del mismo rubro. A continuación, se expone un caso de éxito a modo de ejemplo tomado de la página de TACTICASOFT (ver en https://www.tacticasoftware.com/casos_de_exito/potenciando-energias-con-tactica-crm/).

Potenciando energías con TACTICA CRM

Entrevistamos al Ingeniero Manuel Licea Herrera, Director General de Soporte Eléctrico, quien nos habló de esta empresa que próximamente cumplirá 14 años en el mercado de México.

Se trata de una organización que se dedica a la venta y mantenimiento de generadores eléctricos, sistemas de alimentación ininterrumpida (UPCs) y reguladores de voltaje, entre otros productos. En la actualidad, sus mayores ventas provienen de los UPCs.

Soporte Eléctrico fue cambiando con el transcurso del tiempo, incluso ya no quedan prácticamente empleados originales a raíz de las renovaciones internas que se fueron dando. Hoy son 10 empleados que trabajan con sistema CRM, en contraposición a los anteriores, quienes vivieron la experiencia de las operaciones manuales que poco a poco están dando paso a una estructura completamente digital.

En esta búsqueda, Soporte Eléctrico se acercó a TACTICASOFT. “Ya habíamos oído hablar del CRM que ofrecen. Un buen día recibimos una llamada de la empresa, y junto a Miguel García de Asesoría Creativa, que es consultor externo en México, comenzamos con la implementación. Era el cambio que buscábamos”.

Comunicación alineada

Desde septiembre de 2016 la empresa decidió comenzar a utilizar TACTICA CRM, porque el sistema que tenían no les permitía que todos los empleados pudieran ver las comunicaciones que se iban enviando o los procesos que se gestionaban. Es decir, necesitaban mejorar la “coordinación de las tareas”. Por ejemplo, antes los correos llegaban únicamente al portfolio del vendedor y la información no estaba disponible para todos. Con TACTICA CRM resolvieron esa cuestión. Cuenta Manuel: “Es muy versátil en

cuanto a la posibilidad de modificar precios y características de los productos. Es más amigable, intuitivo, abierto, y sobre todo muy dinámico. Nos ha simplificado la parte de la cotización. Permite tener mucha información en el catálogo de productos”.

La puesta en marcha

En un comienzo hubo un trabajo de recaptura de información sobre clientes y productos para poder hacer la migración de un CRM al otro. Esto hizo que la empresa, desde el principio, conociera cómo ir utilizándolo, aunque el cliente destaca la “asesoría creativa” de parte de TACTICASOFT como un plus en esta instancia. Cuenta Manuel: “Contamos con un soporte vía chat que cualquiera de los usuarios puede utilizar permanentemente para hacer preguntas o comentar una situación. David Sandoval de Asesoría Creativa (quien nos ayudó con las capacitaciones) nos contesta inmediatamente y resuelve, y a veces él mismo nos impulsa a dar seguimiento a cada tema”.

Hoy lo usa la mitad de los empleados, sobre todo para realizar cotizaciones, dar seguimiento, agendar y dar servicio al cliente (levantar tickets y resolver situaciones). Asimismo, transitan una etapa de migración al ERP (administración y facturación).

Beneficios medibles

Además de los cambios que el cliente pudo detectar en las comunicaciones internas, permitiendo la alineación de los objetivos, también destacan la facilidad para guardar la información (fotos, reportes, catálogos, levantamientos). “Con TACTICA CRM tenemos todo en un solo lugar”, afirma.

- La comunicación mejoró en un 80%.
- La administración en un 60%.
- El procesamiento y seguimiento de órdenes de compras y todo lo operativo se resolvió en un 80%.
- Ahora se encuentran en fase de incluir nuevos módulos porque el objetivo a mediano plazo es tener desde la cotización hasta la facturación en un sistema unificado.
- Para finalizar Manuel cuenta: “Recomendaría el CRM de TACTICASOFT por la versatilidad, porque es un sistema que integra y alinea las operaciones que hacemos todos de forma sencilla”.

Acerca de Soporte Eléctrico S.A de C.V.

La empresa nace con un concepto especial de negocios: crear una compañía que cubra las necesidades de energía, ofreciendo soluciones reales a los clientes, y enfocándose en la venta, instalación, mantenimiento y puesta en marcha de plantas eléctricas y UPS.

Con el avance y desarrollo de los equipos, hoy las operaciones críticas y rutinarias de las empresas dependen de un suministro de energía eléctrica confiable. Soporte Eléctrico S.A. de C.V. continúa hoy con el mismo objetivo que en sus inicios, ser la mejor opción de servicio en: Plantas Eléctricas de Emergencia, UPS Zigor, Reguladores de Voltaje, Supresores de Picos, Bancos de capacitores, Equipos para incendio para Site de Cómputo, Generadores Portátiles y Plantas de Gas Generac.

5.9.7. Pasos a seguir

Los comerciales podrán tomar iniciativa propia y contactar en frío a prospectos utilizando correos electrónicos, la mensajería de LinkedIn, o WhatsApp. Podrán usar plantillas prearmadas o apalancarse utilizando la herramienta de ChatGTP para redactar mensajes personalizados, combinando información del sector de la industria donde se encuentra el prospecto, las funcionalidades de TACTICA, como así también casos de éxito, para lograr captar la atención del potencial cliente.

Todo este proceso de iniciativa comercial estará bajo la supervisión del Gerente de Ventas y la gente de Marketing, que no solo revisarán lo que se envía sino que también entrenarán en nuevas habilidades en el uso de las herramientas de IA (uso de los Prompts / Apuntadores).

El detalle de los pasos a seguir se encuentra en el Anexo C.

5.10. Plan financiero

Bases

Lo primero a establecer son los valores para realizar luego los cálculos financieros del proyecto.

1. Licencias de TACTICA:

Cada licencia de TACTICA tiene un precio de USD 500. En promedio, se estima que cada proyecto requerirá tres licencias.

2. Consultoría:

El precio por hora de consultoría será de USD 50. Cada nuevo proyecto incluirá 40 horas de consultoría.

3. Soporte:

El costo del soporte técnico será el 20% del valor de cada licencia. Si una licencia vale USD 500, el soporte costará USD 100. Si un cliente utiliza dos licencias, el costo del soporte será de USD 200, que es el 20% del valor total de las licencias que es de USD 1000.

4. Churn Rate:

Se estima que el *churn rate* (la tasa de clientes que abandonan el uso del software cada año) será de aproximadamente el 10%.

5. Recontratación de horas:

La tasa de recontratación de horas por parte de clientes actuales o recuperados se estima en un 10%.

6. Comisión de PowerCloud (Nube):

Por cada instalación, PowerCloud pagará una comisión de USD 25 al mes. Esto suma un total de USD 300 al año por cada cliente que mantenga el servicio en la nube. Para este plan, se estima que el 50% de los clientes utilizarán la plataforma en la nube.

7. Licencia TSPlus:

Cada licencia de TSPlus, que permite usar la solución TACTICA en la nube, tiene un costo de compra de USD 15. Esta licencia está incluida en la licencia que se comercializa de TACTICA, ya que es la herramienta que permite acceder a la solución en la nube ya sea en las instalaciones del cliente o en una nube de algún proveedor como PowerCloud.

Distribuidores

Para el “modelo Navision” se va a establecer un porcentaje para el distribuidor – quien deberá facturar localmente y transferir a Argentina- que para efectos de este plan de inversión se toma como compras. Siendo que es un 33% en todo concepto a excepción del porcentaje por la nube, ya que se trata de una comisión que da PowerCloud.

Para mayor detalle ver Anexo D.

Flujo de caja

El flujo de caja se refiere al registro de los ingresos y egresos de efectivo de la empresa durante un período específico. Es un componente esencial para evaluar la viabilidad financiera de un proyecto o negocio, ya que proporciona información sobre la generación y utilización de efectivo en el transcurso de las operaciones.

	2024	2025	2026
INVERSIÓN			
Inversión de socios	18,175	5,470	5,360
Créditos	12,500	0	0
Ampliación capital	0	0	0
Total	30,675	5,470	5,360

INGRESOS

Ventas contado	148,410	221,180	285,467
Recuperación cartera	13,290	19,807	25,564
Total	161,700	240,987	311,031

RESULTADO

Totales de ingresos	161,700	240,987	311,031
Resultado neto anual	4,357	4,097	16,913
Totales de gastos	159,162	248,907	301,014
EGRESOS	2,024	2,025	2,026

COSTO DE VENTA

Pago a distribuidores y proveedores	53,487	85,658	109,483
Pago a 30 días	0	4,241	6,804
Amortización + Interés créditos	4,850	4,850	4,850
Gastos de personal	93,829	133,934	156,084
Otros gastos	6,995	20,224	23,793

La tasa de descuento utilizada se basará en el rendimiento de los bonos del Tesoro estadounidense en marzo de 2023, que fue del 5,25%. Esta tasa de rendimiento se utilizará como referencia para calcular el valor presente de flujos de efectivo futuros en diversos análisis financieros. Al aplicar esta tasa de descuento, se considerará la rentabilidad mínima requerida por los inversionistas, tomando en cuenta el riesgo asociado con los bonos del Tesoro estadounidense.

Tasa de descuento	0.0525
--------------------------	--------

TIR	14.56%	VAN	22,345
-----	--------	-----	--------

A partir del flujo de caja presentado, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

Inversiones: Se planea realizar inversiones por un total de USD 30675 en el año 2024, seguidas de inversiones más modestas de USD 5470 en 2025 y USD 5360 en 2026. Estas inversiones representan una asignación de recursos significativa para el crecimiento y desarrollo del negocio en los primeros años.

Fuentes de financiamiento: Se espera recibir una inversión de socios de USD 18175 en 2024, y en los años siguientes, aportes de USD 5470 y USD 5360, respectivamente. Además, se utilizarán créditos por un monto de USD 12500 en 2024.

Ingresos: Se proyecta generar ingresos por ventas al contado de USD 148410 en 2024, con un incremento a USD 221180 en 2025 y a USD 285467 en 2026. Además, se prevén ingresos por recuperación de cartera que ascienden a USD 13290 en 2025 y USD 19807 en 2026.

Resultado: El resultado neto anual estimado es de USD 4357 en 2024, USD 4097 en 2025 y USD 16913 en 2026. Estos valores representan la ganancia neta esperada después de restar los gastos totales de los ingresos totales.

Gastos: Los gastos totales proyectados son de USD 159162 en 2024, USD 248907 en 2025 y USD 301014 en 2026. Los principales componentes de los gastos incluyen el costo de ventas, los gastos de personal y otros gastos.

En general, se observa una tendencia de crecimiento en los ingresos y en el resultado neto anual a lo largo de los años, lo que sugiere un panorama favorable para el negocio. Sin embargo, también se observa un aumento en los gastos, especialmente en el rubro de gastos de personal, lo que destaca la importancia de controlar y gestionar eficientemente los costos para maximizar la rentabilidad. Además, se requiere una planificación cuidadosa de las inversiones y una gestión adecuada de las fuentes de financiamiento para asegurar un crecimiento sostenible de la empresa en el contexto del flujo de caja en dólares estadounidenses.

Con base en el análisis financiero proporcionado, se puede concluir lo siguiente:

TIR (Tasa Interna de Retorno): La TIR calculada es del 14.56%. Esto significa que el proyecto o negocio genera un rendimiento esperado del 14.56%. Comparando esta tasa con la tasa de descuento utilizada del 5.25%, se puede determinar que el proyecto es viable.

VAN (Valor Actual Neto): El VAN calculado es de 22,345 unidades monetarias. El VAN es una medida utilizada para determinar el valor presente de los flujos de efectivo futuros descontados a una tasa de descuento determinada. Un VAN positivo indica que el proyecto generará un valor adicional en comparación con la inversión inicial. En este caso, el VAN positivo de 22,345 indica que el proyecto es viable y que se espera generar un retorno económico positivo.

Indicadores financieros

Los indicadores financieros son herramientas utilizadas para analizar y evaluar la salud financiera y el desempeño de una empresa o proyecto. Estos indicadores

proporcionan información cuantitativa y relevante sobre diferentes aspectos financieros, permitiendo a la gerencia de TACTICASOFT tomar decisiones informadas.

	2024	2025	2026
BALANCE GENERAL			
Fondo de maniobra	10,663.2	20,474.0	40,800.8
Tesorería	17,422.8	13,343.6	24,485.0
Ratio de liquidez	2.23	3.26	6.72
Ratio de endeudamiento	0.56	0.19	0.01
PUNTO DE EQUILIBRIO			
Ventas (V)	161,700.0	240,987.4	311,030.8
Costo variable (CV)	51,597.0	77,304.0	101,818.5
Margen contribución (MC)	110,103.0	163,683.4	209,212.3
% MC	68%	68%	67%
Costos fijos (CF)	101,824.1	155,158.1	180,569.0
Punto equilibrio (PE)	149,541.5	228,435.7	268,447.5
FINANCIEROS			
ROA (Retorno Sobre Activos)	6.7	7.0	6.0
Margen operativo	4.8%	3.0%	8.6%
TIR			14.6%
VALOR NETO ACTUAL			22,345.2
CONTABLES			
Activos	24,022.1	34,591.7	52,107.1
Pasivo + Patrimonio	24,021.5	34,591.5	52,106.8

Sobre lo anterior, se puede analizar y sacar las siguientes conclusiones:

Liquidez: El ratio de liquidez indica la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Se observa un aumento progresivo del ratio de liquidez en los años siguientes a 2024. Esto sugiere una mejora en la capacidad de la empresa para afrontar sus obligaciones inmediatas y mantener una posición financiera más sólida.

Endeudamiento: El ratio de endeudamiento muestra la proporción de deuda en relación con el patrimonio de la empresa. En este caso, se observa una disminución significativa del ratio de endeudamiento en los años 2025 y 2026. Esto indica que la empresa reducirá su nivel de endeudamiento y se vuelve menos dependiente de financiamiento externo.

Punto de equilibrio: El punto de equilibrio se refiere al nivel de ventas necesario para cubrir los costos totales y alcanzar un punto de equilibrio entre ingresos y gastos. En este caso, se observa que el punto de equilibrio aumenta en los años siguientes, lo que implica que se requerirán mayores ventas para alcanzar el equilibrio. Esto puede indicar un aumento en los costos fijos o una disminución en el margen de contribución.

Rentabilidad: El ROA (Retorno sobre Activos) mide la eficiencia en la utilización de los activos para generar ganancias. En este caso, se observa una tasa de retorno constante alrededor del 6-7% a lo largo de los años, lo que indica una estabilidad en la rentabilidad de los activos de la empresa.

TIR y VAN: La TIR calculada es del 14.6% y el VAN es de 22,345.2 unidades monetarias. Estos indicadores sugieren que el proyecto o negocio es viable, ya que la TIR supera la tasa de descuento utilizada y el VAN es positivo. Esto indica que se espera obtener un rendimiento superior al costo de oportunidad y que el proyecto generará un valor económico adicional.

En general, los indicadores financieros muestran una mejora en la liquidez y una reducción del endeudamiento de la empresa. Sin embargo, el aumento del punto de equilibrio y la estabilidad en la rentabilidad requieren una atención adicional para asegurar el crecimiento y la rentabilidad sostenible del negocio. Además, los indicadores de TIR y VAN respaldan la viabilidad del proyecto y sugieren que es una inversión atractiva.

Capítulo 6. Conclusión. Perspectivas para la acción

Después de analizar detenidamente el caso del plan de negocios propuesto, respaldado por un sólido marco teórico en el que se desarrollaron conceptos clave como la internacionalización del software, modelos de trabajo con distribuidores y agrupamientos de tipos de clientes, así como entrevistas utilizando la técnica de entrevista de cambio, he logrado identificar a los potenciales clientes demandantes de las licencias, el soporte y la consultoría. Además, he elaborado un plan de negocios acorde a los objetivos de la empresa, que se centran en la consolidación y expansión en el mercado mexicano, con el fin de diversificar los ingresos durante el periodo 2024/2026.

Al examinar detalladamente el entorno empresarial micro, he confeccionado la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) sin mayores dificultades, lo que me ha permitido diseñar una estrategia competitiva para el mercado objetivo basada en el modelo "Navision", en el cual tanto el distribuidor exclusivo como la empresa incorporarán personal y herramientas con el objetivo de ganar y retener clientes de manera efectiva.

Como resultado de mi análisis, puedo afirmar que el mercado objetivo reúne las condiciones técnicas, comerciales y financieras necesarias para el desarrollo exitoso del plan de negocios y el logro del objetivo principal de la empresa. Por lo tanto, se invita a poner manos a la obra y darle marcha al proyecto propuesto, considerando los siguientes aspectos claves como ser la potencialización del CRM con la incorporación de la integración con WhatsApp Web, el trabajo en conjunto con los distribuidores para las

adaptaciones idiomáticas y fiscales, y el trabajo de *Social Selling* a fin de captar nuevos clientes.

Además, los conocimientos adquiridos a través del desarrollo de este Trabajo Final de Master (TFM) me permiten planificar la implementación de planes de negocio similares para realizar expansiones en otros mercados en el futuro.

6.1. Recomendaciones

Recomendaciones para la empresa pensando en el futuro:

- Considerar una estrategia de venta directa y trabajar con distribuidores selectivamente: En caso de que el modelo "Navision" no sea exitoso debido a las problemáticas con los distribuidores, se sugiere que la empresa migre hacia un modelo de venta directa y establezca asociaciones estratégicas con distribuidores en ciertas cuentas para las implementaciones que requieran adaptaciones fiscales mexicanas. Además, se recomienda contratar *freelancers* en México que puedan brindar orientación y asesoramiento sobre los cambios fiscales específicos del país para incorporarlos en el software TACTICA. Asimismo, se puede considerar contratar *freelancers* para capacitar al personal afectado en el uso de la terminología y tonada mexicana, lo que facilitará las comunicaciones y fortalecerá las relaciones con los clientes.
- Explorar el desarrollo de un modelo SaaS y reevaluar la codificación del software: Para aprovechar el crecimiento del modelo de negocio de Software como Servicio (SaaS) a nivel global, se recomienda que la empresa piense en reprogramar el software TACTICA y desarrollar una versión que pueda ser ofrecida como un servicio

basado en la nube. Esta transición permitirá competir de manera más efectiva en un mercado en constante expansión y brindará a los clientes la flexibilidad y accesibilidad que demandan.

- Invertir en publicidad digital y ampliar los canales de generación de *leads*: Es importante diversificar las estrategias de adquisición de clientes y no depender exclusivamente de la red de contactos en LinkedIn. Se sugiere invertir en publicidad digital a través de plataformas como Facebook, Instagram, YouTube y Google Ads. Estos canales ofrecen una mayor exposición y la posibilidad de alcanzar a un público más amplio. Además, se puede considerar también la opción de utilizar las soluciones de "conversaciones" (mensajes) pagas en LinkedIn para maximizar la captación de *leads* y recuperar clientes perdidos.

Bibliografía

- Aisemberg, D. (2021). Ranking ERP en México: empresas que utilizan ERP en México. 16 de marzo de 2022, de EVALUANDO ERP. Recuperado de <https://www.evaluandoerp.com/ranking-erp-en-mexico/>.
- ASEM (s.f.). Recuperado de https://drive.google.com/file/d/1PfSe_RENhgCHR3ITp3_VV4BQr7Ra5wA2/view.
- Bech, H.P. (2020). *Going Global on a Shoestring*. TBK Publishing.
- Bech, H.P. (2015). *Building Successful Partner Channels*. TBK Publishing.
- Datosmacro.Com (2022). México: Economía y demografía. 16 de marzo de 2022, de Datosmacro.Com. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paises/mexico>.
- Garbugli, E. (2020). *Solving Product*. Étienne Garbugli.
- Instituto del Fracaso (2014). *El Libro del fracaso*. Acueducto 115 Col. San Lorenzo Huipulco, Tlalpan, México D.F.: Offset Rebosan. S. A. de C.V. 1ª edición.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) (s.f.). Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/economia/SAT-da-otra-prorroga-para-el-CFDI-con-complemento-Carta-Porte-20221127-0050.html>.
- Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) (s.f.). Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/6-cambios-de-politica-laboral-que-afectaran-a-todas-las-empresas-en-2023-20221124-0119.html>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (s.f.). Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_Demog_MI_PYME22.pdf.
- Ley Federal del Trabajo (LFT) (s.f.). Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Reforma-de-vacaciones-Del-papel-a-la-practica-como-se-aplicaran-los-cambios-20221215-0098.html>.

Moore, G.A. (2009). *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*. HarperCollins e-books.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley and Sons, First Edition.

RED HAT (2017). ¿Qué es una API? 16 de marzo de 2022, de RED HAT. Recuperado de <https://www.redhat.com/es/topics/api/what-are-application-programming-interfaces#:~:text=Una%20API%20o%20interfaz%20de,el%20software%20de%20las%20aplicaciones.>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) (s.f.). Recuperado de <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/7-claves-de-la-version-oficial-de-la-NOM-037-de-teletrabajo-20230608-0120.html>.

TACTICASOFT (2021). Potenciando energías con TACTICA CRM. 16 de marzo de 2022, de TACTICASOFT. Recuperado de https://www.tacticssoft.com/casos_de_exitopotenciando-energias-con-tactica-crm/.

Talent.com (2022). Salario medio para De Vendedor Software en México 2022. 16 de marzo de 2022, de Talent.com. Recuperado de <https://mx.talent.com/salary?job=de+vendedor+software#:~:text=El%20salario%20de%20vendedor%20software,perciben%20hasta%20%24%20180%2C000%20al%20a%C3%B1o.>

Anexos

Anexo A

Tabla 1

Distribución de la estructura comercial actual.

Función	Cantidad de Personal
Gerencia	2
Vendedores Hunters	4
Vendedores Postventa	3
Equipo de Marketing	3

Nota: Esta tabla muestra la cantidad de personal disponible por área dentro del departamento comercial.

Tabla 2

Encuesta a ex clientes en México.

Motivo	Cantidad
Disconformidad con el software	4
Problemas internos de tipo personal y económicos	2
Disconformidad con el soporte y capacitación	2
Cambio de CRM - Costos	2

Nota: Esta tabla muestra en forma agrupada los motivos por los que dejaron de utilizar TACTICA como sistema de CRM y gestión administrativa contable (ERP).

Tabla 3

Ranking de acuerdo al nivel del mercado mexicano (Tier).

NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	NIVEL IV
SAP	ODOO	MACOLA	ASPEL SAE
JDE - ORACLE	INFOR	SAGE BUSINESS MANAGEMENT	SAI
NET SUITE	EPICOR	QUICKBOOKS	CONTPAQ
	MS DYNAMICS		PROSCAI
	SAP ON ONE		

Tabla 4

Estadísticas de negocios cerrados a partir de mensajes por LinkedIn.

Año	Cantidad de Negocios	Monto de Dólares (Precio Blue)
2021	21	21.453
2022	8	16.111

Nota: En esta tabla se listan los negocios convertidos a través de la estrategia de búsqueda de potenciales clientes en la red social LinkedIn.

Anexo B

Invitación a conectar en LinkedIn

Hola {firstName}, me pareció interesante tu perfil, ya que tenemos varios clientes que usan nuestra solución de CRM integrado con Google y próximamente con WhatsApp con facturación y contabilidad de tu mismo giro.

Espero que aceptes mi invitación.

Marisol Ponzio

Consultora en soluciones de CRM

Primer mensaje luego de conectar, a los 30 días de establecer dicha conexión – Nueva versión

Hola {firstName},

Te contacto porque lanzamos la nueva versión de nuestro sistema de CRM (que lo estamos integrando con WhatsApp y Google) y Gestión administrativa contable (integrado con MercadoLibre, WhatsApp entre otros). Se puede usar tanto en la red de tu empresa como en la nube que quieras –con modelo de licencia o alquiler–.

Un sistema pensado para mejorar la gestión de los dueños, directores y gerentes de las PYMES.

Si piensas que es el momento de dar el salto a un sistema más robusto, responde este mensaje con tu número de WhatsApp, que un especialista de producto se pondrá en contacto contigo.

Marisol Ponzio

Consultora en soluciones de CRM - TACTICA - Ayudando a las PYMEs a ser más productivas

Segundo mensaje a los 45 días del anterior mensaje – Automatizar la PYME

Hola, ¿cómo estás? {firstName}

Tu PYME tiene que estar lista para automatizar procesos, para tener de principio a fin los

circuitos de tu empresa totalmente integrados. La organización integral de tu PYME tendrá que ser eficaz y altamente productiva para no quedar fuera del juego empresarial.

Ya sé que estuvimos en contacto con anterioridad, lo que pasa es que siempre tenemos cosas que mostrar y tal vez no las viste, un recordatorio viene bien como la integración con WhatsApp, MercadoLibre o contactos y calendario de Google.

Estamos para ayudarte, si quieres estar preparado responde este mensaje con tu número de WhatsApp que un especialista de producto se pondrá en contacto.

Marisol Ponzio

Consultora en soluciones de CRM - TACTICA - Ayudando a las PYMEs a ser más productivas

Tercer mensaje, a enviar 45 días luego del segundo – Presentación gerenciamiento de negocios

👋 ¡Hola {firstName}! ¿Cómo estás?

Buenas, espero que se encuentre muy bien.

Me tomé el tiempo de revisar su perfil    y considero que nuestro sistema de CRM y gestión administrativa/contable llamado "TACTICA" puede ser de gran ayuda en la administración de su empresa o PYME.

Me gustaría compartir con usted esta  presentación de Gerenciamiento de negocios con TACTICA. En ella podrá ver de qué manera nuestro sistema puede satisfacer y atender las necesidades gerenciales de su empresa.

Le sugiero que le dedique \approx 5 segundos y le eche un vistazo .

Si tiene alguna pregunta o inquietud, o si desea coordinar una DEMO gratuita, no dude en responder a este mensaje . Con mucho gusto le asistiremos .

Aquí tiene la liga a la presentación:



<https://swiy.co/gerenciamientonegocios>

Cuarto mensaje, a enviar 45 días luego del tercero – Presentación General de TACTICA CRM

Hola {firstName}. Espero se encuentre usted bien.

Estoy seguro de que su empresa o PYME puede beneficiarse significativamente de nuestro poderoso sistema de CRM y gestión administrativa/contable llamado "TACTICA".

Me gustaría compartir con usted esta Presentación General para que pueda conocer más sobre nuestra solución.

Le sugiero que le dedique  5 segundos y le eche un vistazo.

Si tiene alguna pregunta o inquietud, o si desea coordinar una DEMO gratuita, no dude en responder a este mensaje ☐. Con mucho gusto le asistiremos 🧑🏻.

Aquí tiene la liga a la presentación:



<https://swiy.co/presentaciongeneraltacticacrm>

Quinto mensaje, a enviar 45 días luego del cuarto – Presentación Strategikon

Hola {firstName} me da gusto saludarte.

Me permito hacerle saber que en nuestra empresa contamos con un sistema de CRM y gestión administrativa/contable llamado "TACTICA", el cual consideramos puede ser de gran ayuda para gerenciar su empresa o PYME de manera efectiva y eficiente.

Quiero compartir con usted esta 🖥️ presentación de STRATEGIKON, que es un excelente complemento para TACTICA. En ella podrá ver cómo puede contar con un gerente virtual que trabaje para usted y su empresa las 24 horas del día, los 365 días del año. También podrá conocer las implementaciones exitosas que han realizado nuestros clientes con esta herramienta.

Le recomiendo que se tome ⌚ 5 segundos y le dé una revisada 👁️.

Si tiene alguna pregunta o inquietud, o si desea coordinar una DEMO gratuita, no dude en responder a este mensaje . Con mucho gusto le asistiremos .

Aquí tiene la liga a la presentación:



<https://swiy.co/strategikon>

Sexto mensaje, a enviar 45 días luego del quinto – Presentación CRM

Hola {firstName} me da gusto saludarte. Espero se encuentre usted bien.

Me permito hacerle saber que en nuestra empresa contamos con una solución CRM que puede ayudar a su PYME a potenciar y aumentar sus ventas. Hemos tenido éxito con clientes de su mismo sector que han implementado nuestro sistema.

Si desea conocer más acerca de nuestra propuesta, le dejo a su disposición esta  
presentación de TACTICA CRM. En ella podrá observar en detalle todas las funciones que ofrece nuestro sistema, así como las soluciones que puede brindarle en sus tareas gerenciales.

Le invito a que le dedique  5 segundos y le eche un vistazo .

Si tiene alguna pregunta o inquietud, o si desea coordinar una DEMO gratuita, no dude en responder a este mensaje . Con gusto le asistiremos .

Aquí tiene la liga a la presentación:



<https://swiy.io/presentaciontacticacrm>

Séptimo mensaje, a enviar 45 días luego del sexto – Negocios Zombis en el CRM

Hola {firstName} me da gusto saludarte.

Su PYME necesita evitar que las cotizaciones y operaciones no concretadas se conviertan en negocios zombis, es decir, que cada negocio que se da por perdido vuelva a tener vida y se concrete ☐.

Para lograr que estos potenciales negocios se reactiven, se requiere atención a diversas cuestiones, como seguimiento, planificación y una fuerza de ventas activa, entre otras. Sin embargo, no hay duda de que una herramienta ✂☐ CRM como TACTICA facilitará enormemente este objetivo 📈🔧.

Le sugiero que le dedique ⌚5 segundos y le eche un vistazo 👁️.

Si tiene alguna pregunta o inquietud, o si desea coordinar una DEMO gratuita, no dude en responder a este mensaje 💬. Con mucho gusto le asistiremos ✓☐.

¡No permita que estos negocios zombis sigan afectando la rentabilidad de su empresa!

Reactívelos y aproveche al máximo cada oportunidad 🤖.

Aquí tiene la liga a la presentación:



<https://swiy.co/negocioszombis>

Octavo mensaje, a enviar 45 días luego del séptimo – Circuito de cotizaciones

Hola {firstName} me da gusto saludarte. Espero se encuentre usted bien.

¿Le gustaría ahorrar tiempo y optimizar la gestión de las cotizaciones de su empresa? ¡Con TACTICA CRM es posible! 🏰☐

Con nuestra herramienta, sus vendedores pueden crear cotizaciones en un par de clics, establecer recordatorios y hacer seguimiento de forma automatizada 📞🔍.

Le invito a que observe esta 🏰 presentación sobre CIRCUITO DE COTIZACIONES y descubra cómo TACTICA puede revolucionar la productividad de su empresa en la manera en que hace cotizaciones 📊📈.

No pierda más tiempo y comience a optimizar la gestión de su fuerza de ventas con TACTICA CRM. ¿Está interesado en una DEMO gratuita? 🗨️

Si lo desea, puede responder a este mensaje 🗨️ y coordinaremos una demo para que pueda ver en acción todo lo que TACTICA tiene para ofrecer. ¡No espere más! ☐

Ingrese en la siguiente liga para ver la presentación:

🔗 <https://swiy.co/circuitodecotizaciones>

Anexo C

Los pasos a seguir por los comerciales para el uso de ChatGPT son los siguientes.

1. Se debe comenzar solicitando a ChatGPT que escriba un mensaje saliente en frío a un posible cliente. Se describen las funciones de TACTICA y quiénes son los clientes ideales del sector. Los comerciales pueden tener plantillas para usar con ChatGPT y luego modificarlas. Por ejemplo, podría decir algo como:

Redactar en no más de 15 renglones un mensaje en frío en español mexicano formal para ofrecer el software de CRM y gestión administrativa de TACTICA para potenciales clientes que son propietarios de pequeñas y medianas empresas similares al caso de éxito de Soporte Eléctrico S.A de C.V que comercializa Plantas Eléctricas de Emergencia, UPS Zigor, Reguladores de Voltaje, Supresores de Picos, Bancos de capacitores, Equipos para incendio para Site de Cómputo, Generadores Portátiles y Plantas de Gas Generac. Redactar para empresas del sector sin nombrar los mismos productos. Enumero los siguientes beneficios medibles que se reconocieron: “Con TACTICA CRM tenemos todo en un solo lugar. La comunicación mejoró en un 80%. La administración en un 60%. El procesamiento y seguimiento de órdenes de compras y todo lo operativo se resolvió en un 80%. TACTICA se enfoca en brindar ahorros de tiempo y eficiencia en la gestión de información y seguridad. La generación de cotizaciones y el seguimiento de ventas y cobranzas son procesos automatizados que permiten a los vendedores dedicar más tiempo a las acciones comerciales. Además, brinda una mejor información de la demanda para la planificación de acciones de marketing, lo que a su vez contribuye a una mayor facturación. También permite a las empresas capacitar a sus nuevos vendedores con información histórica de oportunidades y controlar el tiempo productivo del personal. La información centralizada y las métricas permiten una mejora continua en la gestión empresarial, y la reducción del *Churn rate* de clientes aumentando la retención de los mismos. La oportunidad de *Cross up Selling* permite a las empresas identificar nuevas oportunidades de negocio con sus clientes existentes. El software brinda un

conocimiento detallado del activo, pasivo y *cash-flow* de la empresa, lo que permite una gestión financiera más eficiente. La reducción de tiempos y costos administrativos que impactan financieramente permite a las empresas ahorrar recursos y mejorar su rentabilidad. También permite a las empresas cumplir con los requerimientos fiscales y obligaciones legales, y de esa forma evitar sanciones”.

Respuesta a la solicitud por parte de ChatGPT:



Estimado/a [Nombre del potencial cliente],

En TACTICA sabemos que una gestión empresarial eficiente es clave para el éxito de su negocio. Por ello, nos complace ofrecerle nuestro software de CRM y gestión administrativa, que ha demostrado en empresas como Soporte Eléctrico S.A de C.V una mejora del 80% en la comunicación, un 60% en la administración y un 80% en el procesamiento y seguimiento de órdenes de compras.

Con TACTICA, tendrá todo lo que necesita en un solo lugar, lo que le brinda ahorros de tiempo y eficiencia en la gestión de información y seguridad de la misma. Además, nuestra solución automatiza la generación de cotizaciones y el seguimiento de ventas y cobranzas, permitiendo a los vendedores dedicar más tiempo a las acciones comerciales. También brindamos información detallada de la demanda para la planificación de acciones de marketing, lo que a su vez contribuye a una mayor facturación.

Entre otros beneficios, nuestro software permite capacitar a nuevos vendedores con información histórica de oportunidades y controlar el tiempo productivo del personal. La información centralizada y las métricas permiten una mejora continua en la gestión empresarial, la retención de clientes y la identificación de nuevas oportunidades de negocio con clientes existentes. Además, brindamos un conocimiento detallado del activo, pasivo y *cash-flow* de la empresa para una gestión financiera más eficiente.

2. Agregar llamados a la acción. Los comerciales deben pedirle a ChatGPT que agregue llamadas a la acción, como invitar al destinatario a programar una llamada o una demostración usando la herramienta.

Nos encantaría tener la oportunidad de presentarle en detalle las funcionalidades y beneficios que TACTICA puede ofrecer a su negocio. Por ello, lo invitamos a agendar una demostración personalizada en línea. En ella, nuestro equipo de ventas le mostrará cómo nuestro software puede ayudar a su empresa a gestionar de manera más eficiente la información, reducir costos administrativos y mejorar la rentabilidad.

Por favor, háganos saber su disponibilidad para agendar la demostración y nuestro equipo de ventas se pondrá en contacto con usted para programarla.

Estamos seguros de que TACTICA CRM será de gran ayuda para su empresa y esperamos poder trabajar con usted en el futuro.

Atentamente,
[Nombre del remitente]

3. Mejorar el mensaje con emoticones y otras adaptaciones. Los comerciales podrán pedirle que agregue emoticones que llamen la atención e ir haciendo solicitudes de mejoras al texto. A medida que usen la herramienta podrán ir viendo los resultados y adaptar su estrategia comunicacional.

La información centralizada y las métricas permiten una mejora continua en la gestión empresarial, y la reducción del Churn rate de clientes aumentando la retención de los mismos. La oportunidad de Cross up Selling permite a las empresas identificar nuevas oportunidades de negocio con sus clientes existentes. Además, el software brinda un conocimiento detallado del activo, pasivo y cash-flow de la empresa, lo que permite una gestión financiera más eficiente y reducción de tiempos y costos administrativos que impactan financieramente, permitiendo a las empresas ahorrar recursos y mejorar su rentabilidad. También permite a las empresas cumplir con los requerimientos fiscales y obligaciones legales, evitando sanciones. 😊💻📝🚀

¿Le gustaría agendar una demostración personalizada? 📅💻 Por favor, háganos saber su disponibilidad y nuestro equipo de ventas se pondrá en contacto con usted para programarla. ¡Esperamos trabajar juntos! 🤝👛

4. Generar línea de asunto para los correos electrónicos. Los vendedores podrán solicitar a través de ChatGPT que se genere un asunto para el envío de correos electrónicos. Este es un paso importante, ya que una buena línea de asunto puede marcar la diferencia entre abrir o ignorar su correo electrónico, más teniendo en cuenta que es en frío.



Incrementa tus ventas y mejora la gestión de tu empresa con TACTICA CRM! 🚀💰📁💻

Anexo D

Distribuidores

Para Compras		
Porcentaje para compras	% x distribuidor	Total x distribuidor
Valor hora	33%	16.5
Valor licencia	33%	165
Valor abono x licencia	33%	33
Porcentaje x nube x proyecto	5%	1.25
Annual PowerCloud		15

Sueldos de personal

Se establecieron los siguientes niveles de salarios para los diferentes puestos de trabajo que pueden tener desarrollo en el plan de inversión.

Sueldos Personal	Salario neto dólares
Administrativos	700
Vendedores	700
Técnicos	800
Consultores	1150
Desarrolladores	1500
Marketineros	600

Cantidad de cuentas que se venderán por trimestre

Se toma en consideración que cada cuenta son tres licencias y que esto tendrá impacto sobre la cantidad de personal necesario para la operación en México.

Potencial de clientes ganados por trimestre						
	1°	2°	3°	4°	Total	Promedio de cuentas
2024	6	12	12	12	42	10.5
2025	10	18	18	18	64	16
2026	18	21	21	21	81	20.25
				Total	187	

Empleados por cuentas

Se hacen cálculos basados en los empleados necesarios según la cantidad de cuentas vendidas.

	Cantidad de cuentas considerando las cuentas vendidas por el distribuidor	
Vendedor cada cuentas anuales	12	Total
2024		1
2025		2
2026		2

	Cantidad de cuentas		
Técnico cada cuentas anuales	60	Total	Acumulado de cuentas con churn rate
2024		1	38
2025		1	58
2026		2	73

	Cantidad de horas considerando 50% horas hechas por el distribuidor		
Consultor cada horas	105	Total	Cantidad de consultoría por hora con tasa de recontractación
2024		2	308
2025		3	469
2026		3	594

Por cada consultor en Argentina, tiene que haber un consultor en México.

	Cantidad de cuentas		
Desarrollador cada cuentas anuales	100	Total	Acumulado de cuentas con churn rate
2024		1	38
2025		1	58
2026		1	73

	Cantidad de cuentas		
Marketing por cada cuentas anuales	100	Total	Acumulado de cuentas con churn rate
2024		1	38
2025		1	58
2026		1	73

	Cantidad de cuentas		
Administrativo por cada cuentas anuales	100	Total	Acumulado de cuentas con churn rate
2024		1	38
2025		1	58
2026		1	73

PC y mobiliario

Equipamiento necesario para el personal en Argentina, valores calculados en dólares estadounidenses. El cálculo se hace en base a la cantidad de personal necesario en cada año, incrementándose a medida que se agregan empleados.

Valor PC Ventas	Valor PC Técnicos	Valor PC Consultores
410	410	410
Valor PC Desarrollo	Valor PC Marketineros	Valor PC Administrativos
1100	410	350
Valor Mobiliario Ventas	Valor Mobiliario Técnicos	Valor Mobiliario Consultores
120	120	120
Valor Mobiliario Desarrollo	Valor Mobiliario Marketineros	Valor Mobiliario Administrativos
200	120	100

Equipamiento Informático		
2024	Cantidad	Costo Total
Vendedores	1	410
Técnicos	1	410
Consultores	1.5	615
Desarrolladores	1	1100
Marketineros	1	410
Administrativos	0	0
		2945

Equipamiento Informático		
2025	Cantidad	Costo Total
Vendedores	2	410
Técnicos	1	0
Consultores	2.5	410
Desarrolladores	1	0
Marketineros	1	0
Administrativos	0	0
		820

Equipamiento Informático		
2026	Cantidad	Costo Total
Vendedores	2	0
Técnicos	2	410
Consultores	3	205
Desarrolladores	1	0
Marketineros	1	0
Administrativos	1	350
		965

Mobiliario		
2024	Cantidad	Costo Total
Vendedores	1	120
Técnicos	1	120
Consultores	1.5	180
Desarrolladores	1	200
Marketineros	1	120
Administrativos	0	0
		740

Mobiliario		
2025	Cantidad	Costo Total
Vendedores	2	120
Técnicos	1	0
Consultores	2.5	120
Desarrolladores	1	0
Marketineros	1	0
Administrativos	0	0
		240

Mobiliario Argentina		
2026	Cantidad	Costo Total
Vendedores	2	0
Técnicos	2	120
Consultores	3	60
Desarrolladores	1	0
Marketineros	1	0
Administrativos	1	100
		280

Gastos generales de la empresa

Este cálculo se hace en base a un costo porcentual de empleados, con el total de Argentina y luego asignado a los que serán considerados para el plan de México.

Gastos generales en base a personal	Costo global	Empleados	5.5	Costo anual
		Asignación	2024	
Alarmas	135	16%	22	262
Artículos de consumo	80	16%	13	155
Artículos de limpieza	20	16%	3	39

Gastos comerciales	100	16%	16	194
Contaduría	1010	16%	163	1960
Freelancers	900	16%	146	1746
Electricidad	40	16%	6	78
Expensas	680	16%	110	1319
Servicios de telefonía e internet	370	16%	60	718
Mantenimiento edificio	270	16%	44	524
			Total	6995

Cantidad de Personal	
	34
Costo Porcentual empleado	
	2.94

Asignación	2025	Costo anual
41%	56	668
41%	33	396
41%	8	99
41%	41	495
41%	417	5000
41%	371	4455
41%	17	198
41%	281	3366
41%	153	1832
41%	111	1337
Total		17845

Asignación	2026	Costo anual
55%	74	891
55%	44	528
55%	11	132
55%	55	660
55%	556	6666
55%	495	5940
55%	22	264
55%	374	4488
55%	204	2442
55%	149	1782
Total		23793

Costos de software para desarrollo

Adaptar la solución de gestión administrativa contable al mercado mexicano y componentes generales, como por ejemplo para el uso del correo electrónico, tiene costos de licencias y mantenimiento anual.

Softwares y Componentes	Costo	Porcentaje	Mantenimiento anual	
			2025	2026
Componentes para factura electrónica	200	20%	40	40
Componentes para correo electrónico	300	20%	60	60
Componentes para reportes	1600	50%	800	800
Otros componentes	500	20%	100	100
Total	2600		1000	1000

Herramientas de marketing

Son las utilidades a fin de hacer crecer las bases de datos, como así también la contratación ya sea por redes sociales, email o WhatsApp. El cálculo se hace en base a la cantidad de personal de ventas totales y los asignados al proyecto de México.

Personal de ventas actual			Cantidad personal en ventas		
			1	2	2
10					
Gastos de marketing en base a la cantidad de vendedores			2024	2025	2026
Active Campaign	2700	11%	297	594	594
Zapier	603	11%	66	133	133
Salesql	779	11%	86	171	171
Snovio	792	11%	87	174	174
Linked Helper	297	100%	297	594	594
Jarvee	360	11%	40	40	40

Linkedin Sales Navigator	1176	100%	1176	1176	1176
Gastos generales de marketing	250	11%	28	55	55
			2076	2937	2937

Inversiones y financiación

Las inversiones que se deben financiar se agrupan en Softwares y herramientas, Equipos informáticos y Mobiliario. El inventario son las licencias que se compran de TSPLUS y que se incorporan a las licencias de TACTICA. La empresa aporta un fondo para caja.

<u>INVERSIONES</u>	2024	2025	2026	Vida Útil Años
ACTIVO NO CORRIENTE (A)				
Otros softwares y herramientas	2600	1000	1000	5 Años
Equipos informáticos Argentina	2945	820	965	3 Años
Mobiliario Argentina	740	240	280	10 Años
Otros	0	0	0	0 Años
TOTAL NO CORRIENTE	6285	2060	2245	
ACTIVO CORRIENTE (B)				TOTAL INVERSIÓN
Inventario	1890	2880	3645	29005
Caja	10000	0	0	
Bancos		0	0	
TOTAL CORRIENTE	11890	2880	3645	
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	18175	4940	5890	

<u>INVERSIÓN ACUMULADA</u>	2024	2025	2026
ACTIVO NO CORRIENTE (A)			
Otros softwares y herramientas	2600	3600	4600
Equipos informáticos Argentina	2945	3765	4730
Mobiliario Argentina	740	980	1260
Otros	0	0	0
TOTAL NO CORRIENTE	6285	8345	10590

AMORTIZACIÓN - Lineal
año de alta

	2024	2025	2026
ACTIVO NO CORRIENTE (A)			
Otros softwares y herramientas	520	720	920
Equipos informáticos Argentina	982	1255	1577
Mobiliario Argentina	74	98	126
Otros	0	0	0
TOTAL NO CORRIENTE	1576	2073	2623

Dentro de la financiación hay un crédito blando llamado Línea de Financiamiento para la Inversión Productiva (LFIP) que tiene una tasa fija en pesos que fue convertida a dólares.

FINANCIACIÓN	2024	2025	2026
RECURSOS PROPIOS APORTES			
Recursos Iniciales Empresa	18175	4940	5890
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
TOTAL RECURSOS PROPIOS APORTES	18175	4940	5890

FINANCIACIÓN EXTERNA			
Línea de Financiamiento para la Inversión Productiva (LFIP)	12500	-	-
Tasa de Interés Efectiva Anual	8%	-	-
Años	3	-	-
TOTAL FINANCIACIÓN	30675	4940	5890

RESUMEN SERVICIO DE DEUDA

CAPITAL VIVO PRESTAMO	12500	8650	4492
GASTOS FINANCIEROS	1000	692	359
AMORTIZACIÓN CAPITAL (k)	3850	4158	4492

CRÉDITO 2024	2024	2025	2026
Saldo Deuda	12500	8650	4492
Cuota	4850	4850	4851
Interés	1000	692	359
Amortización K	3850	4158	4492

Gasto de personal

Este concepto en términos de salarios y cargas sociales es un aspecto esencial para entender lo que va a ser el costo operativo del plan de negocios. Para este proyecto se compone de:

1. Salarios: Los salarios representan el pago directo a los empleados a cambio de su tiempo y habilidades, pagaderos de forma mensual. Los mismos son competitivos con respecto al sector de la industria del software donde está inmersa la empresa, a fin de atraer y retener a los empleados mejor calificados. Para calcular los salarios, se debe determinar cuántos empleados son necesarios, qué roles desempeñarán, y cuánto se paga típicamente por esos roles en la industria y según su ubicación.
2. Cargas sociales: Las cargas sociales son los costos adicionales obligatorios que la empresa debe pagar por encima del salario de los empleados, se componen de dos grandes grupos, que son los aportes y contribuciones a la seguridad social. Dentro de este apartado se incluyen otros conceptos que pudieran afectar el monto total a pagar.

El cálculo de cuántos empleados son necesarios se encuentra en el apartado 5.10.5.

Empleados por cuentas.

		2024	2025	2026
		40%		
		40%		
SUELDOS	BASE MES			
Vendedores	700	11,760	23,520	23,520
Técnicos	800	13,440	13,440	26,880
Consultores	1,150	28,980	48,300	57,960
Desarrolladores	1,500	25,200	25,200	25,200
Marketineros	600	10,080	10,080	10,080
Administrativos	700	0	0	11,760
TOTAL		89,460	120,540	155,400

CANTIDAD DE PERSONAL	2024	2025	2026
Vendedores	1.00	2.00	2.00
Técnicos	1.00	1.00	2.00
Consultores	1.50	2.50	3.00
Desarrolladores	1.00	1.00	1.00
Marketineros	1.00	1.00	1.00
Administrativos	-	-	1.00
TOTAL CANTIDAD DE PERSONAL	5.5	7.5	10.0

		Crecimiento anual			
			35%	28.9%	
RESUMEN POR ÁREA		2024	2025	2026	TOTAL
TIPO DE TRABAJO	Promedio N° empleados				
Vendedores	2	16,129	23,474	24,204	63,807
Técnicos	1	13,440	13,440	26,880	53,760
Consultores	2	28,980	48,300	57,960	135,240
Desarrolladores	1	25,200	25,200	25,200	75,600
Marketineros	1	10,080	10,080	10,080	30,240
Administrativos	1	0	0	11,760	11,760
TOTAL ANUAL		89,460	120,540	155,400	365,400

Compras - Pago a distribuidor

En esta sección tenemos los valores de las licencias, horas de consultoría, abono de soporte, y servidor en la nube que se destinaran al distribuidor.

Se define que para las licencias, horas de consultoría y abono de soporte el distribuidor recibirá un 33%. En el caso del servidor en la nube, al ser un servicio de otra empresa de la que a su vez TACTICASOFT recibe una comisión, para el distribuidor en estos casos la comisión se reduce al 5%.

Se considera que los pagos al distribuidor se harán a los 30 días de cobrado el servicio por parte del cliente.

Para compras		
Porcentaje para compras	% x distribuidor	Total para distribuidor
Valor hora consultoría	33%	17
Valor licencia	33%	165
Valor abono x licencia	33%	33
Porcentaje x nube x proyecto	5%	1.25
Comisión anual servidor en la nube		15

Valores base					
Promedio de licencias x proyecto	3	Cantidad de horas x proyecto	40	Tasa de reconstrucción de horas por clientes antiguos o recuperados	10%
<i>Churn Rate</i> anual (clientes que dejan de usar la solución)	10%	Porcentaje de servidores en la nube sobre proyecto		50%	

El primer año del abono el soporte anual está incluido en el valor de la licencia.

Veamos ahora la proyección de ventas para los años 2024, 2025 y 2026.

Proyección en cantidades				
	Licencias	Soporte con tasa de abandono	Consultoría con tasa de reconstrucción de horas	Cantidad de servidores en la nube
2024	126	0	1,848	21
2025	192	38	2,816	32
2026	243	92	3,564	41

		<i>Crecimiento</i>		
			60.4%	27.9%
TOTAL PRESUPUESTO DE COMPRAS – PAGO A DISTRIBUIDOR		2024	2025	2026
COMPRAS TOTALES				
Licencias		20,790	31,680	40,095
Abono de soporte anual		0	4,154	6,330
Hora de consultoría		30,492	46,464	58,806
Comisión anual por servidor en la nube		315	480	608
TOTAL COMPRAS TOTALES		51,597	82,778	105,838

Ingresos

Esta sección es la proyección de ingresos para los años 2024, 2025 y 2026, lo cual es multiplicado por el valor de la licencia, el abono de soporte anual, las horas de consultoría y la comisión por los servidores en la nube.

La tasa de recontractación de horas por clientes antiguos o recuperados es un porcentaje estimado de horas que los clientes contratan para terminar un proyecto, cuando por ejemplo no les alcanzan las horas iniciales por proyecto, o quieren implementar nuevas funcionalidades, como así también aquellos clientes que abandonaron el uso de la solución y contratan horas para su re implementación (el *Churn Rate* anual en el cálculo de porcentaje de clientes que dejan de utilizar el software).

Se considera que los clientes pagan a los 30 días de la fecha de la factura.

Como ya se indicó, el primer año del abono el soporte anual está incluido en el valor de la licencia.

Valores base					
Promedio de licencias x proyecto	3	Cantidad de horas x proyecto	40	Tasa de reconstrucción de horas por clientes antiguos o recuperados	10%
Valor hora	50	Valor abono anual x licencia	100	Porcentaje de servidores en la nube sobre proyecto	50%
Valor licencia	500	<i>Churn Rate</i> anual (clientes que dejan de usar la solución)	10%	Comisión anual de servidores en la nube	300

A continuación, la proyección de ventas para los años 2024, 2025 y 2026.

Proyección en cantidades					
	Licencias	Soporte con tasa de abandono	Consultoría con tasa de reconstrucción de horas	Cantidad de servidores en la nube	
2024	126	0	1,848	21	
2025	192	38	2,816	32	
2026	243	92	3,564	41	

		<i>Crecimiento</i>		
			49.0%	29.1%
TOTAL PRESUPUESTO DE INGRESOS		2024	2025	2026
INGRESOS TOTALES				
Licencias		63,000	78,000	101,500
Soporte anual por licencia		0	12,587	19,181
Hora consultoría		92,400	140,800	178,200
Comisión anual servidor en la nube				12,150
comisión		6,300	9,600	
TOTAL INGRESOS TOTALES		161,700	240,987	311,031

Estados de costos de productos y servicios

Este estado de costos refleja el desglose de los costos asociados al licenciamiento de TSPLUS –software que permite que el sistema TACTICA pueda ser usado en la nube–, incluyendo el valor del software y las comisiones pagadas al distribuidor.

Inventario	2024	2025	2026
Cuentas	42	64	81
Licencias TACTICA	126	192	243
Valor licencia TSPLUS	15	15	15
Total	1890	2880	3645

ESTADO DE COSTOS	2024	2025	2026
(+) INVENTARIO INICIAL LICENCIAS TSPLUS	1,890	2,880	3,645
(+) COMISION DISTRIBUIDOR DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	51,597	82,778	105,838
COSTO DE VENTA PRODUCTOS	53,487	85,658	109,483

Cuenta de resultados

Se toma el porcentaje de impuesto de las ganancias del 35%.

CUENTA DE RESULTADOS	2024	2025	2026	TOTAL	%
(+) VENTAS	161,700	240,987	311,031	713,718	100%
(-) COSTO DE PRODUCTOS Y LICENCIAS VENDIDOS	(51,597)	(77,304)	(101,819)	-230,720	-32%
MARGEN	110,103	163,683	209,212	482,999	68%
(-) GASTOS DE PERSONAL	(93,829)	(133,934)	(156,084)	-383,847	-54%
(-) OTROS GASTOS	(6,995)	(20,224)	(23,793)	-51,012	-7%
EBITDA	9,279	9,525	29,335	48,140	7%
(-) AMORTIZACIONES ACTIVOS	(1,576)	(2,222)	(2,623)	-6,420	-1%
EBIT	7,703	7,304	26,713	41,720	6%
(-) GASTOS FINANCIEROS	(1,000)	(1,000)	(692)	-2,692	0%
BAI	6,703	6,304	26,021	39,028	5%
(-) IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS	(2,346)	(2,206)	(9,107)	(13,660)	-2%
RESULTADO	4,357	4,097	16,913	25,368	4%

A continuación, se presentan las conclusiones principales basadas en los datos de la cuenta de resultados para los años 2024, 2025 y 2026:

Ventas: Durante el período analizado, la empresa experimentará un crecimiento constante en sus ventas. Los ingresos por ventas se estima aumentarán de USD 161,700 en 2024 a USD 311,031 en 2026, alcanzando un total acumulado de USD 713,718. Esto demuestra una tendencia positiva en la demanda de los productos y servicios (software, soporte y consultoría) ofrecida.

Margen: El margen de beneficio muestra la eficiencia de la empresa en la gestión de sus costos de licencias (compra de licencias de TSPlus y pago de comisión a distribuidores). A pesar de una disminución en el porcentaje de margen de 68% en 2024 a 67% en 2026, el margen bruto se podrá mantener en niveles saludables, lo que indica una buena rentabilidad de las operaciones.

Gastos de personal: Los gastos de personal representarán una parte significativa de los costos totales de la empresa. A medida que la empresa crezca, se observará un aumento en los gastos de personal de USD 93829 en 2024 a USD 156084 en 2026. Es importante controlar estos gastos y asegurarse de que estén alineados con el crecimiento de la empresa.

Otros gastos: Estos gastos también mostrarán un aumento constante durante el período analizado. Pasarán de USD 6995 en 2024 a USD 23793 en 2026. Es fundamental identificar y controlar los componentes de estos gastos para minimizar su impacto en la rentabilidad general de la empresa.

EBITDA y EBIT: El EBITDA (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) refleja la capacidad de generación de flujo de efectivo operativo de la

empresa. Aunque el EBITDA experimentó fluctuaciones, muestra un potencial crecimiento general de USD 9279 en 2024 a USD 29335 en 2026. Por otro lado, el EBIT (beneficio antes de intereses e impuestos) también muestra un potencial crecimiento constante, alcanzando USD 26713 en 2026. Estos indicadores reflejan una potencial mejora en la rentabilidad operativa de la empresa.

Gastos financieros: Aunque los gastos financieros serán relativamente bajos, se observa una disminución de USD 1000 en 2025 y 2026 en comparación con los años anteriores. Esto indica una mejor gestión de las obligaciones financieras y una reducción en los costos asociados.

Beneficio antes de impuestos (BAI): El BAI refleja la rentabilidad de la empresa antes de considerar los impuestos. Durante el período analizado, el BAI experimentará un crecimiento constante, llegando a USD 26,021 en 2026. Esto indica una mejora en la rentabilidad global de la empresa y una gestión efectiva de los costos y los ingresos.

Resultado: El resultado neto de la empresa también muestra un potencial crecimiento sostenido durante el período analizado, llegando a USD 16913 en 2026. Esto refleja una mejora en la rentabilidad general de la empresa después de tener en cuenta los impuestos y otros gastos.

Tesorería

El análisis de la tesorería muestra los futuros ingresos y egresos de la empresa, así como los flujos de efectivo.

	2024	2025	2026
PRÉSTAMOS / INYECCIÓN (k) (+)			
Créditos - Recursos propios	30,675	5,470	5,360
INGRESOS (+)			
Ventas de contado	148,410	221,180	285,467
CARTERA			
Recuperación cartera	0	13,290	19,807
TOTAL INGRESOS EFECTIVOS	179,085	239,941	310,634
INGRESOS - EGRESOS	17,423	-4,079	11,141
SALDO INICIAL	0	17,423	13,344
DISPONIBLE	17,423	13,344	24,485
TOTAL EGRESOS EFECTIVOS	161,662	244,020	299,492
DISTRIBUIDORES Y PROVEEDORES (-)			
Compras de contado	47,356	75,974	97,139
CUENTAS X PAGAR (-)			
Pago a distribuidores y proveedores	0	4,241	6,804
PAGO CRÉDITOS (-)			
Amortización + Interés créditos	4,850	4,850	4,850
INVERSIONES (-)			
Compras de activos	6,285	2,590	1,715
PERSONAL (-)			
Gastos de personal	93,829	133,934	156,084
OTROS GASTOS (-)			
Otros gastos	6,995	20,224	23,793
IMPUESTOS POR PAGAR (-)			

Provisión

2,346	2,206	9,107
-------	-------	-------

Conclusiones clave basadas en los elementos principales relacionados con la tesorería de la empresa para los años 2024, 2025 y 2026:

Préstamos/Inyección: TACTICASOFT obtendrá préstamos o inyecciones de capital en enero de cada año. Estos recursos adicionales pueden respaldar el crecimiento y las operaciones.

Ingresos: Las ventas de contado pueden mostrar un crecimiento constante durante el período analizado. Esto indica una demanda sólida de los productos y/o servicios de la empresa (Licencias, Soporte y Consultoría) y contribuye a la generación de efectivo.

Cartera/Cuentas a cobrar: Habrá una recuperación gradual de la cartera durante el período analizado. Esto sugiere una gestión efectiva de los cobros y una mejora en la liquidez de la empresa a medida que se cobran los pagos pendientes.

Total de ingresos en efectivo: El total de ingresos en efectivo aumentará de manera significativa año tras año. Esto refleja un crecimiento en los ingresos generales y la capacidad de generar efectivo para respaldar las operaciones de TACTICASOFT en México.

Ingresos - Egresos: Habrá fluctuaciones en la diferencia entre ingresos y egresos. Sin embargo, es esencial que la empresa mantenga un equilibrio positivo para asegurar la disponibilidad de efectivo y cubrir las obligaciones financieras.

Saldo inicial y disponible: El saldo inicial y el disponible reflejan la posición de efectivo con la que cuenta la empresa al inicio del período y durante el mismo. Estos saldos pueden ser utilizados para financiar operaciones diarias y cubrir gastos.

Total de egresos en efectivo: Los egresos en efectivo aumentarán gradualmente durante el período analizado. Es crucial controlar y gestionar eficientemente estos egresos para garantizar la sostenibilidad financiera de TACTICASOFT.

Distribuidores y proveedores: Los pagos a distribuidores y proveedores se realizan principalmente en efectivo, ya que van empalmados al pago del cliente. Es importante mantener relaciones sólidas con los proveedores y gestionar los pagos de manera oportuna para mantener la continuidad de las operaciones. Una futura gestión financiera puede producir un ingreso adicional difiriendo los pagos a distribuidores por 30/60, y usar ese disponible para generar ingresos financieros.

Cuentas por pagar: Los pagos a distribuidores y proveedores empalmados a cómo pagan los clientes se reflejan en las cuentas por pagar. Es fundamental administrar estas obligaciones y asegurarse de cumplir con los plazos acordados para mantener una buena reputación y evitar posibles inconvenientes.

Pago de créditos: Se realizarán pagos regulares de amortización e intereses de los créditos obtenidos. Cumplir con estos pagos es esencial para mantener una buena relación y evitar cargos e intereses adicionales.

Inversiones: La adquisición de activos requerirá desembolsos de efectivo. Es importante evaluar cuidadosamente estas inversiones para asegurar que se usen generando valor y contribuyan al crecimiento futuro de la empresa.

Personal: Los gastos de personal representarán una parte significativa de los egresos totales. Es fundamental gestionar eficientemente los costos laborales y garantizar que estén alineados con las necesidades y el crecimiento de la empresa.

Otros gastos: Los otros gastos aumentarán durante el período analizado. Es crucial identificar y controlar estos gastos para mantener la eficiencia y maximizar la rentabilidad.

Impuestos por pagar: Los impuestos a pagar aumentarán considerablemente en 2026. Es esencial realizar una adecuada provisión de impuestos y cumplir con las obligaciones fiscales para evitar sanciones y garantizar el cumplimiento normativo.

Balance

El balance muestra los activos, pasivos y el patrimonio de la empresa, y proporciona información clave sobre su solidez financiera y capacidad para cumplir con sus obligaciones. Es una herramienta esencial en un plan de inversión. Proporciona una visión clara de la situación financiera de la empresa, su solidez, liquidez, rendimiento y potencial de crecimiento. La dirección de TACTICASOFT puede utilizar esta información para evaluar el riesgo y la rentabilidad de la inversión y tomar decisiones informadas sobre la asignación de sus recursos financieros (ver tabla a continuación).

		BALANCE GENERAL		
		2024	2025	2026
ACTIVOS CORRIENTES		19,313	29,514	47,937
	Caja	17,423	13,344	24,485
	Bancos	0	0	0

Cartera	0	13,290	19,807
Inventario	1,890	2,880	3,645
ACTIVOS FIJOS	4,709	5,078	4,170
Mobiliario, equipamiento y software	6,285	8,875	10,590
Amortizaciones	-1,576	-3,797	-6,420
TOTAL ACTIVOS	24,022	34,592	52,107
PASIVOS	8,650	9,040	7,136
Distribuidores y proveedores	0	4,241	6,804
Obligaciones financieras	8,650	4,799	333
Tesorería negativa	0	0	0
PATRIMONIO	15,372	25,551	44,970
Recursos propios	8,175	13,645	19,005
Pérdidas y ganancias	7,197	11,906	25,965
	0	0	0
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	24,022	34,592	52,107

Activos corrientes: Los activos corrientes experimentarán un crecimiento significativo durante el período analizado, pasando de USD 19313 en 2024 a USD 47937 en 2026. Este aumento se debe principalmente al incremento en la cartera y en el inventario. Indica que la empresa cuenta con recursos líquidos y activos que se pueden convertir en efectivo en el corto plazo.

Caja: El efectivo en caja mostrará fluctuaciones en los tres años, pero se mantendrá en niveles significativos. Esto demuestra la potencial capacidad de la empresa para mantener reservas de efectivo y disponibilidad de recursos para afrontar sus obligaciones financieras.

Cartera: La cartera experimentará un crecimiento constante, lo cual es un indicador positivo. Pasa a USD 19807 en 2026. Esto sugiere que la empresa logrará gestionar eficientemente los cobros y mejorar la recuperación de los pagos pendientes de sus clientes.

Inventario: El inventario aumentará ligeramente a lo largo del período analizado. Esta variación muestra una gestión adecuada de los niveles de inventario y la capacidad de la empresa para mantener un suministro adecuado de productos.

Activos fijos: Los activos fijos de la empresa se mantendrán relativamente estables durante los tres años. Esto indica que la empresa mantendrá su inversión en mobiliario, equipamiento y complementos de software a un nivel constante.

Mobiliario, equipamiento y software: Los activos de mobiliario, equipamiento y software aumentarán de manera constante durante el período analizado. Esto sugiere que la empresa invertirá en mejoras y actualizaciones en su infraestructura tecnológica y operativa para respaldar su crecimiento y eficiencia.

Amortizaciones: Las amortizaciones de los activos fijos mostrarán un aumento progresivo año tras año. Esto es consistente con la naturaleza de los activos fijos, ya que se espera que se deprecien con el tiempo. Las amortizaciones reflejan una gestión adecuada de la contabilización de la depreciación de los activos.

Pasivos: Los pasivos se mantendrán relativamente estables durante el período analizado.

Esto indica una gestión adecuada de las obligaciones financieras y una posición de endeudamiento bajo control.

Distribuidores y proveedores: Los pagos a distribuidores y proveedores aumentarán de manera constante en los tres años, reflejando el crecimiento de las operaciones.

Obligaciones financieras: Las obligaciones financieras de la empresa mostrarán una disminución significativa de USD 8650 en 2024 a USD 333 en 2026. Esto sugiere una reducción en la deuda a largo plazo y una gestión eficiente de las obligaciones financieras.

Patrimonio: El patrimonio experimentará un crecimiento constante durante el período analizado, pasando de USD 15372 en 2024 a USD 44970 en 2026. Esto refleja una potencial mejora en la salud financiera de la empresa y su capacidad para generar ganancias y acumular recursos propios.