



**El caso de la Cooperativa de Trabajo Indepi Ltda.  
Desarrollo de la estrategia de Marketing de INDEPI para  
incrementar las ventas del sistema SICSUR a las  
cooperativas de servicios públicos de la provincia de Buenos  
Aires**

**Trabajo Final**

**Ing. María Dolores Bengochea**

**Universidad Siglo XXI**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Administración de Empresas**

**Córdoba**

**28 de diciembre 2023**

**Tutor: Mg. María del Rosario Avendaño**

# Tabla de contenidos

<b>Agradecimientos</b>	<b>5</b>
<b>Introducción</b>	<b>6</b>
<b>Objetivos</b>	<b>8</b>
Objetivo general	9
Objetivos específicos	9
<b>Justificación</b>	<b>10</b>
<b>Marco teórico</b>	<b>11</b>
Estrategia y marketing	12
Estrategia	12
Marketing	15
Plan de marketing	15
Pasos del proceso de marketing	16
Marketing Mix - Las 4 P's	17
Segmentación de mercados	18
Posicionamiento	19
Enfoques estratégicos competitivos	20
Marketing digital	21
4F - Flujo, funcionalidad, feedback y fidelización	21
Marketing digital en B2B	23
Beneficios del marketing digital	25
Eficacia y eficiencia	27
Métricas	28
Diferencias entre Marketing Tradicional y Marketing Digital	31
Brechas generacionales	33
Contexto Externo	35
Análisis del entorno general	36
Análisis PESTEL	36
Análisis del entorno de la industria	37
Cinco fuerzas de Porter	37
Análisis de los competidores	39
Entorno interno	39
Análisis del entorno interno	39
Recursos, capacidades y competencias centrales	40
Ventaja competitiva y creación de valor	41

## PLAN DE MARKETING - INDEPI

Análisis FODA	42
<b>Metodología</b>	<b>44</b>
Diseño de la investigación	44
Fuentes de información	44
Instrumentos para la recolección de datos	45
Tratamiento de los datos	46
<b>Plan de marketing</b>	<b>46</b>
Resumen ejecutivo	46
Visión	47
Misión	47
Valores Cooperativos	47
Valores Éticos	47
Análisis de situación	49
Análisis del mercado	49
Características demográficas	51
Necesidades del mercado	55
Tendencias	57
Crecimiento del mercado	57
Análisis FODA	58
Competencia	59
Claves para el éxito	61
Asuntos críticos	61
Estrategia de marketing	62
Misión	62
Objetivos de Marketing	62
Objetivo Financiero	63
Mercados Meta	63
Posicionamiento	63
Estrategias	64
Mezcla de marketing	66
Producto	66
Precio	69
Plaza	69
Promoción	70
Get-Keep-Grow (Obtener-Mantener-Crecer)	70
Análisis financiero	72
Punto de equilibrio	73
Flujo de fondos de caja	75

## PLAN DE MARKETING - INDEPI

VAN (Valor actual Neto) - TIR (Tasa interna de retorno)	75
Inversión Inicial	76
Resultados	76
Requisitos y necesidades de financiamiento	77
Costos vinculados a actividades del marketing	77
Community manager	78
Mailing	78
Ferias	78
Publicaciones	79
Calendario de aplicaciones	80
Mailing	80
Ferias	80
Medios cooperativos	80
Control de resultados	81
Comparación de resultados	82
<b>Conclusión</b>	<b>86</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>90</b>
<b>Factibilidad de la implementación del plan de marketing</b>	<b>91</b>
<b>Referencias y Bibliografía</b>	<b>93</b>
<b>Anexos</b>	<b>96</b>
Anexo I – Objeto Social	96
Objeto Social de INDEPI	96
Principios Cooperativos	96
Anexo II – Modelo de nota	98
Anexo III – Encuesta	99
Anexo IV – Entrevistas	100
Clientes actuales	100
Posibles clientes	100
Entrevista Gerente TELPIN	101
Anexo V - Curriculum Vitae – Ing. Juan Angel Santoiani	104

## Agradecimientos

*En primer lugar quiero agradecer a mi tutora Magister María del Rosario Avendaño, quien con sus conocimientos y apoyo me guió y acompañó en cada una de las etapas de este proyecto para lograr realizar el trabajo.*

*También quiero agradecer a la Dra. Hada Graziela Juárez, referente de la Universidad Siglo XXI, que estuvo a disposición, y se tomó su tiempo para revisar los avances compartidos y responder cada una de mis consultas.*

*Por otro lado, agradezco a la Cooperativa de Trabajo Indepi Ltda por brindarme todos los recursos y herramientas que fueron necesarios para llevar a cabo el proceso de investigación. En especial al Ing. Juan Santoiani por su acompañamiento incondicional y sus sugerencias.*

*Por último, quiero agradecer a mi familia, Marcos y mis hijas Malena y Micaela, por su paciencia, comprensión y solidaridad, por el tiempo que me han concedido en estos años. Sin su apoyo y comprensión no hubiese sido posible llegar a esta etapa.*

*A todos, muchas gracias.*

# Introducción

INDEPI es una cooperativa de trabajo de desarrollo de software, fundada en Pinamar en el 25 de febrero del 2005, por un grupo de profesionales con el fin de cubrir las necesidades de cooperativas de servicios públicos y de distintas organizaciones de la comunidad. Su objetivo principal es el del desarrollo de sistemas orientados a servicios comerciales para empresas, comercios y organizaciones. Hoy cuenta con 7 socios activos y se encuentra en continuo crecimiento.

El principal sistema desarrollado, es SICSUr, Sistema Integral para Cooperativas de Servicios Urbanos, pensado para cooperativas que brindan servicios tales como: agua, electricidad, telefonía, sepelios e internet integrando en un único sistema la funcionalidad completa de la organización: valuación de consumos, facturación, ctas ctes, proveedores, bancos, y service. El sistema se adapta constantemente a las leyes y regulaciones de los distintos entes reguladores de cada uno de los servicios. El sistema se encuentra en constante desarrollo incorporando oficinas virtuales para la autogestión de los clientes de reclamos y cuentas corrientes y el toma estado digital para la toma de estado a través de teléfonos inteligentes descartando las planillas de papel, con sincronización online. El toma estado digital autogestionado es una actualización para las zonas rurales, donde el propietario toma su propia lectura y la informa, con lo cual reduce gastos de traslados para la cooperativa.

El siguiente trabajo final consiste en desarrollar el plan de marketing para la Cooperativa de Trabajo Indepi Ltda. (INDEPI), para la comercialización del sistema SICSUr (Sistema Integral para Cooperativas de Servicios Urbanos).

Como intrepeneur y socia fundadora, se pudo advertir que INDEPI no cuenta con un plan de marketing, por lo que no es clara la estrategia de la cooperativa a lo largo del tiempo para

incrementar sus ventas y lograr el crecimiento de INDEPI en base a su producto SICSUr. Dicha situación genera inconvenientes internos, hacia los asociados, y externos, hacia los clientes actuales. Hacia el interior, al incorporar nuevos asociados, los objetivos y la estrategia de la cooperativa a corto y largo plazo no están prescritos, son subjetivos entre los miembros del consejo de administración, lo que no permite una correcta comunicación a los nuevos socios. Hacia el exterior, el problema principal es que no posee un análisis detallado y pormenorizado de la situación de mercado que permitiría determinar el nicho de mercado al cual se puede alcanzar en los próximos nueve años y si es factible la comercialización del producto SICSUr a largo plazo.

Un plan de marketing permitirá tomar decisiones sobre el futuro del sistema SICSUr. Se analizará la situación actual del mercado para del sistema SICSUr, el mercado potencial, se establecerán objetivos y estrategias para crecer, obteniendo así un plan de acción a seguir y controlar.

## **Planteamiento del problema**

El proyecto consiste en desarrollar un plan de marketing para la comercialización del sistema SICSUr de INDEPI definiendo la estrategia de venta para los próximos cinco años, en las cooperativas de servicios públicos de la provincia de Buenos Aires.

Se desea conocer cuál es el nicho de mercado actual y la probabilidad de crecimiento hacia las cooperativas de servicios públicos que brindan servicios de electricidad, agua, telefonía, internet y/o sepelios.

¿Es factible mediante un plan de marketing incrementar las ventas del producto SICSUr, a las cooperativas de servicios públicos de la provincia de Buenos Aires en los próximos nueve años?

Para ello, se debe analizar:

1. ¿Cuáles son los potenciales clientes, dentro del mercado de cooperativas de servicios públicos, a quien ofrecer el sistema SICSUr que brinda INDEPI?
2. ¿Qué productos y empresas hay en el mercado con características similares que pueden competir con el sistema SICSUr?
3. ¿Qué otros servicios o aplicaciones adicionales que aún no cuenta el sistema SICSUr están necesitando las cooperativas de servicios públicos de la provincia de Buenos Aires?
4. ¿Cuáles servicios o aplicaciones se encuentran disponibles en el mercado que puedan complementar el sistema SICSUr de INDEPI para armar alianzas estratégicas?

# Objetivos

## Objetivo general

Definir la estrategia de marketing de INDEPI para incrementar las ventas del sistema SICSUr a las cooperativas de servicios públicos de la provincia de Buenos Aires para los próximos nueve años.

## Objetivos específicos

O.E.1. Analizar el contexto para determinar la situación actual del mercado de posibles clientes del sistema SICSUr.

O.E.2. Describir el estado actual de productos similares en el mercado que compiten directamente con el software SICSUr.

O.E.3. Analizar las necesidades de las cooperativas de servicios públicos en la provincia de Buenos Aires vinculadas a nuevos servicios de módulos o aplicaciones con los que no cuenta el sistema SICSUr.

O.E.4. Reseñar las empresas de desarrollo de software y afines que cuenten con productos complementarios con el sistema SICSUr para llevar a cabo alianzas estratégicas.

## **Justificación**

El estudio brindará un documento con el plan de marketing que incluirá un análisis cualitativo y principalmente cuantitativo del mercado de cooperativas de servicios públicos en la provincia de Buenos Aires, que permitirá tener claros los objetivos, proyectar la venta del producto SICSUr y su crecimiento en los próximos nueve años, basándose en indicadores y estrategias definidas. El plan de marketing servirá como herramienta para mejorar la gestión del marketing en INDEPI para el producto SICSUr.

El producto SICSUr aporta el 56% de la facturación mensual a INDEPI. siendo que la cartera de clientes es el 29% del total de clientes de la Cooperativa. Por lo anterior es de suma importancia analizar el mercado para mejorar los ingresos y rentabilidad de INDEPI.

## Marco teórico

Sainz de Vicuña Ancín (2018) dice “Hablar de marketing, es hablar de consumidor, del usuario o del cliente, como receptor y por tanto como punto de referencia básico de la actividad empresarial" (pág. 31). El objetivo del marketing deberá orientarse hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, consumidor o usuario, mejor que la competencia, produciendo beneficios para la empresa. (pág. 32). Como en toda organización, es tan importante captar nuevos clientes, como cuidar a los clientes actuales y tener políticas de fidelización. En este tipo de producto, el cliente que evalúa y testea no es tanto quien contrata, sino más bien los usuarios del sistema, el personal que trabaja en las cooperativas. Por lo tanto es fundamental el soporte técnico que se brinde y la predisposición de la parte de atención al cliente para colaborar en la resolución de dudas y problemas.

Todas las empresas cuentan con una estrategia, sólo que en algunos casos ni sus dueños la conocen. Es importante definir la estrategia para saber, entre otros puntos importantes, a qué clientes se va apuntar y a cuáles no. La definición de la estrategia permitirá llegar al punto del objetivo que se define. Es por esto, que la cúpula de la empresa deberá planificar su estrategia en función de los objetivos que persiga, para lo que debe definir claramente lo que quiere conseguir, la forma en la que va a conseguir los objetivos fijados y un posterior sistema de control.

El auge de las nuevas tecnologías y el avance constante hace que sea necesario construir un plan estratégico para mantener a los clientes actuales y captar nuevos clientes. Ya sea con productos actuales o productos complementarios que acompañen a las cooperativas de servicios públicos haciéndolas más competitivas e innovando en los procesos hacia sus clientes, considerando las competencias con que cuenta la empresa.

En el entorno post pandemia y considerando las condiciones actuales donde los usuarios estuvieron forzados a adaptarse a las tecnologías, el marketing 5.0, Kotler (2021) lo define como “el uso de las tecnologías que imitan al ser humano para crear, comunicar, ofrecer y mejorar el valor de la experiencia global del cliente” (pág 32). Es necesario trabajar para mejorar la experiencia de los clientes incorporando nuevas herramientas de marketing sabiendo que la conexión a nivel humano con los clientes aún no puede ser reemplazada por la tecnología.

### Estrategia y marketing

#### Estrategia

Al momento de comenzar cualquier actividad empresarial es importante tener definida la estrategia, aunque sea de forma elemental y rudimentaria. Generalmente, independiente del tamaño de la empresa, todas las empresas tienen una estrategia, sin embargo, muchas veces no está escrita y es implícita para sus dueños o socios.

Hill, Gareth, & Schilling (2014) señalan “El análisis interno, sumado a un análisis del entorno exterior de la compañía, brinda a los administradores la información que necesitan para elegir la estrategia y el modelo de negocio que permitirá que su compañía conquiste una ventaja competitiva sostenida”(pág. 82). Los autores expresan la importancia del análisis interno y externo de la empresa para la elaboración de la estrategia y el modelo de negocios para lograr ventajas competitivas en su entorno. Definir una estrategia no sólo consiste en definir a qué clientes se va a abordar y qué productos ofrecer, sino también a qué clientes se les va a decir que no y qué productos no se van a ofrecer. En el área de la ingeniería y el desarrollo del software en servicios y productos a brindar es muy amplio, principalmente el abanico de posibles clientes,

productos a desarrollar y servicios a brindar es muy variado, por lo que definir estrategia y el alcance para la empresa es imprescindible y fundamental.

Hitt, Ireland, & Hoskisson (2015) definen “Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones integrados y coordinados diseñados para explotar competencias y lograr ventaja competitiva” (pág. 4). Para optar por una estrategia es necesario analizar las diferentes alternativas para luego elegir entre lo que se hará y lo que no se hará.

Las competencias de la empresa dependen de dos factores esenciales: los recursos y las capacidades con la que cuenta la misma para desarrollar una estrategia. Hax & Majluf (2004) indican “Los recursos y capacidades son las fuentes distintivas de la empresa”(pág. 35). Teniendo en cuenta su contexto interno es necesario conocer los recursos internos de la organización para diseñar una estrategia.

No solo alcanza con los recursos y las capacidades sino que a partir de estos recursos se crea valor adicional propio de la empresa. Hitt, Ireland, & Hoskisson (2015) detallan “Una compañía alcanza valor estratégico cuando formula una estrategia que crea valor y la implementa con éxito” (pág. 4).

Molina & Riviera R.(2012) indican “La estrategia en el mundo actual, cambiante y turbulento, debe estar pensada para que la organización se pueda adaptar a estos cambios rápidamente y a las condiciones del entorno.”. La estrategia debe permitir a la empresa adaptarse a los contextos que cambian constantemente para permanecer en el mercado.

Se define a la estrategia como un proceso, que se va transformando y se adapta a lo largo del tiempo. Hitt, Ireland, & Hoskisson (2015) aclaran “El proceso de la administración estratégica se refiere al conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que una compañía necesita para alcanzar la competitividad estratégica y poder obtener rendimientos

superiores al promedio”. Como parte del proceso se debe analizar el contexto externo y la organización interna para poder determinar la estrategia de la organización.

Hitt, Ireland, & Hoskisson (2015) describen dos modelos para obtener datos e información para luego definir la estrategia y además definir la misión y la visión:

- Modelo de la organización industrial o I/O: el cual sugiere que el entorno externo define el primer paso de las acciones estratégicas de la empresa, donde la clave es identificar un sector atractivo y luego operar efectivamente en él.
- Modelo basado en los recursos: sugiere que la capacidad y los recursos de la empresa son fundamentales para definir la estrategia competitiva de la empresa.

Como se puede observar, el primer modelo hace énfasis en el contexto externo a la organización y el segundo modelo se refiere a un análisis interno de la organización para definir la competencia estratégica. En la realidad de las empresas, se realiza una combinación del modelo I/O y el modelo basado en recursos, analizando el contexto (proveedores, compradores, competencia, productos sustitutos y productos actuales) y los recursos internos (recursos materiales, recursos humanos y capital de la organización) y capacidades de la empresa para definir su estrategia.

En el contexto interno, en base a los recursos y capacidades, se definen las competencias de la empresa como la combinación de recursos y capacidades que dan origen a la ventaja competitiva de la empresa. Las competencias son lo que permiten a la empresa dar un valor único a los clientes. Es propio de cada empresa y está dada por el conjunto y coordinación de las distintas habilidades colectivas de la empresa.

## Marketing

Existen muchas definiciones del concepto de marketing, el cual es importante en toda organización.

Philip Kotler (2012) considerado el padre del marketing, define al marketing como “una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos de los clientes mediante procesos de intercambio”.

Harold Silva Guerra (2014) dice “un aspecto importante es la comunicación permanente con el cliente la cual debe ser clara y precisa” (pág. 12) y define “el marketing es un proceso de planeación que busca la satisfacción total de los consumidores mediante un pronóstico acertado de lo que necesitan y desean de manera puntual y precisa.” (pág. 19)

Es importante entender al marketing como proceso, donde se deben analizar en forma continua las necesidades y los deseos de los clientes.

Para definir una estrategia y llegar a los clientes se deben revisar los conceptos necesarios aplicados a la administración estratégica y al marketing.

## Plan de marketing

Ambrosio (2000) define “El plan de marketing es un documento que resume la planeación del marketing. Es a su vez un proceso de intenso raciocinio y coordinación de personas, recursos financieros y materiales cuyo objetivo principal es la verdadera satisfacción del consumidor. En otras palabras, es ayudar al consumidor a sentirse más feliz, y así, generar resultados positivos para la empresa y la sociedad.” (pág. 1).

## Pasos del proceso de marketing

Como se definió anteriormente, el marketing es un proceso que permite crear valor para los clientes y construir relaciones con los clientes

Kotler & Armstrong (2012), definen los siguientes pasos:

- “Comprensión del mercado y de las necesidades del cliente, donde se deben analizar las necesidades, deseos y demandas de los clientes; las ofertas de mercado: productos, servicios y experiencias, valor y satisfacción del cliente, intercambios y relaciones entre la empresa y los clientes, y el análisis de los mercados (clientes, potenciales clientes de un producto o servicio)
- Diseño de una estrategia de marketing orientada a los clientes, consiste en la elección de los clientes a quienes se servirá (segmentación), elección de la propuesta de valor (cómo se diferenciará y posicionará), definir estrategias que sean rentables con sus clientes objetivos.
- Preparación de un programa y un plan de marketing integrado. Consiste en transformar la estrategia de marketing en acciones. Las principales herramientas de marketing se agrupan en cuatro grandes grupos: llamados las 4P producto, precio, plaza y promoción.
- Construcción de relaciones con los clientes, consiste en construir y gestionar relaciones rentables con los clientes y con otros socios que forman parte de la propuesta de valor al cliente.
- Captar valor de los clientes. Consiste en lograr la lealtad y retención de los clientes a partir de la satisfacción.”

## PLAN DE MARKETING - INDEPI

El proceso de marketing en los primeros cuatro pasos crea valor para los clientes y llevan al último paso de lograr clientes leales y rentables para la empresa. En el último paso la empresa cosecha sus frutos del trabajo previo al obtener el valor de los clientes y el reconocimiento.

A continuación se define el mix de marketing y las 4P de la etapa de preparación y planificación del plan de marketing.

### Marketing Mix - Las 4 P's

Para realizar un plan de marketing es imprescindible analizar el contexto. El Marketing Mix es un concepto que describe las diferentes etapas y decisiones que las empresas hacen a lo largo del proceso de entrada en el mercado de un producto o servicio mientras que el modelo de las 4P es una forma de definir el marketing Mix. Las 4 P surge a partir de los cuatro grupos o elementos a analizar: producto, precio, plaza y promoción.

- Producto: es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece a sus clientes meta.
- Precio: es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.
- Plaza: incluye actividades de la empresa encaminadas a que el producto esté disponible para los clientes meta.
- Promoción: se refiere a las actividades que comunican las virtudes del producto y persuaden a los clientes meta a comprarlo.

Un programa de marketing eficaz debe combinar los elementos del marketing de forma integrada para lograr sus metas entregando valor al cliente. Todos los elementos son importantes, se debe trabajar en cada uno de ellos sin minimizar ninguno de ellos. Esto permite a la empresa lograr un fuerte posicionamiento en el mercado objetivo.

Kotler & Armstrong (2012) definen la combinación de estos cuatro elementos y su relación, “Para entregar su propuesta de valor, la empresa primero debe crear una oferta de mercado que satisfaga una necesidad (producto). Entonces debe decidir cuánto cobrará por la oferta (precio) y cómo hará para que la oferta esté disponible para los consumidores meta (plaza). Por último, deberá comunicarse con los clientes meta sobre la oferta y persuadirlos de sus méritos (promoción)”

Es importante el trabajo sobre los cuatro puntos para lograr una estrategia de marketing exitosa.

Kotler (2012) dice que el marketing de las 4P es la base de cualquier plan. Se agrega un nuevo concepto de co-creación con el cliente, donde el cliente colabora y es partícipe del producto o servicio que desea.

En la actualidad, es fundamental la aplicación del concepto de co-creación. Se debe trabajar y desarrollar un nuevo producto o mejora de un producto existente en continua colaboración y comunicación con los clientes para lograr el producto que se adapta a sus necesidades y la venta sea exitosa.

### Segmentación de mercados

El crecimiento del mercado y la tendencia a la personalización de los productos y servicios ha llevado a la necesidad de segmentación de mercado. La segmentación de mercado se utiliza para dividir el mercado en diferentes segmentos de clientes.

Kotler & Armstrong (2012) definen a la segmentación como “El proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores con diferentes necesidades, características y comportamientos, y quienes podrían requerir productos o programas de marketing separados” (pág. 49).

Motta (2014) define “Segmentación es reconocer que no puede servir a todos con el mismo nivel de satisfacción“. “La segmentación de mercados es la identificación de individuos u organizaciones con características similares que tienen implicaciones significativas para las determinaciones de las estrategias de Marketing”.

La segmentación cada vez más específica permite encontrar nuevas oportunidades y adaptarse al mercado cada vez más complejo. Por otro lado, permite a los clientes tener propuestas más adecuadas y acordes a sus necesidades.

Para conocer si el segmento elegido es correcto, se deben evaluar las siguientes condiciones:

- Mensurabilidad, que se pueda medir para conocer el tamaño del segmento,
- Accesibilidad, que sea accesible para que la empresa lo pueda atender,
- Sustancial, si es posible y si se justifica el esfuerzo,
- Diferencia, los segmentos identificados tienen que ser diferentes entre ellos, sino no tiene sentido que estén separados,
- Estable, conocer la vida útil del segmento.

A la hora de elegir el segmento se deben evaluar las condiciones anteriores para ver si realmente es factible y se justifica dicho segmento para la estrategia.

### Posicionamiento

Kotler en su entrevista (Motta, 2014) se refiere al posicionamiento como “es dejar que tus clientes objetivos sepan cómo te diferencias del resto de los competidores al ofrecer diferencias y no sólo similitudes”.

Para Graciá (2011), “El posicionamiento se refiere a la imagen mental que posee un consumidor acerca de un determinado producto o servicio” (pág. 38).

Kotler (1989) describe “El posicionamiento está dado por el lugar que ocupa el producto o servicio en el cliente que hace que sea diferente al resto de los productos de la competencia” (pág 273).

Dentro de las estrategias de marketing, el posicionamiento se utiliza para: fortalecer la posición actual de un producto, reposicionamiento del producto existente y reposicionamiento ante la competencia.

### Enfoques estratégicos competitivos

Continuando con las definiciones realizadas al comienzo del apartado es necesario analizar las estrategias competitivas de Porter (1987). Hill, Gareth, & Schilling (2014) indica que está basada en el liderazgo de costos, en diferenciación y en especialización (pág. 131).

Porter clasifica en tres estrategias genéricas:

- Basada en liderazgo de costos: creación de productos o servicios de bajo costo en relación con los competidores.
- Basados en diferenciación: creación de productos o servicios únicos y valorados como tales. El éxito no está dado por el costo sino por otros atributos.
- Basados en enfoque o especialización: creación de productos, compradores o mercados geográficos objetivos más limitados.

La estrategia de especialización tiene dos variantes:

- Especialización en costos, ventaja de costos en un segmento objetivo.
- Especialización vía diferenciación, la empresa busca diferenciarse en un mercado objetivo.

## Marketing digital

Selman (2017) define el marketing digital como “el conjunto de estrategias de mercadeo que ocurren en la web (en el mundo online) y que buscan algún tipo de conversión por parte del usuario”. El mundo online, es el que ocurre y se realiza a través de internet, compras en línea, búsqueda de productos, interacción con otras personas a través de las redes sociales. El mundo offline, es el mundo real, sin internet.

El marketing digital consiste en todas las estrategias de mercadeo que se realizan en la web para que un usuario concrete su visita tomando una acción que se ha planificado de antemano.

El marketing digital se caracteriza por dos aspectos principales: la personalización y la masividad. Los sistemas digitales permiten crear perfiles detallados de los usuarios, sociales, demográficos y principalmente gustos, preferencias y comportamientos que no permiten el mundo tradicional. Esto se conoce como personalización. La masividad se da porque se supone que con menos presupuesto se tiene mayor alcance y mayor capacidad para definir que los mensajes lleguen a un público específico.

La incorporación de marketing digital en la era actual, es fundamental para cualquier organización.

### 4F - Flujo, funcionalidad, feedback y fidelización

Como en el marketing tradicional existen las 4P, en el marketing digital se conocen las 4F. Selman (2017) define las 4F de la siguiente forma:

- “Flujo: es la dinámica que un sitio web propone al visitante. El usuario se tiene que sentir atraído por la interactividad que genera el sitio e ir de un lugar a otro, según se ha planteado.
- Funcionalidad: la navegación tiene que ser intuitiva y fácil para el usuario, de esta manera previene que abandone la página por haberse perdido. El sitio debe captar su atención y evitar que abandone la página.
- Feedback: debe haber una interactividad con el internauta para construir una relación de confianza con él. Las redes sociales ofrecen una excelente oportunidad para esto.
- Fidelización: una vez que se ha entablado una relación con el visitante, la fidelización consiste en lograr que esa relación se extienda a largo plazo. Usualmente, la fidelización se logra con la entrega de contenidos atractivos para el usuario”.

Estos cuatro conceptos deben ser logrados en la web y se debe diseñar la web para lograr los objetivos del negocio.

El marketing digital es una herramienta integral, engloba publicidad, comunicación y relaciones públicas. Es decir, abarca todo tipo de técnicas y estrategias de comunicación sobre cualquier tema, producto, servicio o marca. Es por eso que una estrategia digital debe incluir todos los espacios relevantes en donde el mercado interactúa, buscando influenciar opiniones y opinadores, mejorar los resultados de los motores de búsqueda, y analizando la información que estos medios provean para optimizar el rendimiento de las acciones tomadas. Entonces el marketing digital es el conjunto de diseño, creatividad, rentabilidad y análisis buscando siempre

un retorno de la inversión, que en marketing se lo identifica con las siglas ROI (retorno de inversión).

Es necesario y conveniente buscar un plan integral de marketing que incluya el marketing tradicional y el marketing digital.

### Marketing digital en B2B

Dentro del negocio B2B se llevan a cabo alianzas estratégicas, llamadas en ocasiones sociedades estratégicas, que constituyen un acuerdo de cooperación entre empresas. Las alianzas estratégicas asumen las formas de contratos de licencia o distribución, consorcio de investigación y desarrollo, y sociedades. Se establecen entre fabricantes, fabricantes y clientes, fabricantes y proveedores, y fabricantes e intermediarios del canal de distribución. El mercado de negocio a negocio consta de cuatro categorías principales de clientes:

Los productores: son quienes usan los bienes y servicios comprados para fabricar productos.

Los revendedores: incluye los negocios para minoristas y mayoristas que compran artículos terminados y los revenden para obtener una utilidad.

Los Gobiernos: los contratos para las compras gubernamentales suelen sujetarse a licitación.

Las instituciones: escuelas, hospitales, colegios y universidades.

El marketing digital B2B, o marketing digital para empresas que venden a otras empresas, implica el uso de estrategias y tácticas de marketing en línea para promocionar productos o servicios de una empresa a otras empresas como clientes potenciales. Algunas características distintivas del marketing digital B2B incluyen la segmentación del mercado empresarial, la generación de clientes potenciales o posibles clientes cualificados, la

## PLAN DE MARKETING - INDEPI

construcción de relaciones a largo plazo y la personalización del mensaje y contenido para satisfacer las necesidades y desafíos específicos del mercado empresarial.

Dentro de las estrategias utilizadas en el marketing digital B2B incluyen:

Generación de clientes potenciales: estrategias para capturar información de contacto de posibles clientes, como la creación de formularios de registro en el sitio web, la implementación de landing pages y la oferta de contenido descargable como ebooks, whitepapers o estudios de caso a cambio de información de contacto.

Marketing de contenidos: creación y promoción de contenido relevante y valioso para el público objetivo, como blogs, artículos, infografías, videos y otros formatos, con el objetivo de atraer, educar y convertir a los clientes potenciales.

SEO (Optimización para Motores de Búsqueda): optimización del sitio web y del contenido para aparecer en los resultados de búsqueda de Google y otros motores de búsqueda, con el objetivo de aumentar la visibilidad y atraer tráfico cualificado.

Email marketing: uso del correo electrónico para establecer una comunicación regular con los clientes potenciales y existentes, mediante el envío de newsletters, boletines informativos, promociones y otros mensajes personalizados.

Marketing en redes sociales: aprovechamiento de las redes sociales para promocionar la marca, interactuar con los clientes potenciales, compartir contenido relevante y generar leads.

Publicidad en línea: uso de publicidad pagada en línea, como anuncios en Google Ads, redes sociales y otros sitios web relevantes para el público objetivo, con el objetivo de aumentar la visibilidad y generar leads.

Account-based marketing (ABM): enfoque personalizado y dirigido a cuentas específicas o empresas objetivo, mediante la creación de contenidos, campañas y mensajes adaptados a las necesidades y características de cada cuenta.

Automatización de marketing: uso de herramientas de automatización de marketing para gestionar y nutrir leads, realizar seguimiento de campañas, segmentar audiencias y optimizar la eficiencia de las acciones de marketing.

Análisis y medición: seguimiento y análisis constante de los resultados de las estrategias de marketing digital, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora y optimizar el rendimiento de las acciones.

Se debe tener en cuenta que cada empresa y organización es diferente y cada mercado es diferente según su contexto y características propias. Definir la estrategia de cada empresa es un trabajo a realizar por cada organización acorde a sus necesidades y mercados potenciales. Pero en general todas las empresas buscan atraer clientes potenciales de manera efectiva y establecer relaciones a largo plazo. Es fundamental adaptar las estrategias a cada empresa u organización para lograr mejores resultados.

### Beneficios del marketing digital

El marketing digital ofrece numerosos beneficios a las empresas y organizaciones que lo utilizan como parte de su estrategia de marketing. A continuación, se describen algunos de los principales beneficios:

Mayor alcance: el marketing digital permite a las empresas llegar a una audiencia más amplia y diversa en comparación con los medios tradicionales. A través de canales digitales como las redes sociales, motores de búsqueda y publicidad en línea, las empresas pueden llegar a su público objetivo en todo el mundo, sin importar la ubicación geográfica.

Costos más bajos: el marketing digital es generalmente más económico que los medios tradicionales, como la televisión o la radio. Las empresas pueden utilizar plataformas digitales para llegar a su público objetivo sin incurrir en altos costos publicitarios. Además, el marketing digital permite a las empresas medir el rendimiento de sus esfuerzos de marketing en tiempo real, lo que les permite ajustar su presupuesto y estrategia en consecuencia.

Segmentación de audiencia: el marketing digital permite a las empresas llegar a audiencias específicas a través de la segmentación de audiencia. Esto significa que las empresas pueden crear campañas de marketing específicas para segmentos de clientes que tienen intereses y necesidades únicas, lo que aumenta la efectividad de su marketing.

Interacción con el público: el marketing digital permite a las empresas interactuar con su público objetivo de manera más directa y efectiva. A través de las redes sociales, el correo electrónico y otros canales digitales, las empresas pueden responder preguntas, resolver problemas y recibir comentarios de sus clientes, lo que les permite mejorar su satisfacción y lealtad.

Medición del rendimiento: el marketing digital permite a las empresas medir el rendimiento de sus esfuerzos de marketing en tiempo real. Las empresas pueden utilizar herramientas de análisis para medir el tráfico del sitio web, las conversiones y otros indicadores clave de rendimiento para ajustar su estrategia de marketing en consecuencia. (Selman, 2017)

El marketing digital ofrece una amplia gama de beneficios para las empresas, incluyendo un mayor alcance, costos más bajos, segmentación de audiencia, interacción con el público y medición del rendimiento. Estos beneficios permiten a las empresas llegar a su audiencia de manera más efectiva, mejorar la eficiencia de sus esfuerzos de marketing y aumentar su rentabilidad.

### Eficacia y eficiencia

La eficacia y la eficiencia son dos conceptos importantes en el marketing y son fundamentales para el éxito de cualquier estrategia de marketing. Aunque a menudo se utilizan indistintamente, hay una diferencia clave entre ambos términos:

La eficacia se refiere a la capacidad de lograr los objetivos de marketing. Es decir, se trata de si la estrategia de marketing es efectiva en términos de alcanzar los resultados deseados, como aumentar las ventas, mejorar la imagen de marca o atraer nuevos clientes.

La eficiencia, por otro lado, se refiere a la capacidad de lograr estos objetivos utilizando los recursos de manera adecuada y con el menor costo posible. Es decir, se trata de si la estrategia de marketing se está ejecutando de manera efectiva en términos de costos, tiempo y esfuerzo.

Es importante lograr un equilibrio entre la eficacia y la eficiencia del marketing. Una estrategia de marketing eficaz pero ineficiente podría ser costosa y consumir demasiado tiempo y recursos, mientras que una estrategia de marketing eficiente pero ineficaz no lograría los resultados deseados. Para lograr una estrategia de marketing exitosa, es necesario encontrar un equilibrio adecuado entre la eficacia y la eficiencia.

Para medir la eficacia y eficiencia de una estrategia de marketing, se utilizan una variedad de herramientas y métricas, como el retorno de inversión (ROI), las tasas de conversión, el costo por conversión y el tiempo de respuesta. Estas métricas ayudan a las empresas a entender qué aspectos de su estrategia de marketing están funcionando bien y qué áreas necesitan mejorar.

## PLAN DE MARKETING - INDEPI

Al medir y monitorear la eficacia y la eficiencia de una estrategia de marketing, las empresas pueden ajustar su enfoque y lograr los objetivos de marketing de manera efectiva y eficiente.

### Métricas

Para medir la eficacia y eficiencia de una estrategia de marketing digital, se utilizan una variedad de herramientas y métricas, entre ellas ROI, tasa de conversión, costo por conversión y tiempo de respuesta. A continuación se describe cada uno.

ROI: retorno de inversión, es una métrica financiera que se utiliza para evaluar la rentabilidad de una inversión, ya sea en un proyecto, una campaña de marketing o cualquier otra actividad que implique gastos.

El ROI se calcula dividiendo la ganancia o beneficio obtenido por una inversión por el costo de la inversión y multiplicando el resultado por 100 para obtener un porcentaje.

El ROI ayuda a las empresas a medir la efectividad de sus campañas publicitarias y a identificar cuáles son los canales publicitarios y las tácticas que generan las conversiones más rentables. Por lo tanto, esta métrica puede ser útil para optimizar las campañas publicitarias y maximizar el retorno de la inversión (ROI).

Tasa de conversión: mide la proporción de visitantes a un sitio web que realizan una acción específica, como comprar un producto, suscribirse a un boletín informativo o completar un formulario.

La tasa de conversión se calcula dividiendo el número de visitantes que completaron la acción deseada por el número total de visitantes al sitio web, y luego multiplicando el resultado por 100 para obtener un porcentaje.

## PLAN DE MARKETING - INDEPI

Es importante porque mide la efectividad de un sitio web en convertir visitantes en clientes potenciales o clientes reales. Si la tasa de conversión es baja, puede ser necesario hacer ajustes en la estrategia de marketing o en la experiencia del usuario en el sitio web para mejorar la tasa de conversión.

Costo por conversión: mide la proporción de visitantes a un sitio web que realizan una acción específica, como comprar un producto, suscribirse a un boletín informativo o completar un formulario.

El costo por conversión se calcula dividiendo el costo total de la campaña publicitaria por el número total de conversiones.

Es una métrica importante porque ayuda a las empresas a medir la efectividad de sus campañas publicitarias y a identificar cuáles son los canales publicitarios y las tácticas que generan las conversiones más rentables. Por lo tanto, esta métrica puede ser útil para optimizar las campañas publicitarias y maximizar el retorno de la inversión (ROI).

Tiempo de respuesta: mide la rapidez con la que una empresa responde a las consultas, solicitudes o quejas de los clientes.

En el servicio al cliente, el tiempo de respuesta se refiere al tiempo que transcurre entre la solicitud de un cliente y la respuesta de la empresa. En el marketing digital, el tiempo de respuesta se refiere al tiempo que transcurre entre la consulta de un cliente potencial a través de un formulario de contacto o un chat en línea y la respuesta de la empresa.

El tiempo de respuesta puede afectar significativamente la satisfacción del cliente y la percepción de la calidad del servicio de una empresa. Un tiempo de respuesta rápido puede mejorar la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa, mientras que un tiempo de respuesta lento puede generar frustración y llevar a los clientes a buscar alternativas.

Es importante establecer tiempos de respuesta adecuados y realistas para cada canal de comunicación y capacitar al personal para que responda de manera rápida y efectiva a las solicitudes de los clientes. Además, es recomendable establecer procesos de seguimiento y monitoreo para garantizar que todas las solicitudes se aborden de manera oportuna.

### Herramientas del marketing digital

La evolución del marketing digital ha sido en paralelo en cuanto al número de usuarios que implementan medidas en este ámbito y a la extensión e innovación de las herramientas digitales que apoyan la estrategia de marketing de la organización; y hoy se vislumbra como un nuevo método para llevar a cabo negociaciones a nivel global (Selman, 2017). Un aspecto muy positivo del marketing digital es la posibilidad de establecer objetivos con resultados medibles, de tal modo que se puedan modificar y adaptar las acciones de la empresa a partir de los resultados, el conocimiento de las necesidades de los usuarios y los cambios en el mercado. A continuación, se indican las diferentes herramientas consideradas esenciales en la estrategia de marketing digital.

Hay una gran cantidad de herramientas disponibles para el marketing digital, aquí se mencionan algunas de las más comunes:

**Análisis web:** herramientas como Google Analytics permiten medir el tráfico del sitio web, el comportamiento de los usuarios, la efectividad de las campañas de marketing y la rentabilidad de las inversiones.

**Marketing en redes sociales:** plataformas como Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn ofrecen una amplia gama de herramientas publicitarias para llegar a una audiencia específica y construir relaciones con los clientes.

Marketing de correo electrónico: herramientas como Mailchimp, Brevo, Campaign Monitor y Constant Contact permiten crear y enviar correos electrónicos personalizados y automatizados para mantener a los clientes informados y comprometidos.

Publicidad en línea: plataformas publicitarias como Google Ads, Bing Ads y Facebook Ads permiten mostrar anuncios en línea a un público objetivo específico para aumentar el tráfico y las ventas.

SEO: herramientas como SEMrush, Moz y Ahrefs ayudan a analizar y optimizar el sitio web para mejorar el ranking en los motores de búsqueda.

Automatización de marketing: herramientas como HubSpot, Marketo y Pardot permiten automatizar y personalizar el marketing para ahorrar tiempo y recursos.

CRM: plataformas como Salesforce, Zoho y HubSpot CRM permiten gestionar y analizar la relación con los clientes, desde la adquisición hasta la fidelización.

Marketing de contenidos: herramientas como WordPress, Canva y Hootsuite permiten crear, publicar y promover contenido relevante y atractivo para atraer y retener a los clientes.

## Diferencias entre Marketing Tradicional y Marketing Digital

El marketing digital se basa en las mismas variables que se basa el marketing tradicional. Aunque existen importantes diferencias en la estrategia y son las siguientes:

- Hay que adaptar los productos o servicios a internet.
- Se puede hacer segmentación pero a nivel mundial.
- Las empresas deben considerar su competencia en internet y tener muy claro el proceso de adaptación de las actividades comerciales a internet.
- Mayor control del presupuesto publicitario y mayor control de lo que se desea transmitir al público objetivo. Se supone que el costo es menor que con los

medios tradicionales y se puede brindar información múltiple: sobre el servicio, producto o información corporativa de la empresa.

- Se pueden desarrollar un mayor número de estrategias de marketing y llevar a cabo acciones de marketing totalmente diferenciadas y personalizadas.
- La estrategia puede enfocarse en el producto, precio y en la distribución. El usuario puede elegir si quiere recibir o no el mensaje.

La gran ventaja de internet es que se puede tener una respuesta inmediata o casi inmediata del usuario y conocer los gustos, preferencias y opiniones del segmento del mercado.

El control es una de las variables principales del marketing online ya que las empresas obtienen información relevante y permite planificar y establecer nuevas estrategias de marketing para considerar a futuro. (Ramirez Hauncher, 2020, 43).

La agencia ACBL (*Marketing • American Contract Bridge League*, n.d.) compara el marketing tradicional con el marketing digital, como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Marketing tradicional vs Marketing Digital según ACBL*

	<b>Tradicional</b>	<b>Digital</b>
<b>Alcance</b>	Área Limitada	Área Global
<b>Audiencia</b>	No específica	Muy específica
<b>Costo</b>	Muy caro	No caro
<b>ROI</b>	No garantizado	Garantizado

Castaño Diez & Jurado Cerón (2016) realizan una comparación entre marketing tradicional y digital que se muestra en la Tabla 2 (pág. 8).

**Tabla 2**

*Marketing tradicional vs Marketing Digital según Castaño & Jurado*

<b>Tradicional</b>	<b>Digital</b>
Objetivo: Aumentar las ventas	Objetivo: Tener una relación con el cliente
Centrado en las características del producto o servicio	Orientado al cliente, intenta ofrecerle un producto o servicio personalizado a sus intereses y necesidades
Diferencia entre vendedor y cliente: cada uno desarrolla un rol específico-	Cliente y vendedor se sitúan en el mismo nivel.
Publicidad directa y masiva	Publicidad personalizada
Los resultados no son rápidamente cuantificables	Los resultados se miden rápidamente gracias a las estadísticas.

## Brechas generacionales

Cada cliente es único, y con el apoyo de la tecnología, el marketing puede realizarse uno a uno, impulsado por la personalización a nivel individual. En el futuro, los profesionales del marketing atenderán uno a uno, mediante un conjunto de preferencias y comportamientos.

El enfoque generacional es una de las formas de segmentación clásicas del mercado. La premisa es que quienes han nacido y crecido en el mismo periodo han vivido los mismos acontecimientos significativos y comparten experiencias socioculturales y es probable que posean conjuntos de valores, actitudes y comportamientos similares. En la actualidad conviven cinco generaciones: baby boomers, generación X, generación Y, generación Z y generación alfa. (Kotler y otros., 2021, 35)

## PLAN DE MARKETING - INDEPI

Baby boomers: nacidos entre 1946 y 1964. El concepto surge por la alta tasa natalidad de baby boomers en EEUU al final de la segunda guerra mundial. Los hijos se convirtieron en el principal mercado objetivo de la época.

Los baby boomers se convirtieron en una de las principales fuerzas económicas. Hoy en día, al tener una vida más sana y larga, los baby boomers retrasan su jubilación y prolongan sus carreras más allá de los 65 años. Sobre todo cuando ocupan funciones ejecutivas.

Generación X: nacidos entre 1965 y 1980. Entre los baby boomers y la generación Y, han quedado fuera del radar de los profesionales del marketing. Llegados a la edad mediana, experimentaron importantes cambios en la tecnología del consumo, lo que influyó en su gran capacidad de adaptación. Lo más importante, es que su entrada al mundo laboral estuvo marcada por el crecimiento de internet, por los que fueron los primeros en adoptar la conectividad. Con experiencia laboral media de 20 años y una fuerte ética del trabajo, ha ocupado la mayoría de los puestos de liderazgo en la empresa. Al encontrar dificultades para ascender en la escala empresarial debido a la prolongación de la jubilación de los baby boomers, muchos miembros de la generación X dejaron sus empresas a los 40 años y crearon sus propios negocios y se convirtieron en empresarios de éxito.

Generación Y: la generación del milenio. Nacidos entre 1981 y 1996. Alcanzaron la mayoría de edad en el nuevo milenio, se los conoce como millenials. En general, recibieron más y mejor educación que las generaciones anteriores y son más culturalmente diversos. Es la primera generación fuertemente asociada a las redes sociales. Son fácilmente influenciados por los discursos y las compras de otros millennials. Confían más en ellos que en las marcas establecidas. Investigan y compran mucho por internet sobre todo por sus teléfonos móviles.

Pero sus necesidades adquisitivas son menores que las de las generaciones anteriores ya que se caracteriza por preferir la experiencia a la propiedad. Se centran en coleccionar historias de vida.

Generación Z: los primeros nativos digitales. Conocidos como centennials, nacidos entre 1997 y 2009. Muchos de los miembros de la generación Z han sido testigos de las dificultades económicas de sus padres y hermanos mayores, por lo que están más concientizados de las finanzas que la generación Y. Tienden a ahorrar dinero y consideran la estabilidad económica como un factor esencial en sus elecciones profesionales.

## Contexto Externo

El entorno o contexto externo está formado por tres partes: el entorno general, el entorno de la industria y el entorno de los competidores.

Michael A. Hitt (2015) describe los tres entornos:

“El entorno general está compuesto por las dimensiones de la sociedad que influyen en la industria y las compañías que la integran”. “Está formado por siete segmentos: demográfico, económico, político/legal, sociocultural, tecnológico, global y físico.”

“El entorno industrial se entiende como el conjunto de factores que influyen directamente en una compañía y sus acciones y respuestas competitivas”

“El análisis de los competidores se refiere al modo en que las compañías reúnen e interpretan información acerca de ellas” (pág. 38)

“El análisis del entorno general se concentra en las tendencias del entorno y sus implicaciones, un análisis del entorno de la industria se concentra en los factores y condiciones que influyen en el potencial de rentabilidad de la industria y un análisis de los competidores en pronosticar las acciones, las respuestas y las intenciones de estos.” (pág. 40)

Como las empresas se encuentran en entornos externos en constante cambio se realiza el análisis del entorno externo, con el objetivo de determinar amenazas y oportunidades.

### Análisis del entorno general

El análisis del entorno general permite determinar y encontrar oportunidades como así también amenazas.

“Una oportunidad es una condición del entorno general que, en caso de ser debidamente explotado, ayudará a la compañía a lograr la competitividad estratégica” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015, pág. 40)

“Una amenaza es una condición del entorno general que podría entorpecer los esfuerzos de una compañía para lograr la competitividad estratégica” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015, pág. 41)

Para analizar el entorno general se realizan las siguientes acciones: exploración, monitoreo, pronóstico y evaluación.

Para realizar un análisis del entorno es posible utilizar el análisis PESTEL que se describe a continuación.

### Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta para analizar el entorno en los segmentos Políticos, Económicos, Sociales-culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. También se lo conoce con la sigla PESTAL.

Daniel Martínez Pedrós (2005) indica que la metodología a utilizar para revisar el entorno general es el análisis de PEST, “consiste en examinar el impacto de aquellos factores

externos que están fuera del control de la empresa”(pág. 34). El autor define cuatro factores, Políticos, Económicos, Sociales y demográficos, y factores Tecnológicos.

En análisis PESTEL se enfoca en las fuerzas externas a la empresa en las cuales la empresa no tiene control directo. Se utiliza para evaluar el mercado. Los factores y condiciones del entorno cambian a lo largo del tiempo. El análisis del entorno es fundamental para el plan estratégico.

Además del análisis del entorno general, se realiza el análisis de la industria. A continuación se estudia el modelo de cinco fuerzas de Porter utilizado para el análisis de la industria.

### Análisis del entorno de la industria

#### Cinco fuerzas de Porter

Para el análisis del entorno de la industria Michael Porter (1980) definió el modelo de las cinco fuerzas que permiten determinar la fuerza de la competencia y la rivalidad de la industria, para ver qué tan atractiva es dicha industria en cuanto a oportunidades de inversión y rentabilidad. Daniel Martínez Pedrós (2005) detalla las 5 fuerzas:

Amenaza de nuevas entrantes: La posibilidad de nuevas compañías en el mercado está dada por dos factores: las barreras de entrada y las represalias que esperan de los participantes actuales de la industria.

Barreras de entradas: las compañías que son parte de una industria intentan crear barreras de entrada para desanimar a los competidores. Dentro de las barreras de entrada se encuentran: la economía en escala, diferenciación de producto, requerimientos de capital, costos por cambiar,

## PLAN DE MARKETING - INDEPI

acceso a los canales de distribución, desventajas de costos que no dependen de la escala y políticas públicas.

Represalias esperadas: las compañías que desean ingresar en una industria anticipan la reacción de las compañías que ya están en la industria.

Poder de negociación de los proveedores: cuando los proveedores estén muy bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus propias condiciones (ya sea en costos o calidad)

Poder de negociación de los clientes o compradores: cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. Los clientes desean comprar su producto al menor precio posible. El cliente busca mejor calidad, más cantidad de servicios al menor precio posible. Pueden forzar a las compañías a bajar los precios o mejorar la calidad.

Amenaza de productos sustitutos: los productos sustitutos son bienes o servicios provenientes de fuera de la industria dada que cumplen funciones similares o iguales al producto o servicio que produce la industria.

Rivalidad de las compañías que compiten: para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos (pág. 40).

Para las empresas que se desarrollan en un entorno competitivo es muy importante diferenciarse de las demás.

### Análisis de los competidores

El análisis de los competidores se centra en estudiar cada una de las compañías con las que se compite directamente una empresa. Con el análisis de los competidores se desea saber los objetivos a futuro y la estrategia actual de los competidores.

### Entorno interno

#### Análisis del entorno interno

Para realizar el análisis interno se deben revisar los recursos y capacidades de la empresa. Hitt, Ireland, & Hoskisson (2015) definen “Los recursos son las fuentes de capacidades y algunas de estas conducen al desarrollo de las competencias” (pág. 77). Las ventajas competitivas que se logran a partir de las competencias pueden llegar a ser imitadas por otros competidores por lo que la duración de esas competencias es limitada. La tarea consiste en preguntarse cuándo será imitada o copiada.

Hitt, Ireland, & Hoskisson (2015) remarcan la importancia de mantener la ventaja competitiva. “La posibilidad de sostener una ventaja competitiva está en función de tres factores 1) la velocidad a la cual los cambios en el ambiente provocan la obsolescencia de la competencia central, 2) la disponibilidad de sustitutos de la competencia central, 3) la facilidad para imitar la competencia central”.

Las empresas tienen el trabajo de ser efectivos con sus competencias actuales y además crear nuevas competencias.

### Recursos, capacidades y competencias centrales

Continuando con los conceptos definidos en el apartado de Estrategia, los recursos, las capacidades y las competencias centrales son las bases para alcanzar ventaja competitiva.

#### Recursos

Los recursos, definidos como los insumos del proceso de producción se clasifican en tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son activos que se pueden ver y cuantificar. Los recursos intangibles están vinculados a la historia de la compañía y se acumulan a lo largo del tiempo. Estos recursos son difíciles de analizar y copiar por los competidores. Entre ellos se encuentran el nombre de la marca, el reconocimiento de los distintos actores (clientes, proveedores y empleados) y la cultura organizacional.

Los recursos intangibles son los principales generadores de capacidades y competencias centrales. En las empresas de desarrollo de software y servicios, los principales recursos son intangibles, además de la historia, marca y su trayectoria. El recurso principal está dado por el capital humano.

#### Capacidades

Las capacidades están dadas por la unión de los recursos tangibles e intangibles.

“La empresa combina recursos tangibles e intangibles para crear capacidades.” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015, pág. 83). Las capacidades que son difíciles de imitar son las que generan competencias centrales.

Las capacidades que surgen en base a los recursos, están dadas principalmente en las empresas de desarrollo de software por los recursos humanos, la experiencia de los empleados y sus trayectorias.

### Competencias centrales

Las competencias centrales son las capacidades que funcionan como origen de la ventaja competitiva de una compañía frente a sus rivales. Las competencias centrales son las que le dan un valor único al producto o servicio brindado.

Hitt, Ireland, & Hoskisson (2015) indican que cuando la empresa analiza sus recursos, capacidades y competencias centrales, puede determinar sus fortalezas y debilidades.

A continuación se describen las ventajas competitivas que se logran a partir de las competencias y luego el análisis FODA, donde se vinculan amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.

### Ventaja competitiva y creación de valor

Hill, Gareth, & Schilling (2014) definen la ventaja competitiva como “Se dice que una compañía tiene una ventaja competitiva frente a sus rivales cuando su rentabilidad y el crecimiento de sus utilidades son mayores que la rentabilidad promedio de las demás compañías que compiten por el mismo conjunto de clientes.” (pág. 6).

Al brindar un producto o servicio lo que diferencia una empresa a otra y la distingue permitiendo desarrollar una ventaja competitiva es el servicio que se ofrece al cliente. Para ello, hay que tomar tres decisiones importantes: “¿Qué servicio se ofrece? ¿Qué nivel de servicio? ¿Cuál es la mejor forma de brindar dicho servicio?” (Harold Silva Guerra, 2014, pág. 25)

“El valor del producto o servicio está dado por la satisfacción del cliente, por la percepción y validez que de el cliente del producto o servicio que consuma” (Kotler, P. & Armstrong, G.,2012).

Algunas empresas se preocupan por satisfacer al cliente externo y se olvidan de los clientes internos. Para poder brindar un buen servicio al cliente externo se debe tener en cuenta la satisfacción del cliente interno.

Una empresa existe porque el servicio o producto que ofrece tiene un valor para el consumidor, sino no lo compraría. Desde el punto de vista del marketing lo que importa es el valor percibido y no el valor objetivo. Principalmente, en el desarrollo de software, el producto y servicio que brinda la empresa de software, es un producto intangible, el valor está dado por lo que percibe el cliente de lo que recibe principalmente en el servicio que se brinda.

A continuación se describe el análisis FODA, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### Análisis FODA

Luego del análisis del contexto interno, recursos, capacidades y competencias se pueden determinar las fortalezas y debilidades. Y a partir del contexto externo se pueden determinar las oportunidades y las amenazas. Díaz Olivera & Matamoros Hernández (2011) definen “El análisis DAFO (o FODA) es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora.”

Se puede decir, que el análisis FODA consta de dos partes, una referente a la organización interna en la cual la empresa tiene cierto control, y una parte externa donde se debe buscar aprovechar al máximo las oportunidades y minimizar las amenazas teniendo en cuenta que la empresa no tiene prácticamente control sobre el contexto externo.

Daniel Martinez Pedrós (2005) indica que el análisis FODA se puede utilizar como punto de partida pero tiene sus limitaciones. Las limitaciones están dadas por el alcance del análisis de

## PLAN DE MARKETING - INDEPI

quien o quienes lo realizan, obviando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, dejando de lado factores necesarios para el éxito. Además, una de las desventajas es que se trata de un análisis estático, considerando que las capacidades y competencias cambian y además no refleja la dinámica del entorno.

# Metodología

## Diseño de la investigación

El enfoque a utilizar será **mixto** teniendo en cuenta que se realizará un análisis **cuantitativo** correspondiente a la recolección de datos obtenida de las cooperativas de servicios públicos en la provincia de Buenos Aires y análisis **cualitativo** de los datos obtenidos y procesados. Para ellos se utilizará un estudio **descriptivo** con diseño preexperimental para analizar la situación de las cooperativas de servicios públicos, y además **explicativos** a partir de las diferentes variables para describir el mercado actual de la cooperativa. (Baptista Lucio y otros, 2014, 89)

## Fuentes de información

Para desarrollar el trabajo de investigación se utilizaron diferentes fuentes de información; fuentes bibliográficas, tanto obras de autores referidos al tema de estudio, como documentos obtenidos de las asociaciones de Cooperativas, incluyendo textos y plataformas online educativas.

La información empírica provendrá del estudio de campo realizado a las cooperativas de servicios públicos.

**Primarias:** son las fuentes que obtiene directamente el investigador ya sea por documentos, por entrevistas, por observación directa u otros medios. Se utilizaron encuestas de selección múltiple a cooperativas de servicios públicos y entrevistas a clientes y gerentes de cooperativas no clientes.

**Secundarias:** son las que no surgen por acción del propio investigador sino que se obtienen de otras fuentes que han tratado el tema en libros, revistas, medios de información. Se utilizarán datos oficiales de entes regulatorios de cooperativas de servicios públicos, bibliografía acorde al tema elegido, biblioteca del campus virtual de la universidad Siglo 21, Google Académico, revistas del rubro y trabajos de investigación.

## **Instrumentos para la recolección de datos**

La recolección de datos necesarios para esta investigación, se realizará mediante encuestas, siendo la población objeto del estudio, la totalidad de las cooperativas de servicios públicos de la provincia de Buenos Aires.

Cabe mencionar que a los efectos de esta investigación, se considerará a las cooperativas que se encuentren inscriptas en el INAES (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social)<sup>1</sup> en el padrón de Cooperativas, en la actividad servicios públicos, en la provincia de Buenos Aires, actividad servicios públicos, que se encuentran en estado vigente. La cantidad exacta es 308 cooperativas.

Para este caso, como el universo es pequeño, se puede considerar el tamaño del muestreo al universo completo.

El abordaje será vía correo electrónico o telefónico según corresponda.

El motivo que generó a seleccionar a la encuesta como método, para recolectar la información, son sus características, es decir, por ser transversal y cuantitativa. Tiene bajo costo,

---

<sup>1</sup> <https://vpo3.inaes.gob.ar/entidades/buscarentidades>

la información es más exacta que otros métodos. Otras de las herramientas a utilizar serán las entrevistas.

## **Tratamiento de los datos**

En base a los datos recopilados de las encuestas realizadas, se procederá a interpretar y analizar estadísticamente la información obtenida. Junto al marco teórico se obtendrá información que validará o refutará el planteamiento del problema. Esto permitirá llegar a conclusiones parciales, que luego, en base a ellas, derivará en una conclusión final.

La población será dividida según la cantidad de habitantes donde encuentra la cooperativa para optimizar el análisis, a saber: Menos de 1.000 habitantes, entre 1.000 y 5.000, 5000 y 10.000, 10.000 y 20.000, 20.000 y 40.000, 40.000 y 60.000, 60.00 y 100.000, 100.000 y 200.000, 200.000 y 500.000, más de 500.000.

## **Plan de marketing**

### **Resumen ejecutivo**

INDEPI es una cooperativa de trabajo dedicada principalmente al desarrollo de software. Está formada por personal capacitado en el área de ingeniería en electrónica e ingeniería en sistemas, además de técnicos en informática para el área de desarrollo, mantenimiento y testing.

Su principal producto es SICSUr (Sistema Informático para Cooperativas de Servicios Urbanos), es un sistema de gestión integral, multiservicios, que permite la administración completa de la organización.

## Visión

Ser una cooperativa de desarrollo de software de excelencia, superando las expectativas en calidad y servicio. Para nuestros asociados, brindar un ambiente laboral que fomente el trabajo en equipo, la proactividad y colaboración entre sus miembros.

## Misión

Desarrollar sistemas de gestión que provean a nuestros clientes de herramientas y conocimientos que contribuyan a potenciar sus negocios, con la tecnología adecuada y a un precio asequible.

## Valores Cooperativos

- Ayuda mutua.
- Responsabilidad.
- Democracia.
- Igualdad
- Equidad.
- Solidaridad.

## Valores Éticos

- Honestidad.
- Transparencia.
- Responsabilidad social.
- Preocupación por los demás.

## PLAN DE MARKETING - INDEPI

Desde INDEPI se impulsa el cuidado del medio ambiente, y todos los productos siguen esta línea, promoviendo el uso de la tecnología con dicho fin en las distintas áreas evitando el uso del papel, como en la aplicación de toma estado digital (no uso de planillas), facturas sin papel, medios de pago electrónicos, oficina virtual, entre otros. Se acompaña a los clientes en estos cambios de hábitos.

El producto SICSUr se ofrece con un costo inicial determinado por la cantidad de usuarios por servicios y luego se cobra una cuota de mantenimiento ajustable a la unidad de negocio de la cooperativa cliente o un valor de referencia de mercado. Se ofrece un servicio “todo incluido”, donde en el costo de la cuota de mantenimiento están incluidas todas las actualizaciones de software y requerimientos que sean necesarios, ya sea por necesidades propias o adaptándose a los cambios afectados por las decisiones políticas y económicas del contexto. Además, se brinda asesoramiento en la gestión empresarial. El objetivo es lograr una relación a largo plazo con el cliente y el cliente conoce desde el primer momento cuánto va a pagar su software a lo largo del tiempo.

El producto fue pensado para cooperativas de servicios públicos de hasta 10.000 usuarios con posibilidad de comercializar a cooperativas de mayor tamaño, siendo rápidamente escalable.

La relación con los clientes es fundamental para INDEPI. Se construye una relación sólida y duradera, donde INDEPI acompaña al cliente en su negocio. Esto ha permitido que en el transcurso de los años INDEPI no haya perdido ningún cliente. El primer cliente comenzó el uso del sistema en marzo del año 2006.

Los ingresos de INDEPI están dados por las ventas y principalmente por las cuotas de soporte y mantenimiento que se cobra a los clientes mensualmente. A partir de dichos ingresos, se pagan los gastos, y el resto se distribuye entre los asociados según la responsabilidad y carga

horaria en los distintos cargos y responsabilidades en forma de distribución de excedentes. El consejo de administración es quien propone dicha distribución y debe ser aprobada por la asamblea por los asociados. Al ser una cooperativa las decisiones políticas están a cargo de la asamblea que se realiza anualmente y las decisiones del día a día están a cargo del consejo de administración que se eligen cada año en la asamblea anual.

### Análisis de situación

Para realizar el análisis de situación se tomaron las cooperativas de servicios públicos de la provincia de Bs As, registradas en el INAES (INAES, n.d.), ente regulador de cooperativas, en la categoría de servicios y que se encuentren en estado vigente.

#### Análisis del mercado

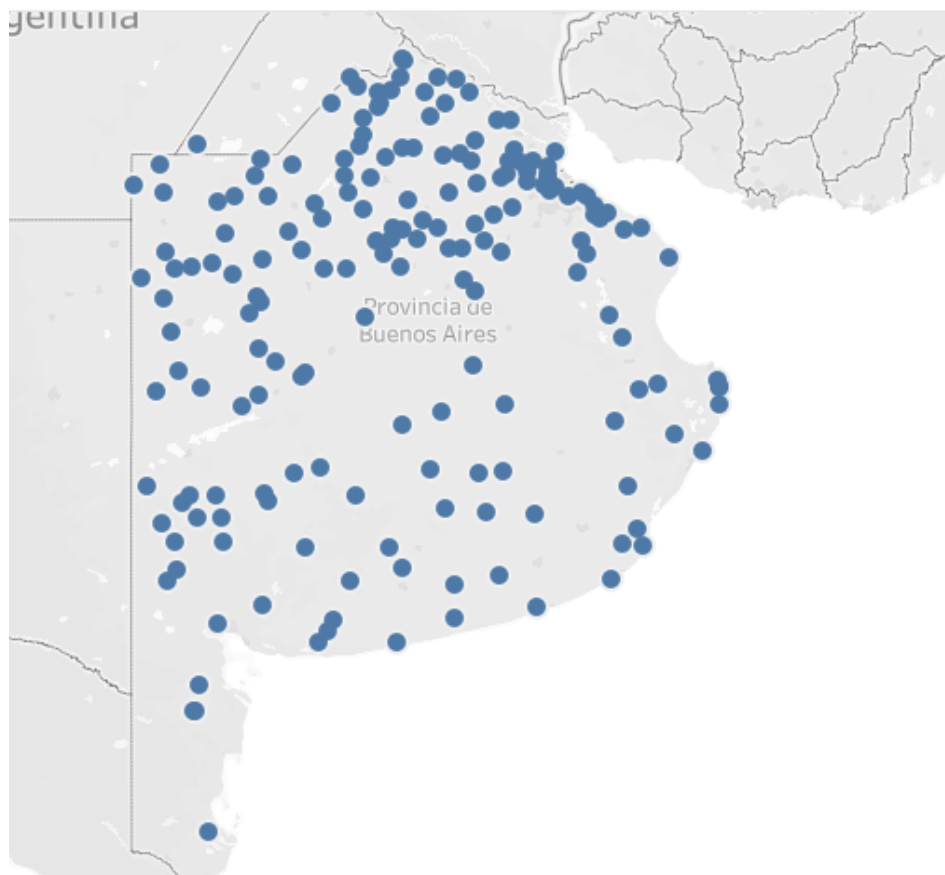
El sector de cooperativas de servicios públicos, es un sector con características particulares que lo diferencian del resto de las empresas. Las cooperativas, no tienen un dueño/dueños, sino que todos los asociados son sus dueños, y las decisiones son tomadas por el Consejo de Administración. Generalmente, en las cooperativas de servicios públicos el Consejo de Administración está formado por personas que colaboran ad honorem para el funcionamiento de la cooperativa. Los procesos en la toma de decisiones son más lentos. A diferencia de las empresas, las cooperativas de servicios públicos perduran en el tiempo. Es muy extraño que una cooperativa que brinda servicios públicos deje de funcionar, de prestar sus servicios a la comunidad o cierre sus puertas ya que generalmente son monopólicas en los servicios que brindan.

La provincia de Buenos Aires cuenta con 308 cooperativas de servicios públicos. De las cuales 199 son cooperativas eléctricas. De estas 199, 120 están asociadas a FEDECOBA. La mayoría de las cooperativas brindan múltiples servicios.

Para analizar y determinar la demanda del producto, se obtuvo de la página oficial del INAES el listado de las cooperativas de la provincia de Buenos Aires por localidad. Se elaboró una base de datos y se analizó la distribución en la provincia y en las localidades en las que se encuentran, como se muestra en la Figura 1.

**Figura 1**

*Distribución de las cooperativas de servicios públicos en la provincia de Buenos Aires*

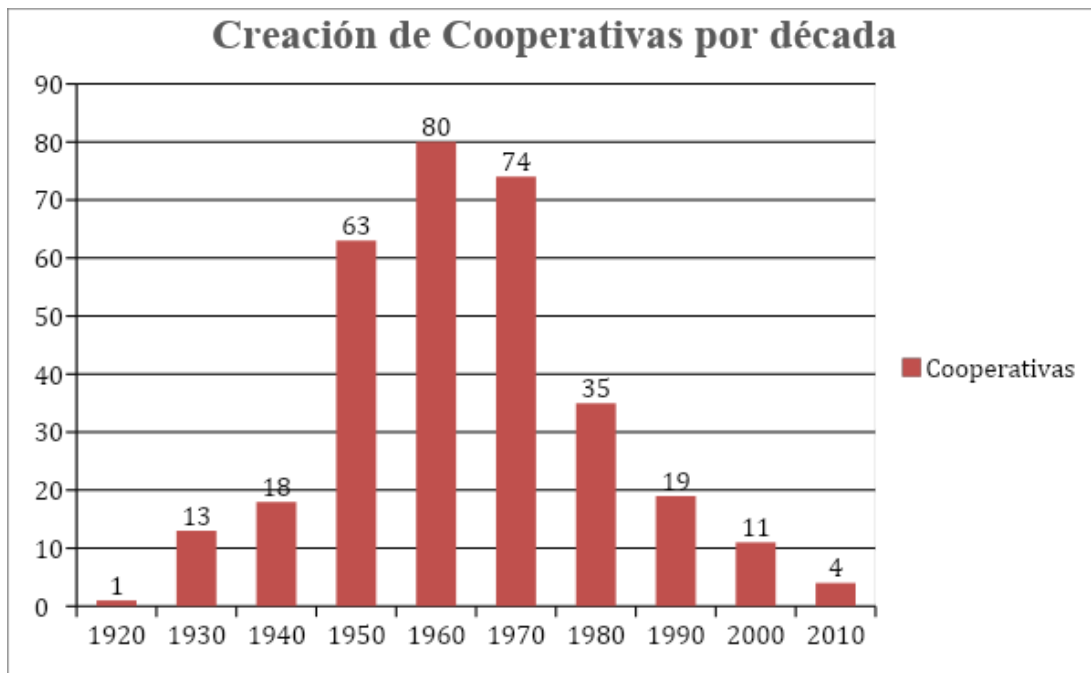


A partir de los datos obtenidos, se clasifican, se estudian y se analiza la fecha de creación de las cooperativas por décadas desde la primera a la fecha para determinar el crecimiento y

creación de nuevas cooperativas en la provincia de Buenos Aires obteniendo el gráfico de la Figura 2.

**Figura 2**

*Creación de cooperativas agrupadas por décadas*



Observando la información obtenida, se puede ver que la cantidad de cooperativas de servicios públicos no varía a lo largo del tiempo. Las cooperativas de servicios públicos fueron creadas en el siglo anterior, teniendo su pico máximo en las décadas de los 60' y los 70'. Además, se puede ver que son muy pocas las cooperativas que se crean, sin cooperativas nuevas en la década del 2020, tendiendo a desaparecer la posibilidad de nuevas cooperativas de servicios públicos en la provincia de Buenos Aires.

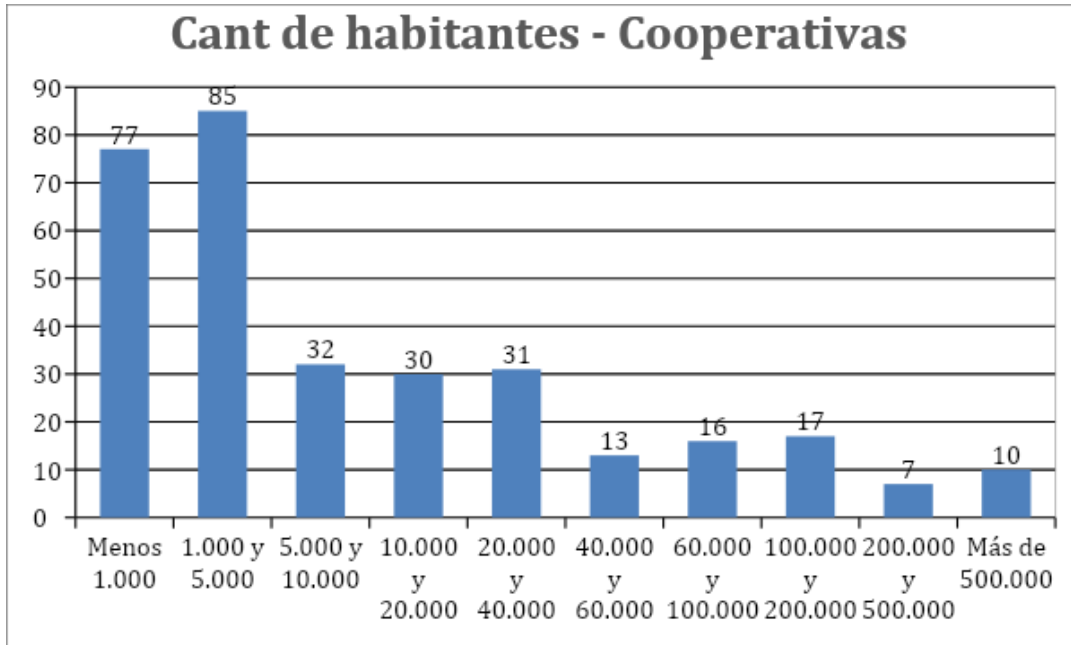
### Características demográficas

Para determinar las características poblacionales de las cooperativas, se toman los datos de la cantidad de habitantes de las localidades donde se encuentran las cooperativas, para

analizar la cantidad de usuarios. Para cada cooperativa se toma la cantidad de habitantes de su localidad al censo del año 2010. En la Figura 3, se muestra la cantidad de cooperativas en las localidades por cantidad de habitantes.

**Figura 3**

*Cantidad de habitantes de las localidades donde se encuentran las cooperativas*

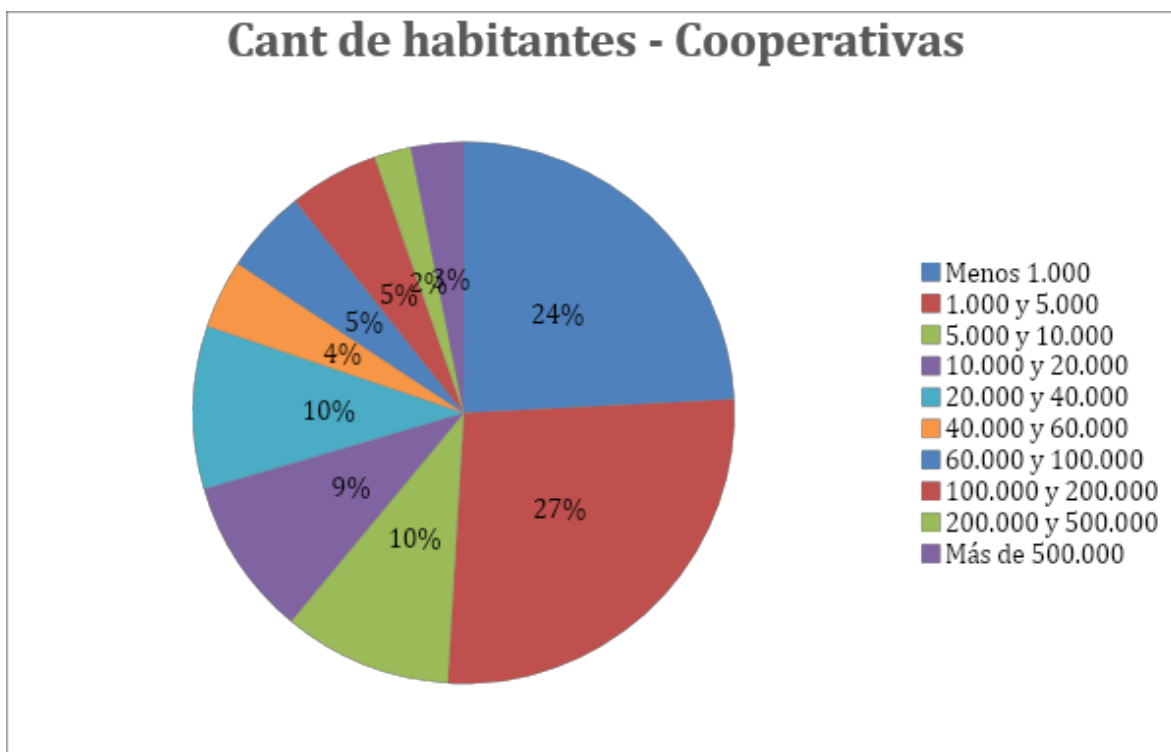


En el gráfico de la Figura 3 se puede observar que 85 cooperativas se encuentran en localidades entre 1.000 y 5.000 habitantes y 77 cooperativas en localidades con menos de 1.000 habitantes. Además, 32 cooperativas en localidades entre 5.000 y 10.000 habitantes y 30 cooperativas en localidades de menos de 20.000 habitantes. Para el análisis de nicho de mercado, serían un total de 224 cooperativas que se encuentran en el nicho de mercado de estudio.

En la Figura 4, se muestran los porcentajes de cooperativas agrupadas por cantidad de habitantes.

**Figura 4**

*Porcentaje de cooperativas por localidades y cantidad de habitantes*

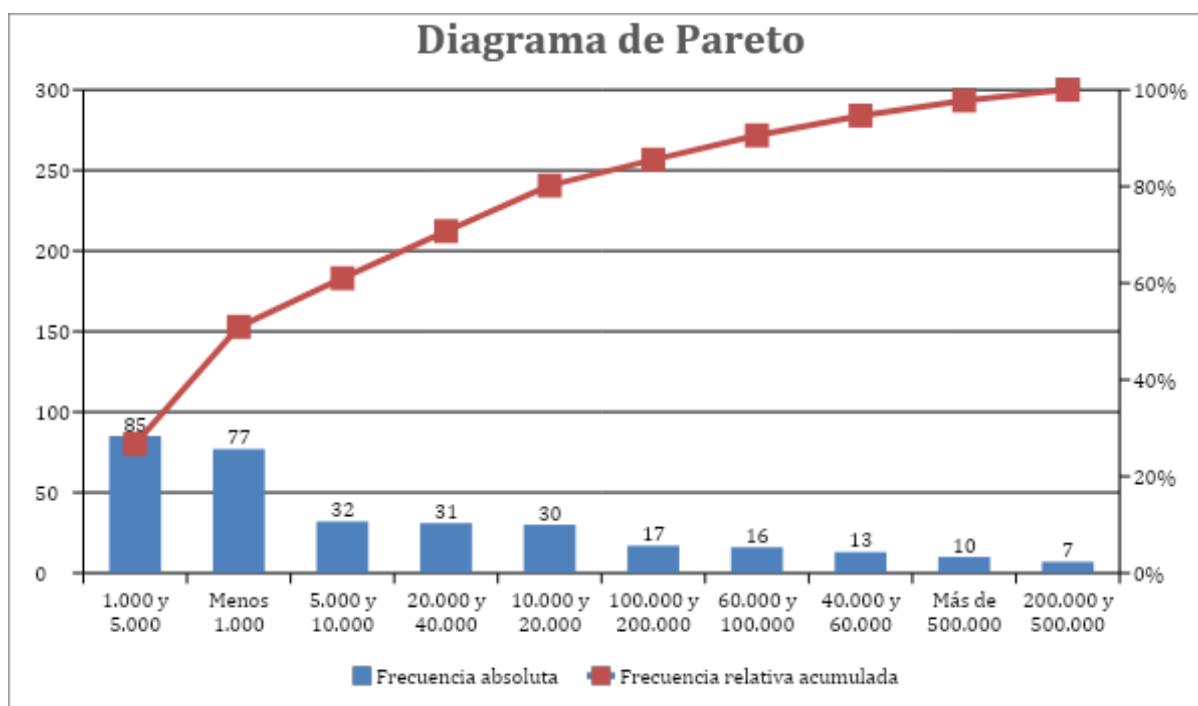


En la Figura 4, se puede observar que un 24% de las cooperativas se encuentran en localidades de menos de 1.000 habitantes, y un 27 % en localidades entre 1.000 y 5.000 habitantes. Además, un 10% en localidades con 5.000 a 10.000 habitantes. Es decir, un 61% de cooperativas se encuentran en localidades pequeñas de menos de 10.000 habitantes.

Se realiza el diagrama de Pareto, Figura 5, para analizar el porcentaje de cooperativas que se encuentran en las localidades por habitantes.

**Figura 5**

*Diagrama de Pareto de cantidad de cooperativas por habitantes en las localidades*



Del total de las cooperativas, en la Figura 5, el diagrama de Pareto muestra que el 60% de las cooperativas se desarrollan en localidades pequeñas de menos de 10.000 habitantes.

Además, permite observar que la mayor parte de las cooperativas se encuentran en localidades pequeñas.

Considerando el análisis realizado hasta el momento se define, para la venta del producto SICSUr, el modelo de estrategia básico basado en diferenciación en un entorno geográfico limitado dado por la provincia de Buenos Aires, cooperativas multiservicios ubicadas en localidades de hasta 20.000 habitantes en la variante especialización vía diferenciación, en la venta del producto SICSUr brindando un servicio diferencial, personalizado y de cercanía, desde

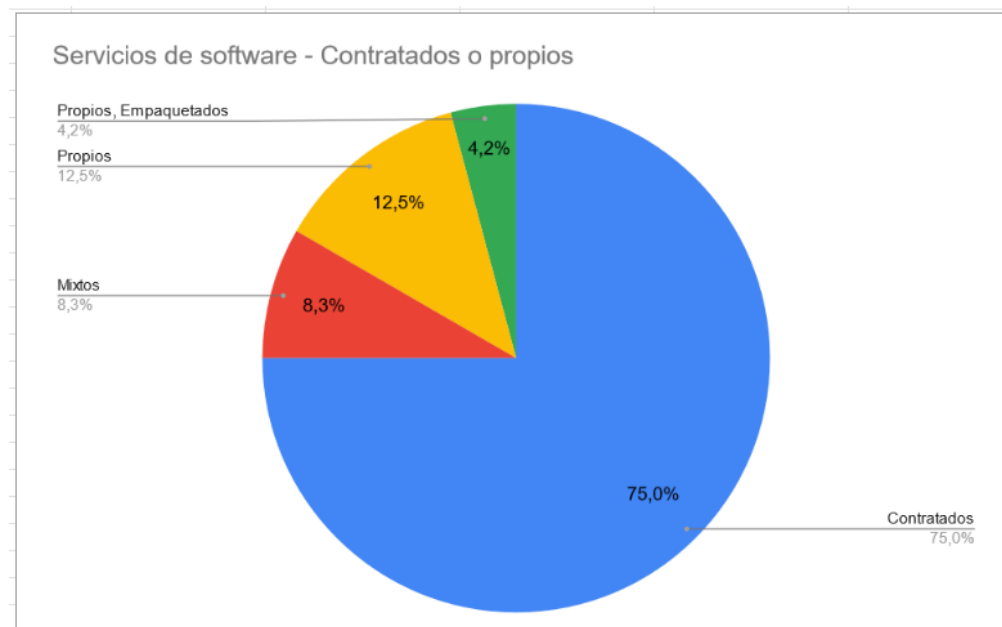
el comienzo de la relación con el posible comprador, durante la venta del producto y el servicio postventa, para lograr el objetivo de una relación duradera y un vínculo a largo plazo.

### Necesidades del mercado

Para determinar las necesidades del mercado se realizó una encuesta digital a las cooperativas de servicios públicos de la provincia de Buenos Aires. A partir de las respuestas obtenidas, en la Figura 6, se observa que el 75% de las cooperativas tienen servicios contratados tercerizados. 12,5% cuenta con desarrollos propios, propios y empaquetados 4,2%, y mixtos 8.30% propios y contratados.

**Figura 6**

*Cooperativas con servicios de software contratados (tercerizados), propios y ambos.*

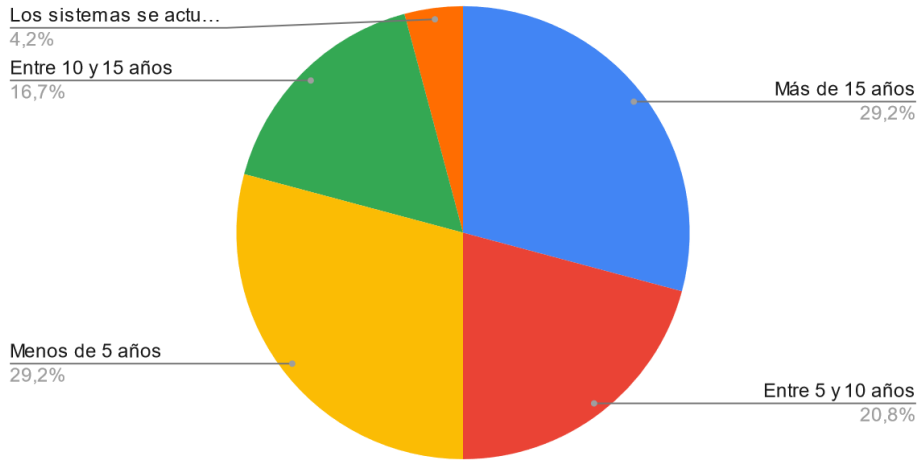


En la Figura 7, se muestra la antigüedad del software. Se puede observar que el 30% tiene sistemas con más de 15 años y un 20% entre 5 y 10 años.

**Figura 7**

*Adquisición del software actual.*

¿Cuánto tiempo hace que desarrolló o adquirió su sistema actual?

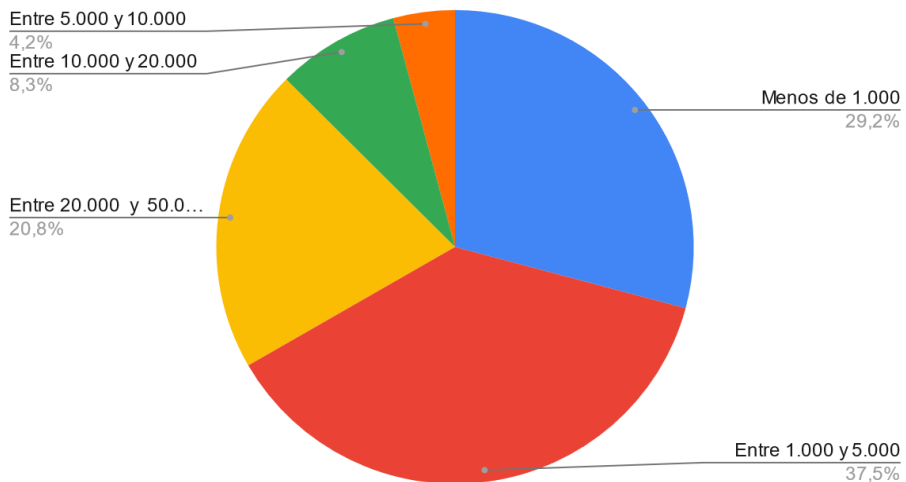


En la Figura 8, se muestra la cantidad de usuarios por servicio. De las encuestas se pudo observar que 30% tienen menos de 1000 usuarios, y entre 1000 y 5000 un 37.5%.

**Figura 8**

*Cantidad de usuarios*

¿Cuántos usuarios tiene aproximadamente por servicio?



Por otro lado se realizaron entrevistas a los actuales clientes actuales, los cuáles presentaron las siguientes necesidades:

- Mejorar sus sitios web, para brindar un mejor servicio a los usuarios.
- Mejorar la comunicación con los usuarios y asociados.

### Tendencias

A partir de las encuestas se pudo observar que las cooperativas contratan software de terceros. La tendencia es tercerizar los servicios de software reduciendo costos operativos en las organizaciones. En lugar de contar con un equipo de desarrollo interno, la metodología consiste en contratar empresas de software que trabajan alineados con los objetivos de las cooperativas.

### Crecimiento del mercado

El crecimiento del mercado está dado por la incorporación de cooperativas de servicios públicos de otras provincias, dado que no hay creación real de nuevas cooperativas de servicios en el país.

La provincia de Santa Fé cuenta con 188 cooperativas de servicios públicos.

La provincia de Córdoba cuenta con 248 cooperativas de servicios públicos. En total en nuestro país hay 1049 cooperativas de servicios públicos vigentes (INAES, 2023).

Análisis FODA

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
NEGATIVO	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos humanos escasos.</li> <li>- Tiempo de implementación largos.</li> <li>- Incorporación de personal con curvas muy grandes de aprendizaje.</li> <li>- Dependencia del personal clave en el proyecto.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competidores independientes.</li> <li>- Competidores con experiencia en el mercado.</li> <li>- Competencia con gran alcance.</li> <li>- Resistencia al cambio en el cliente.</li> <li>- Mercado acotado, con poco crecimiento.</li> <li>- Software paquetes de muy bajo costo.</li> <li>- Contexto cambiante. Incertidumbre.</li> </ul>
POSITIVO	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso de RRHH. Gran equipo de trabajo.</li> <li>- Experiencia en el mercado cooperativo.</li> <li>- 18 años de trayectoria en el mercado.</li> <li>- Producto completo y estable.</li> <li>- Producto adaptándose a las nuevas necesidades.</li> <li>- Nuevos productos complementarios.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El mercado muestra posibilidades en la relación cooperativa-cooperativa.</li> <li>- Cooperativas pequeñas no informatizadas.</li> <li>- Cooperativas con sistemas viejos desactualizados.</li> <li>- Cooperativas con falta de capacitación y acompañamiento en el uso de sistemas existentes.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación tecnológica constante.</li> <li>- Al ser cooperativa (mismo modelo de empresa) se conocen los procesos y problemas de los posibles clientes.</li> <li>- Recursos Humanos con calidad humana y proactivo.</li> <li>- Clientes satisfechos y referentes</li> <li>- Recursos financieros para solventar el plan de marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subsidios a cooperativas por parte del estado para actualizarse tecnológicamente.</li> <li>- Tercerización de las cooperativas de desarrollo de software.</li> <li>- Trabajo colaborativo con otras cooperativas del país a través de FACTTIC.</li> </ul>
--	---	--

## Competencia

El desarrollo de software específico para cooperativas está marcado por distintas empresas. Cada una con sus ventajas y desventajas. Una de las particularidades de las cooperativas del nicho de mercado analizado, es que corresponden a ciudades pequeñas de la provincia de Buenos Aires, en las cuales el vínculo y relaciones humanas son muy importantes a la hora de ofrecer un software o servicio.

Las empresas competidoras brindan sus servicios online, dejando de lado lo humano y presencial.

Entre los principales competidores se encuentran:

- La empresa GestarCoop se encuentra ubicada en la provincia de Córdoba<sup>2</sup>.  
Brindando con distintos perfiles, para el área técnica, gerencial y administrativo.

<sup>2</sup> Sitio Oficial [www.gestarcoop.com.ar](http://www.gestarcoop.com.ar)

Además, actualmente brinda un mes de prueba gratis. Según su sitio web cuentan con 30 cooperativas. Además, comenzó como una cooperativa de desarrollo y en el año 2014 se transformó en una empresa.

- Scapin y Asociados<sup>3</sup>, fundada en 1983, es una empresa de profesionales de ciencias económicas, ubicada en Río Cuarto, Córdoba, que se dedican al desarrollo de software, con variedad de productos, entre ellos con un módulo especial para cooperativas de servicios públicos. Actualmente tienen 5 clientes cooperativas.
- Sistemas Coop<sup>4</sup>, es una empresa de Pergamino, provincia de Buenos Aires, dedicada al desarrollo de software específico para cooperativas de servicios públicos. Actualmente cuenta con 36 clientes de la provincia de Buenos Aires.
- SysSoluciones<sup>5</sup>, es una empresa con más de 20 años en el mercado, de la localidad de Laboulaye, Córdoba, producto con características similares a SICSUr, actualmente tienen 30 clientes cooperativas de servicios públicos, de la provincia de Córdoba y la provincia de Buenos Aires.
- Procoop SRL<sup>6</sup>, es una empresa con más de 10 años en el mercado, ubicada en Córdoba Capital, ofrecen software para cooperativas de servicios públicos.
- El sistema brindado por la UNCPBA, es propiedad de FEDECOBA. Es un sistema sin costo de adquisición para las cooperativas asociadas a FEDECOBA. Según la información publicada en las redes sociales, el sistema está instalado en ocho cooperativas de la provincia de Buenos Aires. De todas formas, es difícil encontrar información al respecto.

---

<sup>3</sup> <https://www.scapinyasociados.com.ar/cooperativas-de-servicios-publicos/>

<sup>4</sup> <http://www.sistemascoop.com.ar/>

<sup>5</sup> <http://www.sysoluciones.com.ar/>

<sup>6</sup> <https://www.procoopsrl.com.ar/>

## Claves para el éxito

Para lograr el éxito del plan de marketing se realiza la investigación y análisis del mercado, se desarrollan encuestas a cooperativas y entrevistas a clientes actuales y clientes potenciales. Se analiza la información obtenida y se definen los objetivos del plan de marketing. El análisis de los datos permite definir la segmentación del plan de marketing para llegar al segmento específico. Se define la propuesta para el segmento elegido para diferenciarse de la competencia. Se describen los distintos canales para llegar a los clientes potenciales y las métricas para el posterior análisis para mejora continua del proceso de marketing. El cliente satisfecho es el principal vendedor del servicio que brinda INDEPI con su producto SICSur.

## Asuntos críticos

La masividad del software ha permitido que bajen los costos para la adquisición de los mismos. Uno de los puntos críticos es el software de bajo costo que ofrece la competencia en el mercado.

Es posible que los datos de las cooperativas de servicios públicos que se encuentran publicados en el INAES y fueron relevados se encuentren desactualizados por lo que se debería realizar un trabajo adicional dentro del plan de marketing.

Con el contexto actual de la Argentina, sostener el presupuesto que será asignado para aplicar al plan de marketing acorde para poder ser llevado a cabo y obtener resultados beneficios para la cooperativa puede ser difícil de sostener.

Por otro lado, mantener la coherencia entre la estrategia de marketing y las estrategias de la cooperativa para la puesta en marcha de los productos cumpliendo con los tiempos y plazos

estipulados con los posibles clientes sin bajar la calidad del servicio brindado, es otro de los aspectos claves.

Es importante detectar y abordar los puntos críticos en el transcurso del desarrollo del plan de marketing y tomar las decisiones correspondientes.

## **Estrategia de marketing**

### **Misión**

Se recuerda que la misión de la cooperativa es:

Desarrollar sistemas de gestión que provean a nuestros clientes de herramientas y conocimientos que contribuyan a potenciar sus negocios, con la tecnología adecuada y a un precio asequible.

### **Objetivos de Marketing**

Los objetivos del plan de marketing están dados por:

Aumentar la cantidad de clientes potenciales que expresen interés en el producto SICSUr y obtener información de contacto de los mismos a los fines de incrementar las ventas.

Convertir los clientes potenciales en clientes reales, es decir, que aquellos clientes que mostraron interés realicen la compra del producto SICSUr y los servicios adicionales.

Retener a los clientes existentes y generar lealtad hacia la cooperativa para que realicen compras de servicios adicionales y se conviertan en defensores del producto/servicio.

Ampliar la participación en el mercado: Ganar cuota de mercado o aumentar la participación en el mercado en relación con la competencia.

Optimizar el ROI: Mejorar la eficiencia y efectividad de las acciones de marketing para obtener un mayor retorno de inversión (ROI).

## Objetivo Financiero

El objetivo financiero del marketing está enfocado en lograr resultados financieros que contribuyan al crecimiento y la rentabilidad de la cooperativa. Los objetivos financieros son:

Incrementar los ingresos: Aumentar los ingresos generados por el producto SICSUr vendiendo el producto a nuevos clientes y servicios adicionales a clientes existentes.

Esto permitirá mejorar el margen de beneficio puesto que no requerirá mayor inversión en capital.

Obtener un retorno de la inversión (ROI) positivo: Lograr que las acciones de marketing generen un retorno de inversión positivo, es decir, que los beneficios obtenidos superen los costos de las actividades de marketing.

## Mercados Meta

A partir de los datos obtenidos del análisis de situación y las encuestas se define el mercado meta como el conjunto de cooperativas con menos de 10.000 usuarios en sus múltiples servicios en la provincia de Buenos Aires.

## Posicionamiento

La propuesta de valor que ofrece INDEPI es el producto SICSUr con asesoramiento y acompañamiento en la organización empresarial, por lo cual el valor principal está dado por el

servicio brindado además del software específico. Se especializa en la atención personalizada del cliente brindando soporte y asesoramiento para la aplicación del software SICSUr.

El sistema se desarrolla a medida, analizando necesidades, con actualizaciones constantes según requerimientos del cliente incluidos en el costo pactado.

## Estrategias

En el área de la ingeniería y el desarrollo del software es muy amplio el abanico de posibles clientes, productos a desarrollar y servicios a brindar, por lo que definir estrategia y el alcance para la cooperativa es imprescindible y fundamental.

La estrategia a aplicar consiste en definir el nicho mercado de cooperativas de menos de 10.000 usuarios, con uno o varios servicios. Esto permite brindar el servicio conociendo las particularidades de las cooperativas por ser el mismo tipo de empresa “cooperativa” con las particulares del modelo cooperativo. Es decir, cooperativa a cooperativa.

INDEPI aplicará una estrategia de Diferenciación, procurando marcar la diferencia de su producto-servicio con la competencia a través de la atención personalizada y asesoramiento especializado en la gestión de las cooperativas. Los clientes actuales son los mejores referentes del servicio prestado ya que se puede validar a través de las entrevistas y comentarios de clientes satisfechos.

Dado que la decisión y la toma de decisiones en las cooperativas está dada por los miembros del consejo de administración que generalmente está formada por personas mayores, pertenecientes a la generación baby boomers, que se encuentran ejerciendo cargos jerárquicos, en los consejos de administración, se aplicará una estrategia de marketing generacional para llegar a las gerencias y a los miembros del consejo de administración a través de la participación de

## PLAN DE MARKETING - INDEPI

ferias y medios de comunicación del mundo cooperativo. Las gerencias están ocupadas por personas que corresponden a la Generación X. Por otro lado, como los usuarios finales de las cooperativas clientes son los administrativos o técnicos pertenecientes a la Generación Y, no toman las decisiones pero pueden influenciar o informar a las altas gerencias, que escuchan a las nuevas generaciones en lo que corresponde al uso de las nuevas tecnologías. La generación Y sí están presentes en las redes sociales y consumen del marketing digital.

Como parte de la estrategia INDEPI se asocia a la Federación de Cooperativas de Trabajo de Tecnología Innovación y Conocimiento, FACTTIC, la cual le permite desarrollar trabajos intercooperativos, acuerdos de cooperación y realizar alianzas estratégicas con otras cooperativas del país y el mundo.

Dentro del marco de las alianzas estratégicas con otras empresas, particularmente que brindan productos-servicios anexos a las cooperativas de servicios públicos. Se analizaron y se contactó a las siguientes empresas:

- La cooperativa Animus cuenta con un software específico para redes eléctricas que complementará el sistema SICSUr. Actualmente en funcionamiento en cuatro cooperativas eléctricas.
- La cooperativa El Maizal, brinda servicios de comunicación a empresas, lo que permitiría facilitar a los clientes las necesidades planteadas de comunicación.
- La cooperativa BootCoop y Geneos desarrollan sitios webs, por lo cual se realizó el vínculo para cubrir las necesidades de nuevos desarrollos web.

Desde INDEPI se realiza el intercambio de contactos para resolver las necesidades de los clientes y trabajar colaborativamente.

## Mezcla de marketing

Se utilizará el concepto de marketing mix para definir el conjunto de acciones que se realizará para promocionar el producto y servicio. A continuación se definen los cuatro grupos principales que forman parte del marketing mix:

### Producto

SICSUr, Sistema Informático para Cooperativas de Servicios Urbanos, es un sistema de gestión integral para cooperativas que brindan multiservicios públicos.

Al contratar el sistema SICSUr, el cliente cuenta con la instalación, puesta en marcha, capacitación y mantenimiento. Incluye: servicio post venta con actualizaciones, oficina virtual y toma estado digital. Asesoramiento en gestión de organizaciones y procesos.

El sistema está basado en software libre, sin costos adicionales de licencias. Es nativo web, con lo cual no requiere instalaciones en las máquinas clientes.

Las principales funcionalidades son:

Facturación: La valuación y facturación forman el frente importante de la gestión de los servicios. El sistema permite:

- Valuación al ítem o al conjunto. Para optimizar los tiempos de proceso y realizarlos en modo gradual es que muchas veces se opta por evaluar los ítems de manera gradual para que luego la facturación resulte un proceso eficiente y rápido.
- Informe de consumo. Cuando los ítems están valuados es posible generar una factura “provisoria” que es una imagen de cómo se generaría la factura en ese momento.

## PLAN DE MARKETING - INDEPI

- Impuestos. Todos los impuestos y las reglamentaciones vigentes de facturación son tenidas en cuenta a la hora de facturar.
- Reportes, controles y estadísticas antes y después de facturar.
- Almacenamiento y gestión de la imagen digital de la factura para su posterior consulta.
- Posibilidad de facturar cuotas.
- Cálculo de recargos por pagos fuera de término.
- Administración de lotes de facturación
- Reimpresión de facturas.
- Integración con cuenta corriente del cliente.
- Cortes y reconexiones del servicio.
- Leyendas personalizadas.

### Facturación estándar

- Generación de factura según conceptos cargados por el usuario.
- Generación de conjuntos de facturas según criterios dados.
- Talonarios preimpresos o generación de imágenes de factura incluyendo numeración
- Facturación electrónica en AFIP.
- Impuestos (IVA, otros).

### Facturación de agua:

Facturación de un básico mínimo, bandas de facturación por consumo, recorridos para toma de estados.

### Facturación de Electricidad:

## PLAN DE MARKETING - INDEPI

Facturación según cuadro tarifario, bandas de facturación por consumo, toma automatizada de lecturas, recorridos para toma de estados, cálculo de impuestos e incrementos de acuerdo a ley.

Facturación de Telefonía:

Facturación de acuerdo a tasación de centrales de jerarquía superior, facturación por minutos o fracciones.

Cálculo de servicios por uso o por abono (Llamado en espera, Desvíos de llamada Identificador, Contestador telefónico, Internet).

Facturación por cuenta y orden.

Límite de crédito.

Informes y reportes para Organismos de Control.

Reportes especiales exigidos por ley

Facilidad de crear e incorporar nuevos reportes e informes para uso de la gerencia y para la autoridad de control, a través de una herramienta.

Otros módulos.

- Proveedores
- Bancos
- Compras
- Cobranzas
- Deposito y almacenes
- Registro de Asociados y emisión de Acciones
- Contratos y Servicios
- Herramientas Gerenciales

## PLAN DE MARKETING - INDEPI

- Integración con otros sistemas (B2B)

Aplicaciones adicionales:

- Toma estado digital
- Oficina virtual

### Precio

El valor se define en base a los servicios que presta la cooperativa y/o combinación de ellos. Costo base u\$s 411 mensuales (u\$s 4932 anuales). Está dado por la cantidad de usuarios por servicio, y para cada servicio se calcula el proporcional del total de usuarios.

El valor y forma de cálculo acordado se mantiene a lo largo del tiempo.

Se define un valor base hasta 1000 usuarios, y un ajuste cada 500 usuarios posteriores a los 1000 usuarios.

El cobro es mensual, sin costo de licencias. Cuando se adquiere el sistema, se cobra una cuota inicial, cuota 0, igual al costo mensual, para la migración y puesta en marcha.

### Plaza

Luego de un contacto inicial la llegada a los posibles clientes está dada por visitas presenciales previo acuerdo con el cliente para presentar el producto-servicio ofrecido para la venta personalizada. Los posibles clientes son elegidos de forma selectiva según la cantidad de usuarios y previa entrevista telefónica.

La entrega del producto-servicio se realiza previo acuerdo con el cliente virtual o presencial según la necesidad del cliente. El producto-servicio es online, por lo que es factible para que sea totalmente virtual. Si el cliente lo requiere se realiza en forma local en su cooperativa.

## Promoción

La promoción se realizará a través de:

- Ferias afines a las cooperativas de servicios públicos.
- Medios digitales del rubro cooperativo.
- Redes sociales.
- Revistas referidas a cooperativas y servicios públicos.
- Mailing.
- Vínculos a través de la federación FACTTIC que publicitan artículos de actualidad

## Get-Keep-Grow (Obtener-Mantener-Crecer)

Actualmente, la mejor manera de llegar a los posibles clientes es a través de clientes satisfechos que replican su experiencia exitosa con INDEPI. También, los proveedores de dichas cooperativas con los que se tiene un vínculo, son referentes al momento de recomendar o sugerir un sistema y el servicio. Las relaciones humanas y los vínculos son las que permiten esta forma de venta.

Además, se prevee estar presentes en ferias y exposiciones del rubro, envío de información por mail o contacto telefónico con los niveles más altos de las cooperativas.

Dentro de las posibilidades se analiza la comunicación a través de las federaciones de las cooperativas de servicios públicos con acuerdos para ambas partes, por ejemplo, brindando un servicio a la federación y ellos referenciar y promover el sistema SICSUr.

Asimismo, existen en el sector, diferentes revistas o medios de comunicación, a los cuales se puede acceder a una nota o publicar el producto. También se está presente en las redes

## PLAN DE MARKETING - INDEPI

sociales publicitando el producto, las nuevas funcionalidades destacadas y valorizando los principios cooperativos, valores cooperativos y éticos.

Para llevar adelante el proceso de venta, se debe:

- atraer al cliente con alguno de los mecanismos mencionados anteriormente,
- dar a conocer el producto y servicio al cliente,
- captar el interés del cliente quien debe preguntar e indagar sobre las características y servicios brindados,
- cuando se capta el interés y luego de sucesivas entrevistas, se espera la compra del producto-servicio.

Se planifica comunicación directa con la Federación de Cooperativas de Agua Potable (FEDECAP) ya que los clientes actuales forman parte de ella y pueden ser referentes al momento de tomar una decisión un nuevo cliente - “Ciclo viral”.

Al brindar un producto - servicio y promover la relación a largo plazo se realizan las siguientes operaciones:

- Mantener el producto actualizado, incorporando nuevos módulos y nuevas tecnologías renovadas.
- Satisfacer al cliente ante sus necesidades emergentes y tratando de brindar un servicio de calidad y una respuesta acorde a sus necesidades.
- Capacitación constante a nuevos empleados y de nuevas funcionalidades.
- Capacitación a través de videos, video llamado y presencial.
- Atención personalizada.

Si se logran estas operaciones, se obtiene la lealtad del cliente a largo plazo y aumenta la rentabilidad de la cooperativa.

## Análisis financiero

Para realizar la proyección financiera se consideran los recursos necesarios para la venta, puesta en marcha, desarrollo de nueva funcionalidad y mantenimiento del sistema SICSUr. Se realiza el plan en moneda u\$s estadounidense para poder realizar un análisis comparativo en el tiempo.

Se inicia con un valor promedio del producto de u\$s 411.- correspondiente al monto mensual actual para las cooperativas entre 1.000 y 5.000 usuarios.

Los recursos humanos se dedican inicialmente de forma parcial al proyecto. Para ello, se asigna el % de dedicación a cada cargo, considerando para los costos fijos el valor proporcional de dedicación.

En la proyección se prevé la incorporación de un recurso humano adicional para la venta del producto número 9, en la categoría junior programador.

Se debe tener en cuenta que en el valor del producto y el costo al que se ofrece se podría ajustar a variables del negocio, por ejemplo: m<sup>3</sup> de agua, abonos de internet, kwh en electricidad, abonos de telefonía (combinación de estas variables según la cantidad de usuarios por servicio por tarifa y total)

El valor del producto se acuerda al comienzo del contrato y se mantiene a lo largo de la relación.

En el desarrollo de software, los costos fijos están dados principalmente por los recursos humanos, como se muestra en la Figura 9. Los valores se encuentran expresados en dólares estadounidenses.

**Figura 9**

*Costos fijos actuales (sin plan de marketing)*

<b>Gastos fijos</b>					
<b>Recursos humanos</b>	<b>Mensual Neto u\$s</b>	<b>Anual Neto u\$s</b>	<b>% de dedicación</b>	<b>Neto Anual u\$s (hasta 8 productos)</b>	<b>Neto Anual u\$s (+ 8 productos)</b>
Lider de proyecto	1644	19726	40%	7890	7890
Programador jr	822	9863	60%	5918	11836
Capacitador atención cliente	685	8219	50%	4110	4110
Programador jr. Oficina virtual	685	8219	10%	822	822
<b>Total de RH</b>				<b>18740</b>	<b>24658</b>
<b>Otros gastos</b>					
Gastos administrativos	55	657,53		658	658
Telefonía y internet	34	410,96		411	411
<b>Total Otros gastos</b>				<b>1068</b>	<b>1068</b>
<b>Total</b>				<b>19808</b>	<b>25726</b>

La modalidad de trabajo de INDEPI es teletrabajo, por lo que no hay gastos de oficina.

Además, no se prevén gastos variables directos que dependan de la cantidad de productos vendidos.

Las cooperativas están exentas de ganancias y de ingresos brutos. Dentro de los impuestos que se pagan es el fondo de financiamiento educativo (impuesto nacional), que se realizan anticipos mensuales, sobre el capital imponible que surge de la diferencia entre el activo y el pasivo de cada periodo anual. La contribución es del 2% sobre el capital imponible.

### Punto de equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio sin plan de marketing, se consideran las ventas para cooperativas entre 1.000 y 5.000 usuarios cuyo valor de producto base es de u\$s 411 mensuales, lo que representa un total de 4932 u\$s anuales (más impuestos). En el caso de cooperativas de mayor tamaño (que superen dicha cantidad de usuarios), el monto varía según la cantidad de usuarios.

Por lo tanto el punto de equilibrio está dado por:

$$Q_e = C_f / (P_{vu} - C_v)$$

$$Q_e = 19.808 / (4932 - 0) = 4,06$$

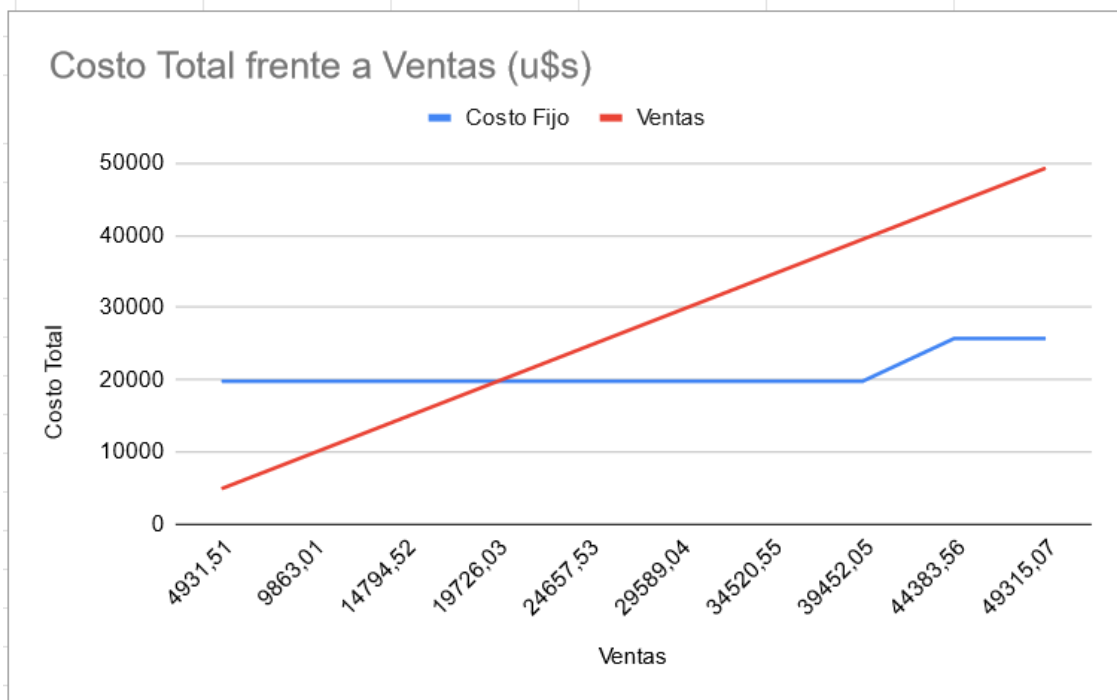
El cálculo del punto de equilibrio muestra que sería necesario vender 4,06 productos para no tener pérdidas, es decir, 5 productos. Este valor muestra el equilibrio entre las ventas y los costos totales. A partir de la venta del producto 5 comienzan los beneficios para la cooperativa.

Se debe tener en cuenta que con la capacidad de RRHH se considera hasta 8 productos, luego de esa cantidad es necesario incorporar personal, principalmente en la categoría junior (1 programador junior).

En la Figura 10 se muestra el punto de equilibrio entre el costo total del producto y las ventas en dólares.

**Figura 10**

*Punto de equilibrio*



## Flujo de fondos de caja

El flujo de fondo se proyecta por 9 años. Sin plan de marketing se prevee 1 producto cada dos años.

El precio de venta es de 411 u\$s.- hasta 1.000 usuarios. Este valor corresponde a un 111 % del SMVM (Salario Mínimo Vital y Móvil) siendo el mismo 308 u\$s a la fecha 1 de agosto 2023 (Ministerio de trabajo, 2023).

La Figura 11 muestra el flujo de fondos sin plan de marketing. Los montos están expresados en u\$s (dólares estadounidenses).

**Figura 11**

*Flujo de fondos (sin plan de marketing)*

Promdio de ventas por año	0,5	Precio de venta u\$s	4932		365	Cotización			
FLUJO DE FONDOS (u\$s)	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
<b>CAJA INICIAL</b>		-\$17.342,47	-\$32.219,18	-\$44.630,14	-\$54.575,34	-\$62.054,79	-\$48.022,77	-\$31.525,00	-\$12.561,47
<b>INGRESOS</b>									
Venta Sistema sicsur	\$2.465,75	\$4.931,51	\$7.397,26	\$9.863,01	\$12.328,77	\$14.794,52	\$17.260,27	\$19.726,03	\$22.191,78
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$2.465,75</b>	<b>\$4.931,51</b>	<b>\$7.397,26</b>	<b>\$9.863,01</b>	<b>\$12.328,77</b>	<b>\$14.794,52</b>	<b>\$17.260,27</b>	<b>\$19.726,03</b>	<b>\$22.191,78</b>
<b>EGRESOS</b>									
Costos fijos	\$19.808,22	\$19.808,22	\$19.808,22	\$19.808,22	\$19.808,22	\$762,50	\$762,50	\$762,50	\$762,50
Costos variables	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Total Egresos</b>	<b>\$19.808,22</b>	<b>\$19.808,22</b>	<b>\$19.808,22</b>	<b>\$19.808,22</b>	<b>\$19.808,22</b>	<b>\$762,50</b>	<b>\$762,50</b>	<b>\$762,50</b>	<b>\$762,50</b>
<b>RESULTADO</b>	<b>-\$17.342,47</b>	<b>-\$14.876,71</b>	<b>-\$12.410,96</b>	<b>-\$9.945,21</b>	<b>-\$7.479,45</b>	<b>\$14.032,02</b>	<b>\$16.497,77</b>	<b>\$18.963,53</b>	<b>\$21.429,28</b>
Inversión - Otros proyectos INDEPI	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Flujo de inversiones</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
<b>RESULTADO ACUMULADO</b>	<b>-\$17.342,47</b>	<b>-\$32.219,18</b>	<b>-\$44.630,14</b>	<b>-\$54.575,34</b>	<b>-\$62.054,79</b>	<b>-\$48.022,77</b>	<b>-\$31.525,00</b>	<b>-\$12.561,47</b>	<b>\$8.867,81</b>

## VAN (Valor actual Neto) - TIR (Tasa interna de retorno)

En base al flujo de fondos, para poder realizar un análisis más exhaustivo, se utilizan las herramientas de análisis de proyecto VAN y TIR.

En base a los resultados de los periodos se calcula:

## PLAN DE MARKETING - INDEPI

- VAN: con una tasa de descuento del 0.03%, obteniendo un valor de u\$s7.737.89.-  
Al obtener un valor positivo, significa que el proyecto crea valor para la cooperativa. (Milla Gutiérrez, 2003).
- TIR: el resultado es una tasa de retorno del 3%.

El resultado obtenido resume los beneficios del proyecto para el período establecido. El retorno sin plan de marketing es muy bajo.

TIR	3%
VAN Resultados	\$7.737,89

Además, del VAN y TIR del proyecto se deben analizar otros indicadores alternativos como pueden ser:

Tasas de Rendimiento en el Mercado: Las tasas de rendimiento promedio en el mercado de valores o bonos del gobierno.

Tasas de Retorno Competitivas: Las tasas de rendimiento que otras empresas de software están obteniendo en proyectos similares comparables.

### Inversión Inicial

El capital inicial está dado por el aporte de los socios y los productos y servicios que se encuentran vendidos y se brindan actualmente.

### Resultados

En la Figura 12, se muestra la cuenta de resultados para realizar el análisis sin plan de marketing.

**Figura 12**

*Análisis de resultados*

<b>Cuenta de resultados</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>
<i>Ingresos por explotación</i>									
- Ventas previstas	\$2.465,75	\$4.931,51	\$7.397,26	\$9.863,01	\$12.328,77	\$14.794,52	\$17.260,27	\$19.726,03	\$22.191,78
<i>Ingresos financieros</i>									
	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<i>Ingresos extraordinarios</i>									
	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$2.465,75</b>	<b>\$4.931,51</b>	<b>\$7.397,26</b>	<b>\$9.863,01</b>	<b>\$12.328,77</b>	<b>\$14.794,52</b>	<b>\$17.260,27</b>	<b>\$19.726,03</b>	<b>\$22.191,78</b>
<i>Gastos</i>									
- Personal	\$24.657,53	\$24.657,53	\$24.657,53	\$24.657,53	\$24.657,53	\$24.657,53	\$24.657,53	\$24.657,53	\$24.657,53
- Administrativos	\$657,53	\$657,53	\$657,53	\$657,53	\$657,53	\$657,53	\$657,53	\$657,53	\$657,53
<i>Servicios</i>									
- Telefonía	\$410,96	\$410,96	\$410,96	\$410,96	\$410,96	\$410,96	\$410,96	\$410,96	\$410,96
<i>Impuestos</i>									
- Tributos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Total Egresos</b>	<b>\$25.726,03</b>	<b>\$25.726,03</b>	<b>\$25.726,03</b>	<b>\$25.726,03</b>	<b>\$25.726,03</b>	<b>\$25.726,03</b>	<b>\$25.726,03</b>	<b>\$25.726,03</b>	<b>\$25.726,03</b>

### Requisitos y necesidades de financiamiento

El financiamiento inicial está dado por la misma cooperativa, a través de los ingresos provenientes de sus otros proyectos.

Para el desarrollo de nuevos módulos se analiza la posibilidad de solicitar subsidios ANR en la Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación. Dicho financiamiento no está considerado en el análisis anterior debido a que se necesita un análisis detallado y pormenorizado de dichas solicitudes.

### Costos vinculados a actividades del marketing

A continuación se detallan los costos vinculados al marketing y publicidad. Precios a Agosto 2023.

## PLAN DE MARKETING - INDEPI

### Community manager

Para llevar a cabo el plan de marketing se solicitan presupuestos a distintos proveedores. Los valores a agosto 2023, varían entre 49.32 u\$s a 137.99 u\$s mensuales. Incluye el siguiente detalle:

3 Feed/Publicación Facebook e Instagram

3 Historias Semanales.

Portada Facebook

Destacadas en Instagram.

### Mailing

Armado de planilla y envío. El armado del folleto está a cargo del diseñador. El costo es de 13.70 u\$s por publicación. El envío, dada la cantidad de mails a enviar, se puede realizar a costo 0 hasta 500 mails por día utilizando Gmail u otra herramienta como Brevo.

### Ferías

Expotécnica<sup>7</sup>: La ExpoTécnica sobre Energías, Telecomunicaciones y Servicios, ha logrado a lo largo de su trayectoria un nivel de excelencia que la convierten en la principal concentración de empresas proveedoras, gerentes, profesionales y operadores técnicos de cooperativas, pymes, parques industriales y municipios de todo el país. El costo de participación está dado por el valor del Stand, papelería, más gastos de viáticos para dos expositores.

---

<sup>7</sup> <https://expotecnica.com.ar/evento/expotecnica-2023/>

Publicaciones

El mundo cooperativo cuenta con medios de comunicación propios del rubro. Para el plan de marketing se realizaron publicaciones y se preveen publicaciones en dichos medios.

Mundo Cooperativo<sup>8</sup>: Dentro del plan de marketing se realizó una entrevista al gerente de una de las cooperativas clientes satisfechos y el vínculo con la cooperativa INDEPI. La misma fue publicada en este medio. El costo de publicación a agosto 2023 en Mundo Cooperativo<sup>9</sup> comienza en 57.55 u\$s por mes a 123.29 u\$s por mes, según el tamaño y lugar de la publicación en la página de inicio.

Prensa cooperativa<sup>10</sup>: revista impresa y digital con llegada impresa a distintas cooperativas. Se trata de un medio de difusión absolutamente independiente, por no depender de ninguna entidad del sector.

La Figura 13 muestra el detalle de los costos vinculados al plan de marketing y publicidad.

**Figura 13**

*Costos del marketing y publicidad*

Plan de marketing	Mensual u\$s	Anual u\$s
Comunity Manager	93,00	1116,00
Mailing	14,00	168,00
Ferias	45,66	547,95
Publicaciones	180,82	2169,86
<b>Total</b>	<b>333,48</b>	<b>4001,81</b>

<sup>8</sup>  Entrevista a Luis Ojer, gerente de la Cooperativa de Agua Potable de Verónica.

<sup>9</sup> <https://www.mundo.coop/>

<sup>10</sup> <http://prensacooperativa.net/>

## Calendario de aplicaciones

### Mailing

A partir de la base de datos de las cooperativas obtenidas en el INEAS se prevé enviar un mail a partir del mes de marzo de a grupos de 20 cooperativas mensualmente para realizar un primer contacto con los posibles clientes.

### Ferías

Expo técnica: se realiza una vez al año en los meses de septiembre-octubre.

### Medios cooperativos

Publicaciones mensuales fijas en:

Se prevee la publicación en <https://www.mundo.coop/> con mayor llegada dentro del ámbito cooperativo.

Se realiza el calendario de aplicación como se muestra en la Tabla 3.

**Tabla 3**

*Calendario de aplicaciones del marketing*

	2024												2025					
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
<b>Calendario de aplicaciones</b>																		
Mailing			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
Feria									X									
Medios cooperativos			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

## **Control de resultados**

Para poder analizar el resultado del plan de marketing, en base a los objetivos especificados en el plan de marketing, se realizarán:

Evaluación semestral de la cantidad de clientes potenciales obtenidos. Se registrarán los clientes potenciales y las fechas de contacto para el seguimiento de la posible venta.

Recolección de datos de contactos de cada cliente de cooperativa considerando los cambios en las altas gerencias anuales en las cooperativas por la renovación de los consejos de administración, generalmente se realizan en el mes de abril post asambleas anuales.

Evaluar la cantidad de clientes potenciales que se convirtieron en reales anualmente para la compra del producto.

Analizar y evaluar la retención de los clientes existentes en el periodo anual definido, de marzo a marzo y la adquisición de los nuevos servicios ofrecidos.

Evaluar el tiempo de respuesta a los clientes actuales ante las solicitudes y reclamos. El tiempo de respuesta debe ser menor de 48 hs.

Revisar la cuota de mercado lograda en el periodo anual comparando con los competidores.

Monitoreo constante de los indicadores de clientes potenciales por semestre, clientes en proceso de venta por año, clientes actuales satisfechos por año y tiempo de respuesta.

Calcular el ROI del plan de marketing aplicado y mejorar la estrategia de marketing para el periodo siguiente (anual) para optimizar el ROI.

Documentar en cada periodo los datos e información obtenida para futuros planes y mejora continua del plan de marketing.

La Tabla 4 muestra el calendario para realizar el control de los resultados del plan de marketing.

**Tabla 4**

*Calendario de control de resultados*

	2024												2025					
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
<b>Control de resultados</b>																		
Evaluación cantidad de clientes potenciales obtenidos						X						X						X
Recolección de datos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Revisión de cambios en las altas gerencias					X													
Evaluación de clientes potenciales convertidos en clientes reales										X								
Análisis y evaluación de los clientes actuales			X															
Evaluación de tiempos de respuestas a clientes			X			X			X			X			X			X
Revisión de cuota de mercado obtenido								X										
Monitoreo de indicadores				X						X						X		
Calcular el ROI				X														

## Comparación de resultados

Para realizar la comparación de la ventaja de llevar adelante el plan de marketing se tomó el flujo de resultados de la organización sin plan de marketing, Figura 11 y con plan de marketing Figura 14. Sin plan de marketing se considera la venta de un producto cada dos años. Con el plan de marketing se pretende vender 3 productos cada dos años.

**Figura 14**  
*Cargos fijos (con plan de marketing)*

<b>Gastos fijos</b>					
<b>Recursos humanos</b>	<b>Mensual Neto u\$s</b>	<b>Anual Neto u\$s</b>	<b>% de dedicación</b>	<b>Neto Anual u\$s (hasta 8 productos)</b>	<b>Neto Anual u\$s (+ 8 productos)</b>
Lider de proyecto	\$1.643,84	\$19.726,03	\$0,40	\$7.890,41	\$7.890,41
Programador jr	\$821,92	\$9.863,01	\$0,60	\$5.917,81	\$11.835,62
Capacitador atención cliente	\$684,93	\$8.219,18	\$0,50	\$4.109,59	\$4.109,59
Programador jr. Oficina virtual	\$684,93	\$8.219,18	\$0,10	\$821,92	\$821,92
<b>Total de RH</b>				<b>\$18.739,73</b>	<b>\$24.657,53</b>
<b>Otros gastos</b>					
Gastos administrativos	\$54,79	\$657,53		\$657,53	\$657,53
Telefonia y internet	\$34,25	\$410,96		\$410,96	\$410,96
Publicidad de marketing	<b>\$333,48</b>	\$4.001,81		\$4.001,81	\$4.001,81
<b>Total Otros gastos</b>				<b>\$5.070,30</b>	<b>\$5.070,30</b>
<b>Total</b>				<b>\$23.810,03</b>	<b>\$29.727,84</b>

Con el plan de marketing se prevé la venta de 1,5 productos por año considerando que la venta a cooperativas lleva períodos largos de negociación. Aplicando el plan de marketing los costos aumentan en un 20%, pero el aumento en las ventas, Figura 15, se incrementarían un 300% en el año 9.

**Figura 15**  
*Flujo de fondos (con plan de marketing)*

<b>FLUJO DE FONDOS (u\$s)</b>	1,5	3	4,5	6	7,5	9	10,5	12	13,5
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>
<b>CAJA INICIAL</b>									
		-\$16.412,77	-\$25.428,27	-\$27.046,52	-\$21.267,51	-\$8.091,23	\$35.529,83	\$86.548,15	\$144.963,73
<b>INGRESOS</b>									
Venta Sistema sicsur	\$7.397,26	\$14.794,52	\$22.191,78	\$29.589,04	\$36.986,30	\$44.383,56	\$51.780,82	\$59.178,08	\$66.575,34
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$7.397,26</b>	<b>\$14.794,52</b>	<b>\$22.191,78</b>	<b>\$29.589,04</b>	<b>\$36.986,30</b>	<b>\$44.383,56</b>	<b>\$51.780,82</b>	<b>\$59.178,08</b>	<b>\$66.575,34</b>
<b>EGRESOS</b>									
Costos fijos	\$23.810,03	\$23.810,03	\$23.810,03	\$23.810,03	\$23.810,03	\$762,50	\$762,50	\$762,50	\$762,50
Costos variables	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Total Egresos</b>	<b>\$23.810,03</b>	<b>\$23.810,03</b>	<b>\$23.810,03</b>	<b>\$23.810,03</b>	<b>\$23.810,03</b>	<b>\$762,50</b>	<b>\$762,50</b>	<b>\$762,50</b>	<b>\$762,50</b>
<b>RESULTADO</b>	<b>-\$16.412,77</b>	<b>-\$9.015,51</b>	<b>-\$1.618,25</b>	<b>\$5.779,01</b>	<b>\$13.176,27</b>	<b>\$43.621,06</b>	<b>\$51.018,32</b>	<b>\$58.415,58</b>	<b>\$65.812,84</b>
Inversión - Otros proyectos INDEPI	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Flujo de inversiones</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
<b>RESULTADO ACUMULADO</b>	<b>-\$16.412,77</b>	<b>-\$25.428,27</b>	<b>-\$27.046,52</b>	<b>-\$21.267,51</b>	<b>-\$8.091,23</b>	<b>\$35.529,83</b>	<b>\$86.548,15</b>	<b>\$144.963,73</b>	<b>\$210.776,58</b>

## PLAN DE MARKETING - INDEPI

En la Figura 15, se pudo observar que luego del año 5 se recupera la inversión, en cambio sin plan de marketing recién en el año 9 el resultado comienza a ser positivo.

Calculando el VAN y TIR incluyendo el plan de marketing:

- VAN: con una tasa de descuento del 0.03%, obteniendo un valor de u\$s205.659.82.-
- TIR: el resultado es una tasa de retorno del 47%.

El resultado obtenido resume los beneficios del proyecto para el período establecido. Se debe considerar el beneficio esperado por los asociados. El valor es muy atractivo.

TIR	47%
VAN Resultados	\$205.659,82

La Figura 16 muestra el cuadro de resultados incluyendo los costos de publicidad del plan de marketing.

**Figura 16**

*Cuadro de resultados con plan de marketing*

Cuenta de resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
<i>Ingresos por explotación</i>									
- Ventas previstas	\$7.397,26	\$14.794,52	\$22.191,78	\$29.589,04	\$36.986,30	\$44.383,56	\$51.780,82	\$59.178,08	\$66.575,34
<i>Ingresos financieros</i>									
	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<i>Ingresos extraordinarios</i>									
	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$7.397,26</b>	<b>\$14.794,52</b>	<b>\$22.191,78</b>	<b>\$29.589,04</b>	<b>\$36.986,30</b>	<b>\$44.383,56</b>	<b>\$51.780,82</b>	<b>\$59.178,08</b>	<b>\$66.575,34</b>
<i>Gastos</i>									
- Personal	\$18.739,73	\$18.739,73	\$18.739,73	\$18.739,73	\$18.739,73	\$24.657,53	\$24.657,53	\$24.657,53	\$24.657,53
- Administrativos	\$657,53	\$657,53	\$657,53	\$657,53	\$657,53	\$657,53	\$657,53	\$657,53	\$657,53
<i>Servicios</i>									
- Telefonía	\$410,96	\$410,96	\$410,96	\$410,96	\$410,96	\$410,96	\$410,96	\$410,96	\$410,96
- Publicidad	\$4.001,81	\$4.001,81	\$4.001,81	\$4.001,81	\$4.001,81	\$4.001,81	\$4.001,81	\$4.001,81	\$4.001,81
<i>Impuestos</i>									
- Tributos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Total Egresos</b>	<b>\$23.810,03</b>	<b>\$23.810,03</b>	<b>\$23.810,03</b>	<b>\$23.810,03</b>	<b>\$23.810,03</b>	<b>\$29.727,84</b>	<b>\$29.727,84</b>	<b>\$29.727,84</b>	<b>\$29.727,84</b>

## PLAN DE MARKETING - INDEPI

La Figura 17 y Figura 18, muestran diferentes índices analizados.

**Figura 17**

*Resultados (sin plan de marketing)*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
<i>Resultados</i>									
Incremento de las ventas		100,00%	50,00%	33,33%	25,00%	20,00%	16,67%	14,29%	12,50%
Resultado de explotación	-\$23.260,27	-\$14.876,71	-\$12.410,96	-\$9.945,21	-\$7.479,45	\$14.032,02	\$16.497,77	\$18.963,53	\$21.429,28
Resultado financiero	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado de actividades ordinarias	-\$23.260,27	-\$14.876,71	-\$12.410,96	-\$9.945,21	-\$7.479,45	\$14.032,02	\$16.497,77	\$18.963,53	\$21.429,28
Resultado del ejercicio	-\$23.260,27	-\$20.794,52	-\$18.328,77	-\$15.863,01	-\$13.397,26	-\$10.931,51	-\$8.465,75	-\$6.000,00	-\$3.534,25
Rendimiento (Resultado del ejercicio/egresos)	-90,42%	-80,83%	-71,25%	-61,66%	-52,08%	-42,49%	-32,91%	-23,32%	-13,74%
Rendimiento (Resultado del ejercicio/ingresos)	-943,33%	-421,67%	-247,78%	-160,83%	-108,67%	-73,89%	-49,05%	-30,42%	-15,93%

**Figura 18**

*Resultados (con plan de marketing)*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
<i>Resultados</i>									
Incremento de las ventas		100,00%	50,00%	33,33%	25,00%	20,00%	16,67%	14,29%	12,50%
Resultado de explotación	-\$16.412,77	-\$9.015,51	-\$1.618,25	\$5.779,01	\$13.176,27	\$43.621,06	\$51.018,32	\$58.415,58	\$65.812,84
Resultado financiero	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado de actividades ordinarias	-\$16.412,77	-\$9.015,51	-\$1.618,25	\$5.779,01	\$13.176,27	\$43.621,06	\$51.018,32	\$58.415,58	\$65.812,84
Resultado del ejercicio	-\$16.412,77	-\$9.015,51	-\$1.618,25	\$5.779,01	\$13.176,27	\$14.655,73	\$22.052,99	\$29.450,25	\$36.847,51
Rendimiento (Resultado del ejercicio/egresos)	-68,93%	-37,86%	-6,80%	24,27%	55,34%	49,30%	74,18%	99,07%	123,95%
Rendimiento (Resultado del ejercicio/ingresos)	-221,88%	-60,94%	-7,29%	19,53%	35,62%	33,02%	42,59%	49,77%	55,35%

En el caso del índice de incremento de las ventas, para su cálculo se utilizó un criterio conservador, considerando la venta estimada en 1,5 productos por año con plan de marketing. Aplicando el seguimiento correcto del plan de marketing, este valor podría ser superior obteniendo mayores beneficios.

Como se puede observar claramente, el resultado luego del año cinco, periodo de inversión, comienza a aumentar considerablemente en comparación con no hacer nada y continuar con las ventas actuales. A partir del año seis comienzan los resultados positivos, siendo los mismos un 300% superior en el año nueve a los que tendríamos ante el supuesto de no aplicar ningún plan de mkt.

## PLAN DE MARKETING - INDEPI

A partir del año cuatro el resultado del ejercicio es positivo y en el año seis se logra recuperar la inversión, obteniendo beneficios de la inversión realizada.

Puede observarse que el índice de Rendimiento aumenta año a año. Esto se da porque la variación en los costos totales no varía en la misma relación que el incremento en las ventas, debido a que se trata de costos semi fijos, varían cada una determinada cantidad de productos (cada 8 sistemas vendidos se incorpora un ingeniero al equipo de trabajo). Sumado a que se trata de un producto/servicio que genera un abono mensual, hace que el rendimiento sea superior a medida que avanzan los periodos.

Es evidente la mejora en los índices de análisis de resultado llevando a cabo el plan de marketing. Esto demuestra la importancia de aplicar políticas de comercialización orientadas al cliente.

## Conclusión

Habiendo realizado el análisis de situación del producto SICSUr y su entorno, se puede arribar a la conclusión de que se trata de un producto con grandes posibilidades de crecimiento y rentabilidad para la cooperativa INDEPI.

El análisis del contexto actual del mercado, permitió observar que el crecimiento del mercado de las cooperativas es limitado a las cooperativas existentes, ya que es prácticamente nula la posibilidad de creación de nuevas cooperativas de servicios públicos. Debido a esto, la demanda de sistemas y servicios está acotada a la cantidad de cooperativas actuales de servicios públicos de la provincia de Buenos Aires, pudiéndose extender al resto del país.

A través de la investigación se pudo observar que la competencia está dada por empresas que tienen parte del mercado objetivo pero no en su totalidad, por lo cual INDEPI podría ingresar con su producto SICSUr con grandes probabilidades de éxitos.

A través de las encuestas se obtuvo información acerca del estado actual de las cooperativas. La mayoría de ellas se encuentran utilizando algún software tercerizado, de varios años, por lo cual INDEPI cuenta con grandes posibilidades de ofrecerles un servicio superior.

El plan de marketing permite analizar y realizar alianzas estratégicas con otros actores del mundo cooperativo, tales como las federaciones de servicios públicos, medios de comunicación del mercado especializado en cooperativas, como así también con proveedores de servicios, sitios webs, vendedores de hardware y proveedores de comunicación y marketing. Las alianzas estratégicas pondrían a disposición de los clientes de INDEPI una mayor cantidad de herramientas para mejorar sus servicios hacia el usuario final, complementarios del sistema de gestión, como lo son los sistemas GIS, sitios web o herramientas para mejorar su comunicación.

## PLAN DE MARKETING - INDEPI

El modelo de estrategia elegido está basado en un enfoque de especialización dado por las cooperativas ubicadas geográficamente en la provincia de Buenos Aires hasta 10.000 usuarios, brindando un servicio diferencial caracterizado por la atención al cliente especializada, ajustándose a las necesidades de cada uno, acompañando y asesorando en toda la gestión de la organización, marcando la diferencia con la competencia. Se define así un modelo para clientes exclusivos y un valor diferencial dado por un software estable y la calidad del servicio de soporte, mantenimiento y asesoramiento.

La implementación del plan de marketing con su respectivo control de resultados, autoconocimiento y ajustes necesarios para la mejora continua en el desarrollo permitirán a INDEPI incrementar su cartera de clientes, atraer nuevos y retener los actuales.

Del análisis financiero se obtiene que llevando a cabo el plan de marketing el rendimiento aumentaría en una proporción muy superior a la actual a pesar del incremento en los costos fijos vinculados al marketing. El resultado negativo de los primeros años del sistema SICSUr podrían ser financiado por los demás servicios que presta INDEPI como una inversión a futuro.

Las acciones de promoción que se proyectan realizar en el plan de marketing, como la asistencia a ferias, capacitaciones, congresos, demandaría a los socios de la cooperativa un esfuerzo extra que fortalecería los vínculos entre ellos mejorando así el rendimiento de los equipos de trabajo, contribuyendo al sentido de pertenencia cooperativo.

Se debe tener en cuenta los cambios y la inestabilidad del contexto en que se encuentran las empresas hoy en día, por lo cual el seguimiento y el control del plan de marketing permitirá adaptarse al contexto que se encuentra el país. La revisión periódica del plan permitirá adaptarlo a dichos cambios.

## PLAN DE MARKETING - INDEPI

El plan de marketing a mediano plazo permitirá a INDEPI incrementar las ventas del sistema SICSUr, obteniendo una excelente rentabilidad en la relación de costos e inversión. Además, permitirá generar presencia de la empresa en el rubro de cooperativas de servicios públicos a través de las acciones a realizar. Por lo cual, permitirá aumentar la rentabilidad de la cooperativa para su crecimiento y bienestar de sus asociados.

Los próximos pasos consisten en la implementación del plan, el seguimiento de resultados y las revisiones periódicas.

## Recomendaciones

Para ampliar el mercado se sugiere analizar y extender el mercado a otras provincias del país, dado que las normas impositivas son comunes a las cooperativas de servicios públicos en el país, no requiere de grandes modificaciones, por ejemplo, la provincia de Córdoba con 248 cooperativas de servicios públicos registradas vigentes, Santa Fe: 189 cooperativas, con un total de 1054 cooperativas vigentes en el país.

Por otro lado, se puede observar que la provincia de Buenos Aires cuenta con 2434 cooperativas de trabajo vigentes, las cuales surgieron en los últimos años y aún no se encuentran informatizadas. Considerando que las cooperativas tienen en común muchos aspectos administrativos como: bancos, cajas, proveedores, cobranzas, usuarios/clientes, se analizará la posibilidad adaptar el software para cooperativas de trabajo. Además, el segmento de cooperativas de trabajo como mercado se encuentra en continuo crecimiento, por lo que sería un mercado en expansión.

El sistema SICSUr es adaptable a cualquier empresa que brinde servicios a la comunidad con facturación por abono, monto fijo o consumo, como puede ser servicio de alarma y monitoreo, servicio de televisión por cable, servicio de internet de empresas que no son cooperativas, por lo cual es factible analizar dicho mercado.

# Factibilidad de la implementación del plan de marketing

A partir del minucioso estudio del mercado realizado se adquirió un importante dimensionamiento y conocimiento de un mercado potencial consumidor de ese producto y el posible éxito del plan de marketing se basan en los siguientes puntos

-Elección del producto:

- El más maduro de la empresa
- 18 años de experiencia en ese mercado
- Probado en cooperativas similares

-Elección del nicho de mercado

- El mercado cooperativo de servicios
- La necesidad de las cooperativas de dotarse de sistemas de altas prestaciones

- Elección del ámbito geográfico

- La cercanía para el contacto presencial
- Posibilidad de encontrar federaciones regionales
- Conocimiento mutuo entre los clientes potenciales y existentes

- Bajo impacto en la empresa

- Capacitadores entrenados en el ámbito
- Atención al cliente afín
- Posibilidad de ampliar la cantidad de clientes con razonable aumento de recursos

## PLAN DE MARKETING - INDEPI

La factibilidad de este proyecto está dada por la viabilidad demostrada en los ejes económico, financiero, técnico, legal y organizacional, propios de cualquier proyecto, pero se refuerza con el desarrollo social y organizacional del movimiento cooperativo al dotarlo de herramientas de alto nivel según el estado del arte.

Por otro lado, el crecimiento de la empresa al utilizar recursos humanos formados en la zona y que ofrece trabajos de calidad insertos en la denominada “economía del conocimiento” contribuye a un desarrollo local sostenido que no atenta con la principal actividad de la zona que es el turismo sino que la complementa rompiendo, en su medida, la estacionalidad estival.

Es por esto que el plan enmarcado en este trabajo de postgrado se pondrá en marcha a partir de la próxima reunión del consejo una vez que sea comunicado a todos los integrantes de la Cooperativa de Trabajo INDEPI Ltda.

Ing. Juan Santoiani

## Referencias y Bibliografía

Ambrosio, V. (2000). *Plan de marketing paso a paso*. PEARSON EDUCACION DE COLOMBIA.

*Aplicación móvil para empresas proveedoras de energía | Proyectos | Creamos soluciones digitales - ANIMUS - Patagonia Argentina*. (n.d.). Animus.coop. Retrieved August 12, 2023, from <https://animus.coop/es/proyectos/electricapp-aplicacion-movil-para-empresas-proveedoras-de-energia>

Baena Graciá, V. (2011). *Fundamentos de marketing : entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial*. UOC.

Baptista Lucio, P., Fernández Collado, C., & Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (P. Baptista Lucio, Ed.). McGraw-Hill Education.

*CACE | Estadísticas - CACE*. (n.d.). Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Retrieved March 11, 2023, from <https://cace.org.ar/estadisticas/>

Castaño Diez, J. J., & Jurado Cerón, S. (2016). *Marketing digital (Comercio electrónico)*. Editorial Editex.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). *Construir la visión de su empresa*.

Duque, V. (2021, January 13). *Cómo crear una estrategia de Redes Sociales para la Industria B2B*. Escuela de Negocios y Dirección. Retrieved April 19, 2023, from <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/marketing-digital/como-crear-una-estrategia-de-redes-sociales-para-la-industria-b2b/>

- El uso de internet en Argentina – Datos estadísticos.* (2022, July 4). Statista. Retrieved March 11, 2023, from <https://es.statista.com/temas/7678/el-uso-de-internet-en-argentina/>
- Godin, S. (2019). *Esto es marketing: No uses el marketing para solucionar los problemas de tu empresa: úsalo para solucionar los problemas de tus clientes* (I. Murillo Fort, Trans.). Alienta Editorial.
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Granica.
- Herrera-Sanchez, M. J., Casanova-Villalba, C. I., Herrera-Enríquez, G., Preciado-Ortiz, F. L., & Bravo-Bravo, I. F. (2022). *Estrategia y Ventaja Competitiva - Compilación y Análisis* (2021st ed.). Grupo Compas.
- Hill, C. W. L., Gareth, J. R., & Schilling, M. A. (2014). *Administración Estratégica: Teoría Y Casos: Un Enfoque Integral* (P. Mascaró Sacristán, Trans.). CENGAGE Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). (11a edición ed.). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*.
- INAES. (n.d.). *Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social*. Argentina.gob.ar. Retrieved May 21, 2023, from <https://www.argentina.gob.ar/inaes>
- Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia* (J. M. Salazar, Trans.). Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (L. E. Pineda Ayala, Trans.). Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad* (1ra ed.). LID Editorial.
- Marketing • American Contract Bridge League.* (n.d.). American Contract Bridge League. Retrieved April 22, 2023, from <https://www.acbl.org/marketing/>
- Motta, F. (2014). *Marketing 3.0 - Phillip Kotler* [Entrevista a Phillip Kotler]. Retrieved 06 22, 2023, from [https://www.youtube.com/watch?v=6rxj8pGPxZc&ab\\_channel=FlavioMotta](https://www.youtube.com/watch?v=6rxj8pGPxZc&ab_channel=FlavioMotta)

Oberlander, R., & Shahaf, R. (2018). *El avc del marketing digital*. Planeta Uruguay.

*Porcentaje de usuarios de algunas redes sociales en Argentina en 2023*. (2023, Febrero).

Statista: el portal de estadísticas para datos de mercado, investigaciones de mercado y estudios de mercado. Retrieved March 11, 2023, from

<https://es.statista.com/temas/7678/el-uso-de-internet-en-argentina/>

Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental.

*Publicidad digital: gasto anual Argentina*. (2022, November 30). Statista. Retrieved March 11, 2023, from

<https://es.statista.com/estadisticas/628459/gasto-anual-en-publicidad-digital-en-argentina/>

Ramirez Hauncher, A. (2020). *Estrategia de Marketing digital* (2nd ed.). Editorial Elearning S.L.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2018). *El plan de marketing en la práctica*. ESIC.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2021). *El plan de marketing digital en la práctica* (4ta ed.). ESIC Editorial.

Selman, H. (2017). *Marketing Digital*. Ibukku.

# Anexos

## Anexo I – Objeto Social

### Objeto Social de INDEPI

Asumir por cuenta propia, valiéndose del trabajo personal de sus asociados, las actividades inherentes a:

- Investigación, creación, diseño, desarrollo, producción, comercialización, implementación, puesta a punto de sistemas de software y su documentación técnica y funcional asociada.
- Comercialización de componentes de hardware y software para ser usados con los sistemas antes mencionados.
- Prestación de servicio de consultoría en temas relacionados a las actividades informáticas.
- Actividades de investigación, consultoría, desarrollo, capacitación y comercialización de aplicaciones informáticas en el marco de las nuevas tecnologías aplicadas a la educación, que contribuyan a la disminución de la brecha digital en la sociedad de la información y el conocimiento.

### Principios Cooperativos

- Adhesión voluntaria y abierta.
- Gestión democrática por parte de los asociados.
- Participación económica de los asociados.

## PLAN DE MARKETING - INDEPI

- Autonomía e independencia.
- Educación, formación e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Preocupación por la comunidad.

## Anexo II – Modelo de nota

Encuesta Cooperativas de Servicios Públicos - Provincia de Buenos Aires

Estimado,

Mi nombre es María Dolores Bengochea, DNI 25.624.953, soy Ingeniera de Sistemas y estoy desarrollando mi trabajo final del postgrado de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Siglo 21.

Me encuentro realizando un estudio sobre cooperativas de servicios públicos en la provincia de Buenos Aires y la informatización de sus procesos.

Es por ello que tengo el agrado de dirigirme a usted con motivo de que complete la siguiente encuesta.

Desde ya agradezco su colaboración.

Muchas gracias.

Saludos cordiales,

Ing. María Dolores Bengochea

## Anexo III – Encuesta

La encuesta se realizó utilizando la tecnología de formularios de Google.

Acceso a la encuesta: <https://forms.gle/bgR2VHbz9b7odrMW9>

**Cooperativas de servicios públicos de la Prov. de Buenos Aires**

Trabajo Final - Maestría en Administración de Empresas - Universidad Siglo 21 - Ing. María Dolores Bengochea

**\*Obligatorio**

Nombre de la Cooperativa (Opcional)

Tu respuesta

¿Qué servicios brinda la cooperativa?

SERVICIOS	
ELECTRICIDAD URBANA / RURAL	<input type="checkbox"/>
AGUA	<input type="checkbox"/>
TELEFONIA	<input type="checkbox"/>
INTERNET	<input type="checkbox"/>
SEPELIOS	<input type="checkbox"/>
SERVICIOS SANITARIOS/CLOACAS	<input type="checkbox"/>
GAS	<input type="checkbox"/>
OTROS SERVICIOS	<input type="checkbox"/>

Si tienen procesos automatizados, cuenta con:

- Desarrollos de sistemas propios
- Desarrollos de sistemas contratados - Empresa contratada
- Sistemas empaquetados
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Cuánto tiempo hace que desarrolló o adquirió su sistema actual?

- Menos de 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Entre 10 y 15 años
- Más de 15 años
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Tiene previsto cambiar de proveedor o de software a corto plazo?

- Si
- No
- Otro: \_\_\_\_\_

**Enviar** Borrar formulario

## Anexo IV – Entrevistas

### Clientes actuales

Para las entrevistas se utilizarán las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Qué tan satisfechos están con el producto-servicio brindado por INDEPI?
- 2.- ¿Qué cambiaría o mejoraría del servicio de INDEPI?
- 3.- ¿Qué cambiaría o mejoraría de la comunicación con INDEPI?
- 4.- ¿Cuáles son las necesidades tecnológicas que tienen?
- 5.- ¿Qué servicios les gustaría prestar?

### Posibles clientes

#### Entrevista

Cooperativa:

Nombre y Cargo:

- 1.- Servicios que brinda, cantidad de usuarios
- 2.- Con respecto a los sistemas que se utilizan en todas las áreas de la cooperativa, utilizan sistemas propios y/o Desarrollos tercerizados y/o Sistemas empaquetados
  - 2.1 si tienen varios, cuáles propios, cuales tercerizados y cuales empaquetados
- 3.- ¿Qué necesidades tiene a nivel tecnológico? (Nuevas aplicaciones)
- 4.- ¿Qué procesos necesitan mejorar o digitalizar?
- 5.- ¿Tiene previsto adquirir nuevas herramientas de software? ¿Para qué áreas específicas?
- 6.- ¿Tiene previsto incorporar nuevos servicios públicos? Si es así, cómo surgieron?

## Entrevista Gerente TELPIN

Cooperativa: Cooperativa Telefonica de Pinamar Telpin

Nombre y Cargo: Ricardo Martin Pagano, Gerente General

### 1.- Servicios que brinda, cantidad de usuarios

Telefonía Fija: 34317

Telefonía Móvil: 927

Servicio de TV (IPTV y OTT) : 5004

Internet : 30001

Damos servicios en la localidad de Pinamar, Santa Teresita, San Clemente y Madariaga

### 2.- Con respecto a los sistemas que se utilizan en todas las áreas de la cooperativa,

utilizan sistemas propios y/o Desarrollos tercerizados y/o Sistemas empaquetados

La cooperativa posee un departamento de Sistemas el cual está conformado por 6 Ingenieros de sistemas y un analista funcional. Este sector es el encargado de desarrollar sistemas de sw para el uso propio como así también la comercialización (eventualmente a otras cooperativas, aunque tenemos clientes de otras ramas)

Actualmente usamos 3 sistemas de los cuales 2 son desarrollos propios y uno es empaquetado.

## PLAN DE MARKETING - INDEPI

El CRM, denominado Jsat es desarrollo propio, con el se puede gestionar toda la vida de un cliente, desde la venta, instalación de servicio, soporte, reclamos y mantenimiento, facturación y baja. Este sistema también nos da herramientas de medición de cada punto de contacto del cliente y con el mismo podemos confeccionar todos los KPI's de gestión de la cooperativa.

También en su versión móvil (app) lo usamos para despacho de services e instalaciones

El sistema de georeferenciación de servicios con el sistema CRM, también es un desarrollo denominado SIRADMIN/SIRTEL, sobre el planificamos los tendidos de nuestros servicios y trabaja mediante API's o webservices con el CRM.

Por último el sistema ERP, contable y administrativo es el Bejerman, el mismo es un desarrollo empaquetado de terceros. Sobre este tenemos la parte administrativa, contable, stock, compras y depósitos, también sacamos balances y KPis de gestión, liquidación de sueldos.

3.- ¿Qué necesidades tiene a nivel tecnológico? (Nuevas aplicaciones)

Actualmente estamos con la necesidad de actualizar el sistema GIS de georeferenciación y diseño de redes. Lamentablemente no contamos con el tiempo para su desarrollo. (SIRADMIN/SIRTEL)

4.- ¿Qué procesos necesitan mejorar o digitalizar?

Estamos trabajando pero también podemos tomar desarrollos de terceros para la digitalización y automatización en gestión de cobranzas, recaudación y conciliaciones bancarias.

Si bien parte se va desarrollando, la gestión de cobranzas y conciliación es un problema que aqueja a todas las cooperativas.

## PLAN DE MARKETING - INDEPI

5.- ¿Tiene previsto adquirir nuevas herramientas de software?¿Para qué áreas específicas?

No tenemos pensado en el corto plazo, pero estas necesidades antes descritas ameritan un estudio específico.

Área contable y de desarrollo de obras y planificación (gis) serían las que estamos evaluando

6.- ¿Tiene previsto incorporar nuevos servicios? Si es así, cómo surgieron?

Estamos estudiando IOT y cloud como servicios a desarrollar por parte de la cooperativa

## Anexo V - Curriculum Vitae – Ing. Juan Angel Santoiani

**Nombre:** Juan Ángel

**Apellido:** Santoiani

**Fecha de nacimiento:** 1/9/1957

**Documento de identidad:** 13.207.022

**Domicilio:** Ruta 11 Km 392 Pinamar – Buenos Aires

**TE:** 02254 484949

### Estudios Cursados

#### Primarios

Colegio Pio XII Necochea

#### Secundarios

Escuela Nacional de Educación Técnica N° 1 de Necochea

Título: Técnico Electromecánico

#### Universitarios

Universidad Nacional de Buenos Aires (UBA)

Facultad de Ingeniería

Título: Ingeniero Electromecánico con Orientación Electrónica

### Desempeño Laboral

Año 1982 a 1986 - Cadeco SRL - Ingeniero de Desarrollo - Fabricación de modems,  
Conexiones PC – Host

## PLAN DE MARKETING - INDEPI

Año 1987 a 1988 - Laboratorio Rodríguez Corswant (METROLAB) - Ingeniero de Producción (con participación ocasional en desarrollo) - Fabricación de Instrumental de Laboratorio, Analizadores, Espectrofotómetros UV, Visible y de absorción atómica

Año 1988 a 2005 - Cooperativa Telefónica Pinamar Ltda. (TELPIN) - Ingeniero de centrales - Gerente técnico - Gerente del área desarrollo de sistemas - Director Técnico de Telpin Educa

2005 a la fecha - Cooperativa de Trabajo INDEPI Limitada – Presidente - Desarrollo de Software

2005 al 2007 - Municipalidad de Pinamar - Secretaria de Obras y Servicios Públicos  
Subsecretario de Obras y Servicios Públicos

2007 al 2011 - Municipalidad de Pinamar - Honorable Concejo Deliberante de Pinamar  
-Concejel electo por periodo 2007 al 2011- Presidente de Comisión de Planeamiento, Obras y Servicios - Presidente de bloque MUPP -Miembro de la Comisión de Presupuesto - Miembro de la Comisión de Asuntos Legales y Especiales

2012 al 2013 - Municipalidad de Pinamar - Secretario General (A cargo de la Subsecretaría de Producción)

2013 a 2014 - Municipalidad de Pinamar - Secretario de Acción Social y Producción

2014 a la fecha - EEST Nro 1 de Pinamar - Docente Emprendimientos Productivos y Desarrollo Local

### **Acciones durante los periodos laborales**

Codirector de Tesis de Grado de Ingeniería en Sistemas para 10 profesionales en la Universidad Nacional del Centro (todos graduados con la máxima puntuación).

## PLAN DE MARKETING - INDEPI

Desarrollo de sistemas de respuesta vocal (IVR) con reconocimiento de voz.

Proveedores de estos equipos para Siemens Argentina SA.

Desarrollo de sistemas de información geográfica integrados (GIS) a los sistemas de gestión para empresas de servicios públicos.

Sistemas de localización geográfica de llamadas para servicios de emergencias (911).

### Consultoría

A la Cooperativa de Teléfonos Automáticos De Santa Cruz de la Sierra (COTAS Ltda.) en Bolivia en redes y conectividad y software de gestión.

A la Cooperativa de Teléfonos Automáticos De La Paz (COTAS Ltda.) en Bolivia en redes y conectividad y software de gestión.

Desarrollo de sistema de Voto Electrónico de bajo costo y con re aplicación de los equipos en educación

### Experiencias

Mendoza - Fiesta de la Vendimia. Elección popular de atributos de las candidatas - Gobierno de la Provincia de Mendoza

Quequén - Consulta popular sobre autonomía - Municipalidad de Necochea

Huanguelen - Consulta popular sobre autonomía.- Comisión pro autonomía de Huanguelen

Mendoza - Consulta popular por creación de tasa de seguridad - Municipio de Mendoza Capital y Gobierno de la Provincia de Mendoza

Mailín - Elección de delegado municipal - Gobierno de Santiago del Estero

Junín - Elección de delegados municipales en 5 distritos - Municipalidad de Junín y Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

## **Participaciones en congresos**

### Como orador

Tercer Congreso Internacional de Informática Educativa "JIE99" Realizado en Buenos Aires, del 7 al 9 de octubre 1999.

"INTERNET+ CAPACITACIÓN PARA TODOS". <http://www.horizonteweb.com/jie99>

2do Seminario taller sobre Gobierno Digital - Realizado en Villa La Angostura, Neuquén, del 19 al 21 de Marzo de 2003 - Gobierno del Neuquén, CFI

ITU Telecom WORLD 2003 FORO Pol 8 Cómo lograr una mayor sensibilidad y comprensión sobre las TIC para fomentar su utilización - Ginebra, Suiza 12 al 18 octubre de 2003

### Como Asesor /Consultor

1er. ENCUENTRO DE LA RED IEARN LATINA. "Las redes de la información y la comunicación en la educación de un nuevo siglo". Mar del Plata, Rca. Argentina, 18, 19, 20 y 21 de abril del año 2000. Países participantes: Brasil, Colombia, Chile, España, México, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Uruguay, Argentina y E.E.U.U. Modalidad: Conferencias, Plenarios y Talleres.

EVENTO GLOBAL CN 2000 JORNADAS DE INTERNET. Organizadas por la Universidad Nacional de Buenos Aires en el Consejo Federal de Inversiones. "Internet: Herramientas para el Desarrollo Social. Usos en las Redes Comunitarias y en la Gestión Municipal". Ciudad de Buenos Aires, 6 y 7 de junio del año 2000.

SEMINARIO: "Educación y Nuevas Tecnologías". Organizado por el diario LA NACIÓN y "Edunexo" se llevó a cabo el 12 de septiembre del 2000, en el Auditorio del diario La Nación.

GLOBAL CN 2000 "1er. Congreso Internacional de Redes Ciudadanas" Barcelona, España, 2 al 4 de noviembre del 2000.

V CONGRESO IBEROAMERICANO DE INFORMÁTICA EN LA EDUCACIÓN,  
"RIBIE 2000."

VIRTUAL-EDUCA MADRID 2001, 27,28 Y 29 DE JUNIO. Congreso Mundial de Educación Virtual. Página: <http://www.virtual-educa.net> .

Congreso CINTEC, ciudad de Aveiro, Portugal. Página: <http://www.mat.ua.pt/cintec/>

CN Global 2001, <http://www.globalcn2001.org>

### **Repercusiones periodísticas**

[http://www.clarin.com/sociedad/Internet-chicos-escuelas-montana\\_0\\_267573288.html](http://www.clarin.com/sociedad/Internet-chicos-escuelas-montana_0_267573288.html)

Director de Proyecto FONSOFT (Ing Rossi y Asociados)

Director de Proyecto FONTAR (INDEPI Ltda)

Director de Proyecto FONTAR (Ing Matias Jauregui Lorda y Asociados)