

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Crecimiento Comercial Empresa Sisacorptech

Mecanismo de Titulación Desarrollo de proyecto de titulación

Roberto Carlos Landázuri Estrella

Carlos Andrés Cordova Zapata, Msc

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Master en Mercadotecnia

Quito, mayo de 2023

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Crecimiento Comercial Empresa Sisacorptech

Roberto Carlos Landázuri E.

Nombre del Director del Programa: Juan José Espinosa de los Monteros
Título académico: Magister
Director del programa de: Maestría en Mercadotecnia

Nombre del Decano del colegio Académico: Ana María Novillo, Doctorado
Título académico: Doctorado
Decano del Colegio: Escuela de empresas

Nombre del Decano del Colegio de Posgrados: Hugo Burgos, Doctorado
Título académico: Doctorado

Quito, mayo 2023

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombre del estudiante: Roberto Carlos Landázuri Estrella

Código de estudiante: 00329410

C.I.: 1710905173

Lugar y fecha: Quito, 22 de abril del 2023

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

DEDICATORIA

A mis padres, quienes han sido mi inspiración, mi guía en todo momento y me acompañaron en los momentos mas duros. Gracias por su amor incondicional, apoyo constante y sacrificios que han hecho para permitirme llegar hasta este momento. También quiero dedicar este trabajo a mis hermanos y sobrinos que siempre me han brindado su apoyo, motivación y ánimo en este tiempo. Espero que tomen esta obtención de maestría como un ejemplo de que todo lo que se propongan lo pueden hacer si lo hacen con disciplina, constantacia y perseverancia.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por haberme dado la oportunidad de cumplir un sueño, a mi familia por su apoyo y amor incondicional, a SisaCorpTech. por haberme permitido tomar su información y su nombre para la realización de esta tesis, también me gustaría agradecer a mis profesores por compartir su conocimiento, experiencia y habilidades con el único afán de ayudarme a crecer como persona y profesional.

Finalmente, quiero agradecer a mis compañeros de maestría por darme su amistad, ayudarme cuando lo necesite y darme sus consejos.

RESUMEN

Conocer la estrategia comercial que permita a Sisamonitor crecer un 30% en el mercado de rosas es el objetivo que persigue esta tesis. Para lo cual desea apalancarse en 4 aspectos: producto, precios, canales y promoción.

El tipo de estudio utilizado para la realización de esta tesis fue exploratorio donde se utilizaron entrevistas y observaciones en campo para comprender la forma en que el sistema SMR ayuda a los usuarios a satisfacer sus necesidades o resolver los problemas. También se utilizó el tipo de estudio descriptivo para identificar patrones de comportamiento de los usuarios de SMR.

Las conclusiones del estudio indican que se debe implementar mejoras en SMR y diseñar nuevas funcionalidades para que el mismo sea más competitivo, por otro lado, se identificó una nueva forma de segmentar el mercado que es diferente al que usa la empresa actualmente, se identificaron nuevos canales de distribución, Finalmente, se plantea una estrategia de precios que va enfocada en el aporte de valor que da SMR a sus usuarios y una nueva propuesta de posicionamiento.

Palabras clave: rosas, crecimiento, producto, precio, canales, Sisamonitor, estrategia, funcionalidades, SMR.

ABSTRACT

The objective of this thesis is to know the commercial strategy that will allow Sisamonitor to grow 30% in the rose market. For which it wants to leverage on 4 aspects: product, prices, channels and promotion.

The type of study used for the realization of this thesis was exploratory where interviews and field observations were used to understand how the smr system helps users to meet their needs or solve problems. A descriptive study was also used to identify behavioral patterns of smr users.

The conclusions of the study indicate that improvements should be implemented in SMR and new functionalities should be designed to make it more competitive; on the other hand, a new way of segmenting the market was identified that is different from the one the company currently uses; new distribution channels were identified; and finally, a pricing strategy is proposed that focuses on the value contribution that SMR provides to its users and a new positioning proposal.

Keywords: roses, growth, product, price, channels, Sisamonitor, strategy, functionalities and SMR.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO I.....	16
1. Análisis Situación Actual	17
1.1 Introducción.....	17
1.2 Organización empresarial	18
1.3 Producto tecnológico	18
1.3.1 Información	19
1.3.1.1 Integridad	19
1.3.1.2 Disponibilidad.....	19
1.3.1.3 Confidencialidad	19
1.3.2 Arquitectura de información.....	19
1.3.3 Tecnología.....	20
1.3.4 Procesos	20
1.4 Comercialización	20
1.4.1 Segmento de mercado	20
1.4.2 Perfil de usuarios	21
1.4.3 Funnel de ventas	21
1.4.4 Proceso de pago de las fincas.....	22
1.4.5 Mercado que posee SisaCorpTech	22
1.5 Marketing.....	23
1.6 Marca	23
CAPITULO II.....	24
2. Marco Teórico.....	24
2.1 Estrategia de marketing	24
2.1.1 Plan de marketing estratégico	24

2.1.2	Plan de marketing táctico.....	25
2.1.3	Segmentación del mercado.....	25
2.1.4	Estrategia de Canales.....	26
2.1.4.1	Tipos de estrategias de canales.....	26
2.1.5	Estrategia de fijación de precios.....	28
2.1.5.1	Precio.....	28
2.1.5.2	Principales estrategias de precios.....	28
2.1.5.2.1	Fijación de precios de valor agregado.....	28
2.1.5.2.2	Fijación de precios basado en costos.....	29
2.1.5.2.3	Fijación de precios basado en la competencia.....	29
2.1.6	Promoción y ventas.....	29
2.1.6.1	Promoción.....	29
2.1.7	Producto.....	31
2.1.7.1	Servicio.....	31
2.1.7.2	Definición.....	31
2.1.7.3	Elementos de los servicios.....	32
2.1.7.4	Herramientas que ayudan a modelar los servicios.....	33
2.1.7.5	Jobs to be done.....	35
2.1.7.5.1	Definición.....	35
2.1.7.5.2	Tipos de trabajos.....	36
2.1.7.5.3	Organización de los trabajos.....	36
2.1.7.5.4	Matriz de evaluación de los trabajos.....	37
2.1.7.6	La estrategia océano azul.....	38
2.1.7.6.1	Creando espacios nuevos en el mercado.....	38
2.1.7.6.2	Herramientas y esquemas analíticos.....	39

2.1.7.6.3	Cuadro estrategico.....	39
2.1.7.6.4	Esquema de 4 acciones.....	40
2.1.7.7	Customer journey	40
2.1.7.7.1	Customer experience	40
2.1.7.7.2	Características del customer experience	41
2.1.7.7.3	Customer journey map	42
2.1.7.7.4	Calidad del producto	43
2.1.7.7.5	Conocimiento de compra del cliente	44
2.1.7.7.6	El camino de compra del cliente	44
2.1.8	F.O.D.A.....	45
CAPITULO III.....		46
3.	Diseño e implementación.....	46
3.1	Análisis F.O.D.A de SisaCorpTech	46
3.1.1	Oportunidades y amenazas	46
3.1.1.1	Análisis externo macro - entorno	46
3.1.1.2	Análisis externo micro – entorno.....	47
3.1.2	Fortalezas y debilidades	48
3.1.3	Análisis CAME	49
3.1.4	Plan de acción	50
3.2	Necesidades, deseos y propuesta de valor de los usuarios	51
3.2.1	Encuestas, entrevistas y observaciones.....	51
3.2.1.1	Identificación de usuarios	52
3.2.1.2	Trabajos y su importancia.....	54
3.2.1.3	Propuesta de valor	56
3.3	Océano azul	57

3.3.1	Calificación obtenida por SMR en cada variable	58
3.4	Nuevas variables.....	59
3.5	Propuesta de mejoramiento de SisaMonitorRosas (SMR)	60
3.5.1	Reportes	60
3.5.2	Usuarios	60
3.5.3	Capacidad de respuesta.....	61
3.5.4	Arquitectura de información, dashboards y interfaz de usuario	61
3.5.5	Funcionalidades del sistema SMR.....	61
3.6	Segmentación de mercado	63
3.6.1	Floricultores que no tienen sistema de monitoreo	63
3.7	Competencia.....	64
3.8	Canales de distribución	64
3.8.1	Distribuidores de productos fitosanitarios	65
3.8.2	Personas que dan asesoría.....	66
3.8.3	Canal directo.....	66
3.8.4	Relaciones con el canal.....	66
3.9	Estrategia de precios.....	67
3.10	Posicionamiento	68
3.10.1	Target.....	69
3.10.2	Insights	69
3.10.3	Beneficios.....	69
3.10.4	Atributos	70
3.10.5	Competencia.....	70
3.10.6	Personalidad.....	70
3.10.7	Posicionamiento.....	71

3.11	Promoción	71
3.11.1	Relaciones públicas	71
3.11.2	Promoción de ventas	71
3.12	Marca	71
3.12.1	¿Dónde se compite?	72
3.12.2	¿Cómo se compite?	73
3.12.3	Elementos de la marca	74
3.12.3.1	Marca	74
3.12.3.2	Logo	74
3.12.3.3	Url	74
3.12.3.4	Empaque	74
3.12.3.5	Colores corporativos	75
3.12.4	Estrategia de Sisamonitor	75
	CAPITULO IV	77
4.	Conclusiones y recomendaciones	77
4.1	Conclusiones	77
4.2	Recomendaciones	77
5.	Glosario de términos	79
	Bibliografía	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	39
Tabla 2	39
Tabla 3	50
Tabla 4	50
Tabla 5	61
Tabla 6	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	27
Figura 2	31
Figura 3	34
Figura 4	37
Figura 5	45
Figura 6	49
Figura 7	53
Figura 8	53
Figura 9	54
Figura 10	54
Figura 11	55
Figura 12	55
Figura 13	55
Figura 14	56
Figura 15	56

Figura 16	56
Figura 17	57
Figura 18	57
Figura 19	58
Figura 20	67
Figura 21	68

TABLA DE ANEXOS

<i>Apéndice A. Entrevista al gerente general de SisaCorpTech</i>	82
<i>Apéndice B. Análisis de matriz F.O.D.A.</i>	87
<i>Apéndice C. Propuesta de mejora a SMR</i>	91
<i>Apéndice D. Preguntas a los técnicos</i>	106
<i>Apéndice E. Link's de entrevistas</i>	110

INTRODUCCIÓN

SisaCorpTech. es una empresa ecuatoriana que se dedica a la fabricación de software orientado a automatizar ciertos procesos relacionados a la sanidad de los mercados: rosas, flores de verano y cultivos de cielo abierto. En la actualidad tienen 3 productos tecnológicos que se comercializan en los mercados antes mencionados.

La empresa tiene algunos problemas como, por ejemplo, el ciclo de ventas varía entre 4 – 6 meses, el índice de conversión de lead a clientes es de menos del 20%, no tienen claro la manera de segmentar el mercado de las rosas para obtener mayores beneficios, en el producto (Sisa Monitor Rosas) no se han implementado funcionalidades nuevas en los últimos 4 años, los clientes no tienen claro si la empresa es “sisa” o “sisa monitor” o “sisa corp.”, entre otros.

El autor desea poner en práctica el conocimiento adquirido en la maestría que está cursando, por dicho motivo, considera importante aplicar este entendimiento en la empresa donde se encuentra trabajando. Debido a lo mencionado la primera motivación para realizar esta tesis es una motivación académica.

Por otro lado, la empresa se beneficia de esta tesis ya que pueda replantear su estructura organizacional, su cultura, sus procesos y su tecnología para alcanzar un market share del 30%, mejorar sus ingresos y sobre todo mejorar su brand awareness en el mercado que está compitiendo.

Los objetivos de la tesis son: Diseñar una estrategia de crecimiento que permita a SisaCorpTech. Alcanzar el 30% del market share de rosas en el Ecuador, Identificar las funcionalidades que se debe implementar o mejorar en el producto SisaMonitorRosas (SMR), diseñar una estrategia comercial para captar el 30% del market share, diseñar una estrategia multicanal de marketing para apoyar a la estrategia comercial y diseñar una estrategia para posicionar la marca en el mercado de las rosas.

Las preguntas planteadas para esta tesis son: ¿Cuál es la estrategia de crecimiento que debe seguir la empresa para aumentar la cuota en el mercado de rosas al 30%?, ¿Qué aspectos se debe implementar para mejorar el producto SisaMonitorRosas (SMR) para abarcar nuevos mercados?, ¿Cuál es la estrategia comercial que debe seguir la empresa para captar el 30% del market share?, ¿Cuál es la estrategia de marketing que se debe seguir para apoyar a la estrategia comercial? y ¿Cuál es la estrategia de posicionamiento de marca se debe seguir para generar bran

CAPITULO I

1. Análisis Situación Actual

1.1 Introducción

La actividad de emprender motivo a un grupo de ingenieros en sistemas y agrónomos a crear una empresa llamada SisaCorpTech y a través de ella diseñar e implementar una solución tecnológica que pueda automatizar un proceso clave en la floricultura que es el monitoreo.

En la actualidad el proceso de monitoreo lo realiza una persona denominada “monitoreador” que se da vueltas por los diferentes invernaderos revisando cada bloque, cama, cuadro y planta para detectar los blancos biológicos que pueda estar afectando a la rosa y una vez identificados los registra en una hoja de papel.

El monitoreador, una vez concluida esta actividad, se acerca a las oficinas centrales, donde el mismo u otra persona toma estos datos y los registra en un archivo de Excel para que los datos se presenten en forma de valores y/o gráficos y con ello el jefe técnico o jefe de técnico o el responsable fitosanitario pueda tomar decisiones para erradicar o tratar el blanco biológico. Esta actividad se llevaba a cabo entre 24 – 48 horas tiempo en el cual recién el técnico la información necesaria.

La empresa SisaCorpTech desarrolló una aplicación móvil para que el monitoreador vaya registrando los blancos biológicos encontrados, de esta manera se reemplaza el papel y el lápiz; y cuando termine el proceso de monitoreo vaya a la oficina central para que sincronice (envíe a la nube los datos) y de manera automática se presenten los datos del monitoreo en una página web en forma de gráficas, esquemas de bloques y valores numéricos para que el técnico tome decisiones en el menor tiempo posible.

1.2 Organización empresarial

SisaCorpTech. es una empresa que antes de la pandemia tenía 5 empleados bajo nómina y 2 bajo facturación, sin embargo, la crisis de la endemia ocasionó que la empresa baje sus precios y sus costos, como consecuencia la empresa quedó reducida a 1 persona bajo nómina y 2 a tiempo parcial con facturación.

La nueva realidad de la empresa obligó a que su única estrategia comercial se centre en mantener a los clientes, pero no con software, sino a través de servicios complementarios como auditorías de monitores, capacitación, entre otros.

En este período de tiempo la empresa se quedó sin soporte técnico para crear nuevo producto tecnológico o mejorar al existente, únicamente tenía a sus ex técnicos para resolver problemas y mantener el software operativo.

Lo mencionado anteriormente ocasionó que la empresa pierda tiempo con relación a su competencia, ya que la misma siguió con ritmo de creación de nuevas funcionalidades mientras SisaCorpTech no desarrolló ninguna funcionalidad nueva.

Los accionistas tomaron la decisión de reunirse con el gerente general para indagar como pueden ayudarlo para que emprendimiento no desaparezca y lo primero que hicieron fue identificar debilidades en el gerente y se decidió en buscar una persona que pueda ayudarlo.

1.3 Producto tecnológico

El producto tecnológico es un sistema SAAS, es decir, un Software As A Service, el cual se compone de dos partes que son: la app web y la app móvil. La app web esta desarrollado en una tecnología de hace 5 años, específicamente en ruby on rails 3 y la app móvil se desarrolló en un lenguaje nativo.

Para comprender la situación actual del producto tecnológicos se lo divide en:

- Información

- Arquitectura de información
- Tecnología
- Procesos

1.3.1 Información

1.3.1.1 Integridad

El proceso de captura de datos y su sincronización depende del monitreador, mientras que la presentación de la misma depende del sistema, por lo que se asegura la integridad de la información de acuerdo a como los monitreadores la ingresaron en la app móvil, siendo este el único punto de ingreso de datos. Sin embargo, el sistema no cuenta con controles que permitan saber si la data ingresada por los monitreadores es real.

1.3.1.2 Disponibilidad

El proceso de almacenamiento de la información muestra falencias, debido a que, cuando se implementó no se dimensionó la cantidad de datos que iba a almacenar, lo que ocasiona que el sistema se vuelva lento, la información no este disponible y en ocasiones el sistema tampoco este disponible para los usuarios.

1.3.1.3 Confidencialidad

El sistema solo tiene un rol, por lo que, tiene acceso a toda la funcionalidad e información del sistema, es decir, que no se puede limitar la visualización de la data o el uso de la app web a un perfil de usuario.

1.3.2 Arquitectura de información

Los usuarios no acceden a reportes o funcionalidades porque no se conoce la ruta o porque la ruta de acceso es difícil de recordar. Además, existe pocas etiquetas que guíe

al usuario en la navegabilidad del sistema o las etiquetas que existen no llevan a la funcionalidad que indica la misma afectando la usabilidad del sistema.

1.3.3 Tecnología

La desactualización de la tecnología ha traído problemas principalmente en la app web ya que existen funcionalidades, como la presentación de vistas panorámicas y tracking de monitores, que no se carguen de manera rápida, es decir, que tardan hasta 10 minutos en presentar la información, lo que vuelve el sistema lento y los usuarios dejen de usar estas funcionalidades.

1.3.4 Procesos

La carencia de procesos que permitan implementar, mejorar o eliminar funcionalidades limita el conocimiento acerca de las necesidades y los aspectos que aportan valor al usuario del sistema, por ende, a la finca. En la actualidad para validar si una funcionalidad aporta valor o no al usuario, se retira una funcionalidad del sistema y se espera a que los usuarios se comuniquen con la empresa para expresar su inconformidad. Así se retiró la funcionalidad de vista global.

1.4 Comercialización

1.4.1 Segmento de mercado

En la actualidad la empresa ha segmentado el mercado de acuerdo al número de hectáreas plasmándolo de la siguiente manera:

- Fincas pequeñas menos de 10 hectáreas
- Fincas medianas de 11 a 30 hectáreas
- Fincas grandes de 31 a 40 hectáreas
- Fincas premium mas de 41 hectáreas

En esta de forma de segmentar no se considera la estructura organizacional de la empresa, ni el mercado a donde exporta la rosa, ni la ubicación geográfica, el perfil de los posibles usuarios, entre otros.

La cantidad de hectáreas que tenía la empresa hasta antes de la pandemia era de 585,59 ha. Después de ella quedaron 381,59, es decir, que salieron 204 Ha. Los motivos por el cual salieron son:

- No tienen dinero para seguir pagando o desean bajar costos
- La finca fue comprada por otra finca o quebró
- Tuvieron una mejor opción de producto de monitoreo
- Están desarrollando su propio sistema de monitoreo

1.4.2 Perfil de usuarios

El análisis que ha realizado la empresa relacionado a los usuarios de las fincas, indica que pueden tener: jefe mipe, jefe de finca, técnico, gerente técnico, responsable, supervisor, director y dueño de finca. Sin embargo, no se realizó un análisis de las tareas que cada uno cumplen y las necesidades de información que tienen, como consecuencia el sistema no genera información de acuerdo a un perfil.

1.4.3 Funnel de ventas

La empresa no ha definido un funnel o proceso de venta, por lo que, las personas que comercializan el sistema SisaMonitorRosas (SMR) comunican las características, beneficios y propuesta de valor, de acuerdo a lo que considera que el sistema puede hacer por la finca, es decir, que no se hace un análisis del perfil de usuario que tiene la finca y tampoco se consideran sus necesidades de información. Por ende, todo el material de presentación y discursos de comercialización no son alineados y no contribuyen a que se cierre con éxito una venta.

La empresa tiene dos estrategias comerciales, la primera es dar SMR durante un período de pruebas que puede ser entre 2 a 6 meses y la segunda bajar el precio por hectárea de acuerdo al criterio del gerente general, es decir, no se cuenta con una política de precios. Durante el período de prueba la empresa brinda soporte, da capacitaciones, absuelve dudas sobre el funcionamiento del sistema, cambia configuraciones, entre otros.

1.4.4 Proceso de pago de las fincas

Las fincas pagan con cheque, de manera presencial y en determinados días a la semana, además cancelan cada 2 meses, lo que ocasiona que la empresa debe buscar la forma de financiarse ese tiempo, además que debe invertir recursos en ir a retirar los cheques.

1.4.5 Mercado que posee SisaCorpTech

En la actualidad la empresa tiene aproximadamente el 11,24% del mercado de rosas, es decir, 381,59 Ha. Se debe mencionar que, debido a factores, externos a la empresa a tenido una pérdida de 200 Ha.

El potencial mercado de rosas es de 900 hectáreas, pero de fincas que están dispersas entre la provincia de Pichincha y Cotopaxi con un promedio de 1.5 hectáreas, lo que hace que el gasto operativo suba ostensiblemente. También se encuentra el mercado de las fincas pequeñas, medianas, premium o grandes que suman casi 2500 hectáreas, sin embargo, la competencia más fuerte, Scarab, tiene el 50% del mercado el resto se dividen en:

- Fincas que están desarrollando su propio software 4%*
- Fincas que trabajan con otros sistemas de monitoreo 14%*
- Fincas que tienen otras formas de controlar los blancos biológicos 10%*

*Estos datos son aproximados.

1.5 Marketing

La empresa no tiene en sus planes realizar campañas de marketing para dar a conocer el producto o lo que se encuentra haciendo, por ende, todas sus redes sociales tienen actividad casi nula.

Lo mencionado anteriormente, se debe a que los accionistas consideran que no es el momento de darse a conocer en redes sociales y tampoco creen que las redes sociales les ayuden a comercializar el producto o a generar leads.

1.6 Marca

La empresa ha considerado que tiene otras prioridades antes que gestionar la marca, hasta el momento de inicio de la realización de esta tesis, no sabían si deben posicionar el nombre de la empresa (SisaCorpTech) o el nombre del producto (Sisa monitor) o simplemente Sisa.

La empresa tampoco a considerado posicionar la marca o el producto, por lo que tampoco se realizan acciones encaminadas en este sentido.

CAPITULO II

2. Marco Teórico

2.1 Estrategia de marketing

El propósito del marketing es que las ofertas de la organización y las necesidades junto con los deseos del cliente coincidan para generar una relación “ganar - ganar”. El plan de marketing tiene dos componentes:

- **Plan de marketing estratégico:** es a largo plazo y describe el camino / dirección que va a seguir la organización. Contesta las preguntas “¿Hacia donde quiere ir la organización ? y ¿Por qué?” (Dolnicar, Grün, & Leisch, 2018)
- **Plan de marketing táctico:** “transforma el plan de marketing estratégico en instrucciones / acciones a ejecutarse en el corto plazo” (Dolnicar, Grün, & Leisch, 2018) que indican que se debe hacer para llegar al objetivo deseado y generalmente tienen duración de 1 año

2.1.1 Plan de marketing estratégico

Este plan debe contener los siguientes análisis:

- Necesidades y deseos de los consumidores
- Un análisis F.O.D.A. de la organización

En base a estos componentes se debe responder dos preguntas: ¿En qué consumidores se debe enfocar (segmentos y targeting)? y ¿Cuál es la imagen que desea proyectar la organización en el mercado (posicionamiento)?

Las respuestas a estas preguntas ayudan a tomar decisiones que afectan este plan, pero una vez tomadas, revertir no será fácil. Finalmente, solo cuando se tenga claro el segmento al cual se va a dedicar y la imagen que desea tener frente a este segmento se puede diseñar un plan de marketing táctico.

2.1.2 Plan de marketing táctico

El plan de marketing táctico cubre 4 áreas:

“

1. El desarrollo y modificación del producto en vista de las necesidades y deseos del segmento objetivo (Producto)
2. La determinación del precio en vista del costo
3. La competencia y la disposición a pagar del objetivo. segmento (Precio)
4. La selección de los canales de distribución más adecuados para llegar al segmento objetivo (Plaza), y la comunicación y promoción de la oferta de la forma más atractiva para el segmento objetivo (Promoción)

” (Dolnicar, Grün, & Leisch, 2018)

Finalmente, se debe indicar que el plan de marketing táctico depende del plan de marketing estratégico, pero no al contrario.

2.1.3 Segmentación del mercado

La segmentación del mercado es clave, no solo para la organización que va a enfocarse en producir o diseñar un producto para un grupo de personas que buscan satisfacer necesidades y/o resolver problemas y como consecuencia existirá negocios, sino que también es la base del plan de marketing estratégico.

La segmentación del mercado no es otra cosa que agrupar a personas que tengan características en común que pueden ser trabajos, aficiones, situaciones geográficas, gustos, dolencias, edad, sexo, entre otros. Se debe analizar la palabra “características” ya que ella es crítica para la gerencia, pero ¿Por qué es crítica? Porque ella significa que es un criterio de segmentación. Éste puede ser una sola característica o mas de una.

¿Qué enfoque se debe considerar para realizar una segmentación del mercado?

Según el libro “Market segmentation Analysis” (Dolnicar, Grün, & Leisch, 2018)

existen dos enfoques: el primero consiste en las limitaciones de la organización y el segundo basado en criterios o variables de segmentación que pueden ser de tres tipos: descriptoras, de segmentación y de eliminación.

Las variables descriptoras son aquellas que describen de manera general a un segmento, mientras que las de eliminación son aquellas que permiten decidir si un segmento cumple o no con nuestras expectativas de la mano con estas variables se encuentran las de atracción que permiten guiar o plantear a las variables de eliminación.

La realización de esta tesis implica que se debe realizar tres tipos de acciones para encontrar una segmentación diferente a la actual que se basa en No de ha.

- Entrevistas
- Encuestas
- Observación

Finalmente, el objetivo del análisis de segmentación no es identificar una característica o variable de segmentación, sino obtener una perspectiva profunda de la segmentación.

2.1.4 Estrategia de Canales

Una estrategia de canales es “el plan que tiene una empresa para que su producto avance en la cadena de comercialización hasta llegar al cliente” (Moore, 2018). El propósito de esta estrategia es mejorar la forma en la que se expone el producto de cara al cliente.

2.1.4.1 Tipos de estrategias de canales

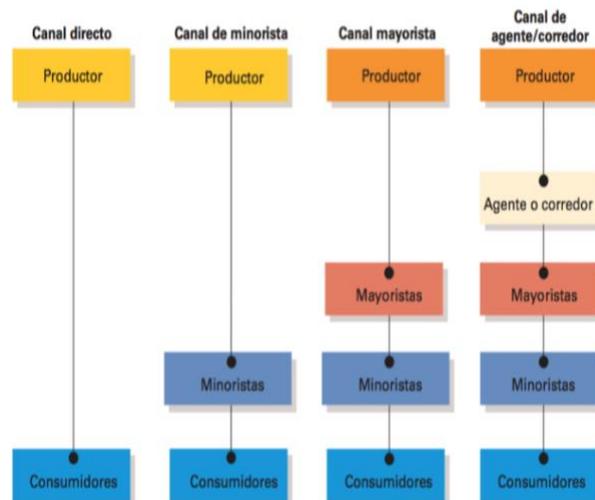
La estrategia de canal tiene dos tipos: directos e indirectos. La estrategia de canal directa es cuando la organización vende directamente al cliente, según Juan José

Espinosa de los Monteros (Monteros, Maestría en Mercadotecnia, 2022) tienen las siguientes características:

- Contacto directo con los prospectos
- Tienen tiendas propias
- Necesidad de información elevada
- Personalización alta del producto
- Garantía del producto y;
- La logística del producto

La estrategia de canal indirecta se da cuando la organización desea llegar al cliente a través de intermediarios. En esta estrategia se presentan algunas alternativas que se muestran en el siguiente gráfico.

Figura 1
Canales de marketing



(Monteros, Maestría en Mercadotecnia, 2022)

2.1.5 Estrategia de fijación de precios

2.1.5.1 Precio

Se lo define como: “la cantidad de dinero que se cobra por los productos” (Jaime Saavedra A., 2022), desde el punto de vista del cliente, el precio se lo define como “la suma de todos los valores a los que renuncia para obtener los beneficios de tener o utilizar un producto” (Armstrong & Kotler, Fijación de precio, 2013).

2.1.5.2 Principales estrategias de precios

Unos de los principales inconvenientes que tienen las organizaciones es el establecer el precio, Kotler aporta con 3 maneras de fijar los precios:

- Fijación de precios basada en el valor para el cliente
- Fijación de precios basada en el costo
- Fijación de precios basada en la competencia

Pero, existen más maneras de fijar precios a continuación, se enumera: “

- Fijación de precios competitivos
- Fijación de precios skimming
- Fijación de precios de penetración
- Fijación de precios económicos
- Fijación de precios dinámicos

“ (Jaime Saavedra A., 2022)

2.1.5.2.1 Fijación de precios de valor agregado

Esta estrategia implica añadir servicios complementarios al servicio principal, no es cobrar menos o cobrar lo que desea el usuario, o cobrar de acuerdo a la competencia.

2.1.5.2.2 Fijación de precios basado en costos

Esta estrategia implica que la organización tiene claro los costos fijos y variables; y le aumenta un porcentaje de utilidad. Otra forma puede ser calcular el punto de equilibrio y en base a este valor colocar un porcentaje de utilidad.

2.1.5.2.3 Fijación de precios basado en la competencia

Esta estrategia implica fijar el precio en función de las estrategias de los competidores, sus servicios, sus costos, y precios. “Al evaluar las estrategias de precios de los competidores, la empresa debería hacer varias preguntas: “¿cómo se compara la oferta de mercado de la empresa con las ofertas de los competidores en términos de valor para el cliente?, ¿qué tan fuertes son los competidores actuales y cuáles son sus actuales estrategias de precios? “ (Armstrong & Kotler, Fijación de precios basada en la competencia, 2013).

Finalmente, se debe recordar que la estrategia de precio esta determinada por las decisiones de posicionamiento en el mercado.

2.1.6 Promoción y ventas

2.1.6.1 Promoción

La promoción es un conjunto de herramientas que Kotler la denomina “*Comunicaciones integradas de marketing*” con el objetivo de comunicar de manera clara, coherente, alineada y sencilla de la organización y sus productos.

La promoción cuenta con algunas herramientas, pero Kotler las clasifica en:

- **Publicidad:** Cualquier manera o forma de presentar una organización, ideas y/o producto. Dentro de esta herramienta se encuentran los medios escritos, televisión, internet, impresos, móvil, entre otros

- Relaciones públicas: es el arte de crear una red de contactos que contribuyan para alcanzar un objetivo. Esta red ayuda a construir una imagen positiva de la organización y su producto, además asiste cuando se presenta una situación que puede afectar o afecta a la organización. En esta categoría se puede encontrar los newsletter, comunicados de prensa, eventos, patrocinios y página web
- Promoción de ventas: Aliciente que se ofrece al consumidor para impulsar una compra en el corto plazo. En este punto se puede considerar las promociones, descuentos, exhibiciones, cupones, demostraciones, entre otros
- Ventas personales: se refiere a la presentación de la organización y su producto a través de una representante o fuerza de ventas con el propósito de crear ventas o relaciones incluye presentaciones, ferias, congresos y programas de incentivos
- Marketing directo: consiste en crear conexiones con consumidores que contribuyan a crear relaciones de largo plazo con los clientes

Kotler también indica “que el diseño de un producto su precio, la forma y el color de su empaque, y las tiendas que lo venden, todo ello comunica algo a los compradores. Así, aunque la mezcla promocional es la actividad principal de comunicaciones de la empresa, es necesario coordinar la mezcla completa de marketing - promoción, así como producto, precio y plaza para tener el mayor impacto” (Armstrong & Kotler, Comunicación de valor para el cliente, 2013)

Figura 2

Comunicaciones integradas de marketing



(Armstrong & Kotler, Comunicación de valor para el cliente, 2013)

2.1.7 Producto

2.1.7.1 Servicio

Para plantear una estrategia de producto es necesario plantearnos algunas preguntas como las siguientes: ¿Qué es un servicio?, ¿Cómo se diferencia un servicio, de un producto?, ¿Los servicios tienen atributos que los diferencien de un producto?

2.1.7.2 Definición

Un servicio es una actividad económica que es ofrecida de una parte hacia otra, donde se busca generar los resultados deseados o esperados en la parte que lo recibe (Wirtz, 2011). Sin embargo, esta definición también podría aplicarse a un producto, por lo que nace la necesidad de limitar el concepto de servicio que se resume de la siguiente manera:

“Un servicio es un hecho, acto, actividad, desempeño y esfuerzo que realiza una persona u organización para generar valor a la persona u organización que lo recibe a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo” (Wirtz, 2011).

“A pesar de la confusión, las siguientes definiciones deben proporcionar un punto de partida sólido para desarrollar una comprensión de las diferencias entre bienes y servicios. En general, los **bienes** se pueden definir como *objetos, dispositivos* o cosas, y los **servicios** como *hechos, actividades o desempeños*” (Hoffman & Katerson, 2011).

Por lo mencionado anteriormente los autores indican que en la realización de esta tesis se tratarán a los bienes y servicios como un producto con características tangibles e intangibles.

2.1.7.3 *Elementos de los servicios*

Los servicios necesitan tener características que en realidad son elementos que permiten diferenciar, hasta cierto punto, un bien de un servicio.

Los elementos que tiene un servicio son:

- La intangibilidad: hace referencia a que un servicio no se puede oler, tocar, degustar, verlo y escuchar antes de comprarlo
- La inseparabilidad: esta característica se refiere a que no se puede separar la interconexión entre el ofertante del servicio, el cliente que recibe y las personas u organizaciones que comparten la experiencia, es decir, que existen 3 actores. En otras palabras mientras se produce el servicio, el cliente participa del proceso de producción y consume al mismo tiempo

- La heterogeneidad: un mismo servicio no puede darse siempre de la misma manera, así sean los mismos actores que lo brindan, es decir, un servicio es único e irrepetible
- La caducidad: los servicios no tienen fecha de caducidad, ya que no se los puede almacenar, ni fabricarlos antes de ser consumidos

Finalmente, es complejo separar conceptualmente un bien tangible de un servicio y viceversa, ya que siempre un servicio viene acompañado de un bien y un bien, generalmente, necesita de un servicio para mantenerlo o que sirva de respaldo al mismo.

2.1.7.4 *Herramientas que ayudan a modelar los servicios*

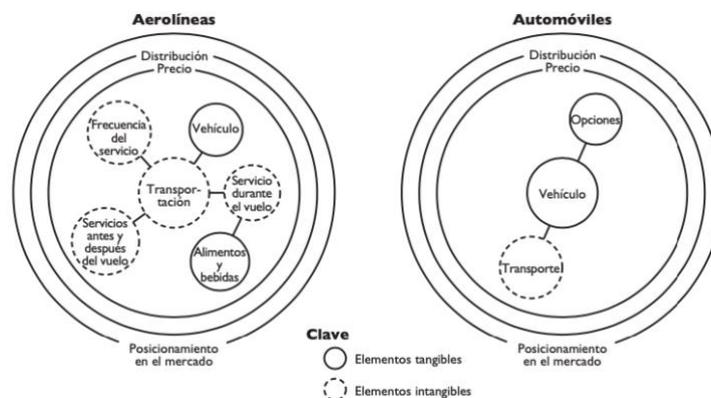
Escalas de entidades del mercado

Esta herramienta indica que existen bienes tangibles fuertes o dominantes que entre más fuertes y dominantes sean, tendrán servicios menos dominantes y viceversa también.

Para esta herramienta no existen servicios o productos puros ya que depende en mayor o menor medida uno del otro.

Modelo molecular

Este modelo es gerencial que permite comprender de mejor manera la interrelación entre los elementos tangibles e intangibles que el producto ofrece a los clientes. Para entender de mejor manera se mira la siguiente figura.

Figura 3*Interrelación entre elementos**The Journal of Marketing* (abril de 1977), página 76**Modelo servucción**

El consumidor cuando compra un servicio esta comprando una experiencia, por lo tanto, no importa si se ofrece un bien o producto, todos ofrecen beneficios que se transforman en experiencias y éstas generan recordación o brand awareness en el cliente.

Los beneficios puede englobarse en intangibles y/o tangibles; y ambos deben generar una experiencia en el cliente, por ello, los autores indican que “La determinación de lo que comprende un conjunto de beneficios, el concepto de beneficio que adquieren los consumidores, es la esencia del marketing y trasciende a todos los bienes y servicios” (Hoffman & Katerson, 2011).

El modelo servucción tiene cuatro factores que influyen en la experiencia de servicio de del cliente y éstos son:

- Serviespacio: este factor es visible para el cliente y se refiere a todo lo físico y que interviene en el entorno para dar el servicio.

Por lo mencionado anteriormente, toda organización debe administrar el serviespacio, debido a su rol en:

- Empaque del servicio
 - Facilitación del proceso de entrega del servicio
 - Socialización con clientes y empleados
 - Diferenciación de la empresa con relación a los competidores
- Personal de contacto/proveedores: este factor es visible para el cliente, involucra a todo proveedor o persona de la empresa que tenga contacto con el cliente tanto a nivel de back end como de front end
 - Otros clientes: este factor no siempre esta visible ya que se refieren a las personas que comparten la experiencia del servicio junto con el cliente
 - Organizaciones y sistemas: este factor es invisible para el cliente, pero afecta directamente a la experiencia del mismo y se refiere al back end del servicio, es decir, todo aquello que el cliente que no ve del servicio, pero que son la base del servicio.

2.1.7.5 Jobs to be done

2.1.7.5.1 Definición

Son las tareas que una persona o personas realizan para alcanzar un objetivo específico que pueden ser satisfacer una necesidad y/o resolver un problema. Pero, ¿Cómo nace esta herramienta?, según el artículo de Harvard Business Review – *Conozca a su cliente por los trabajos que deben hacer* “la teoría de los trabajos se desarrollo como

un complemento a la teoría de la innovación disruptiva” (Christensen, Hall, & Dillon, 2016).

2.1.7.5.2 Tipos de trabajos

Los trabajos en los que se debe poner atención son: personales/emocionales, sociales y funcionales, sin embargo, de acuerdo al libro de Alexander Osterwalder “Diseñando la propuesta de valor” también se debe considerar los trabajos de apoyo que son aquellos relacionados a la “creación, adquisición y consumo de valor sea como consumidores y/o profesionales” (Osterwalder, 2015).

- Trabajos personales/emocionales: son aquellos relacionados al bienestar de la persona
- Trabajos sociales: son aquellos relacionados a como perciben el entorno a la persona que realiza un trabajo específico. Estos trabajos se los relaciona con un levantamiento del autoestima o la obtención de reconocimiento
- Trabajos funcionales: éstos se relacionan con aquellas tareas que permiten satisfacer una necesidad o resolver un problema
- Trabajos de apoyo: como se había mencionado anteriormente se relacionan al apoyo o ayuda que se da a la creación, consumo y adquisición de valor

2.1.7.5.3 Organización de los trabajos

La manera de entender, comprender e identificar los trabajos que realiza un cliente es a través de la recopilación de la información que se obtiene a través de la observación en el contexto donde se desenvuelve el cliente. En el caso de un Software As A Service lo que se debe observar es la interacción del usuario con el sistema.

La información recopilada se debe organizar en una tabla que tenga los siguientes campos: tipo de trabajo; descripción de la tarea; que consiste en; para; beneficia a; reporta a.

2.1.7.5.4 Matriz de evaluación de los trabajos

La matriz de evaluación permite calificar un trabajo de acuerdo a su importancia y satisfacción, esto permite tener un valor de opportunity score, que ayuda a tomar una decisión sobre el trabajo en el cual se va a invertir recursos.

Esta matriz además provee información para realizar gráficos que permitan ubicar el grado de importancia que puede tener un trabajo. En la siguiente figura se puede observar lo que contiene la matriz.

Figura 4
Matriz de prioridades JTBD



” Captura de pantalla del recurso entregado en la materia Marketing de servicios”

(<https://drive.google.com/drive/folders/1vrFk8DDJyTupRpTW8Sg13TuiGL96oJxk,2023>)

Esta matriz se usará para evaluar los trabajos levantados durante la fase de investigación y que se detallará en el capítulo No. 3.

2.1.7.6 La estrategia océano azul

2.1.7.6.1 *Creando espacios nuevos en el mercado*

“Las compañías tendrían que dejar de competir entre sí. La única de manera de vencer a la competencia es dejar de tratar de vencerla” (Kim & Mauborgne, La estrategia del océano azul, 2005). Un océano azul se lo define como espacios del mercado que no se conocen, donde no existen casi industrias, ni competidores, es decir, son mercados de oportunidades.

¿Qué impulsa la creación de océanos azul? Varios factores, pero entre los principales están: “

- Sociológicos
- Tecnológicos
- Económicos
- Políticos
- Ambientales y;
- Demográficos “ (Castro, 2023)

La creación de océanos azules, según lo explica W. Chan, “es el movimiento estratégico que realiza la compañía, entendiéndose, como movimiento estratégico al conjunto de actuaciones, decisiones y enfoque que debe tomar la gerencia a fin de producir una oferta importante conducente a la creación de un mercado” (Kim & Mauborgne, La estrategia de océano azul, 2005), es decir crear valor.

El valor de las empresas que viven y conviven en el océano azul tiene que ser diferente, debe tener innovación en valor y ésta solo ocurre cuando se logra alinear la utilidad, precio y costo. Esto significa crear el máximo de valor que se pueda, al menor costo posible. En resumen, crear océanos azules es maximizar valor hacia el cliente, pero reduciendo costos.

2.1.7.6.2 *Herramientas y esquemas analíticos*

Los autores del libro “La estrategia del océano azul” plantean 6 principios en la estrategia y para cada uno de ellos un riesgo asociado: (Kim & Mauborgne, La estrategia del océano azul, 2005).

Tabla 1

Principios y riesgos de la estrategia de océano azul

Principios de la ejecución	Factores de riesgo atenuados
Superar los obstáculos clave de la organización	Riesgo organizacional
Incorporar la ejecución dentro de la estrategia	Riesgo de la gestión

Tabla 2

Principios y riesgos de la estrategia de océano azul

Principios de formulación	Factores de riesgo atenuados
Reconstruir las fronteras del mercado	Riesgo de búsqueda
Enfocarse en la perspectiva global no en la búsqueda	Riesgo de planeación
Ir más allá de la demanda existente	Riesgo de la escala
Desarrollar la secuencia estratégica correcta	Riesgo del modelo de negocio

2.1.7.6.3 *Cuadro estrategico*

Esta herramienta esta enfocada en construir una estrategia contundente y debe cumplir con 2 propósitos: identificar el esquema actual de la competencia e identificar las variables sobre las cuales compite la industria en producto y entrega.

La identificación de las variables debe ser validadas por el mercado y deben ir en el eje horizontal, por otro lado, en el eje vertical se encuentra en nivel de satisfacción que ofrece la competencia a los compradores.

2.1.7.6.4 *Esquema de 4 acciones*

Esta herramienta, según los autores del libro, ayuda a tomar decisiones con la información recopilada de la herramienta cuadro estratégico. Estas decisiones se traducen en acciones a tomar sobre las variables y pueden ser: “

- Reducir: ¿Qué variables se pueden reducir muy por debajo de la norma de la industria?
- Eliminar: ¿Cuáles variables de la industria se pueden eliminar?
- Crear: ¿Cuáles variables se pueden crear porque la industria nunca las ha ofrecido?
- Incrementar: ¿Cuáles variables se pueden incrementar muy por encima de la norma de la industria? “ (Kim & Mauborgne, La estrategia de océano azul, 2005)

La utilización de estas herramientas permite a la industria identificar una curva que crea, produce y entrega valor, además permite a la organización tener claro un camino a transitar, por lo tanto, no diluye sus esfuerzos tratando o emulando a la competencia. Como consecuencia la empresa tiene un mensaje claro. Esto los autores denominan “características de una buena estrategia” (Kim & Mauborgne, La estrategia del océano azul, 2005).

En resumen, una buena estrategia de océano azul tiene que ser: Enfocada, divergente y debe tener un mensaje claro.

2.1.7.7 *Customer journey*

2.1.7.7.1 *Customer experience*

La autora del libro “Customer experience” indica que para dar una definición completa de customer experience se debe abarcar dos visiones que son: “la visión del cliente y de la compañía” (Hernández, 2021).

La visión del cliente permite conocer de manera cualitativa, porque esta relacionado a lo que vive, siente y percibe la persona cuando interactúa con nuestro producto y los procesos que lo rodean como puede ser: compra, soporte, investigación entre otros, además de la interacción con todos los puntos de contacto, es decir que el customer experience es la suma de todas las experiencias en todos los puntos donde se interactúa con el cliente, sin importar si es físico o no.

La visión de la compañía permite crear relaciones con el cliente y para ello el cliente debe ser parte central de la propuesta de valor y producto de la organización. Debido a lo mencionado, se da importancia no solo al ¿Cómo? y ¿Cuándo? sino al ¿Qué? y al ¿Por qué?

Al igual que la visión del cliente, la visión de la compañía considera todos los procesos alrededor del producto y todos los puntos de interacción sean físicos o no.

2.1.7.7.2 Características del customer experience

Las experiencias que se diseña deben cumplir con dos objetivos: “Generar satisfacción en el cliente y generar negocios rentables” (Hernández, 2021). Se debe considerar que una sola experiencia no crea una experiencia satisfactoria para el cliente sino es el conjunto de experiencias en todos los procesos, en todos los contactos. Son 8 las características que ayudan a generar experiencias que alcancen los objetivos planteados.

1. Ser viables: que se encuentren dentro de las posibilidades de la empresa, porque sino se cumplen corre el riesgo de quedar mal
2. Ser relevantes: para el cliente o lead, es decir, que cumplan con el objetivo que persigue

3. Estar vinculadas: cada experiencia que se le ofrece al cliente debe alcanzar un objetivo para el cliente y para la empresa incluso creando caminos que permitan ir a otras experiencias
4. Estar alineadas con las expectativas: del cliente, pero el problema es entender sus expectativas y ver si se alinea con tu propuesta de valor
5. Ser consistentes: que toda la organización alinea sus esfuerzos para brindar la experiencia, así transmitiremos la propuesta de valor
6. Ser sencillas: experiencias sencillas y fáciles para que el cliente pueda realizar sus tareas en menos pasos
7. Estar personalizadas: implica que durante la entrega de experiencias al cliente se debe recabar información para brindar una experiencia que vaya de acuerdo a la personalidad del cliente o a sus gustos
8. Medibles: Todas las experiencias que se diseña para el cliente deben ser medibles en dos ámbitos: satisfacción del cliente e impacto en el negocio

2.1.7.7.3 *Customer journey map*

Por definición el customer journey map es el camino que sigue el cliente o una persona en los procesos de compra, venta y uso del producto. Es proceso no puede comenzar si no se conoce a nuestro cliente, por lo tanto, el primer paso es definir a nuestro cliente.

El proceso de venta involucra 3 aspectos que son: “calidad del producto, conocimiento del cliente y conocimiento de compra de tu cliente” (Castillo, 2021). Sobre el conocimiento del cliente ya se ha mencionado que se debe conocerlo, pero hay dos temas que son importantes que se profundice.

2.1.7.7.4 *Calidad del producto*

La calidad del servicio SaaS esta constituido por la combinación de 6 elementos: comunicación, capacidad de respuesta, confiabilidad, flexibilidad, características y seguridad/privacidad.“

- **Comunicación:** incluye todos los aspectos de la capacidad de un proveedor de SaaS para brindar apoyo informado, atento y cortés (p. ej., resolución conjunta de problemas o estilos de trabajo alineados), así como atención individualizada (p. ej., capacitaciones y cursos específicos para el cliente)
- **Capacidad de respuesta:** consiste en todos los aspectos de la capacidad de un proveedor de SaaS para garantizar que la disponibilidad y el rendimiento de la aplicación proporcionada por SaaS (p. ej., a través de la planificación profesional de recuperación ante desastres o equilibrio de carga), así como la capacidad de respuesta del personal de soporte (p. ej., soporte de línea directa las 24 horas, los 7 días de la semana). disponibilidad) está garantizada
- **Confiabilidad:** comprende todas las características de la capacidad de un proveedor de SaaS para realizar los servicios prometidos de manera confiable y precisa (p. ej., brindar servicios en el momento prometido)
- **Flexibilidad:** se refiere a los grados de libertad que tienen los clientes para cambiar aspectos contractuales (p. ej., período de cancelación o modelo de pago) o técnicos (p. ej., escalabilidad de la capacidad de almacenamiento, modificaciones individuales al servicio de la aplicación) en la relación con un proveedor de SaaS
- **Características:** se refiere al grado en que las características y funcionalidades clave (como la extracción de datos o el tipo de aplicación) funcionalidad

específica) de una aplicación SaaS cumplen con los requisitos comerciales de un cliente

- **Seguridad/ Privacidad:** incluye todos los aspectos para garantizar que se tomen medidas (preventivas) periódicas (p. ej., auditorías de seguridad periódicas, uso de cifrado o tecnología antivirus) para evitar filtraciones de datos o interrupciones del sistema

“ (Benlian, Koufaris, & Hess, 2010)

2.1.7.7.5 *Conocimiento de compra del cliente*

El conocimiento de compra que tiene un cliente es clave, ya que esto permite conocer el comportamiento que tiene un cliente y el forma de tomar decisiones del mismo. El ciclo de compra que tiene 5 elementos: necesidad, búsqueda de opciones, comparar, comprar y uso.

Todos los elementos siguen una secuencia siendo la necesidad el impulsor de los demas.

2.1.7.7.6 *El camino de compra del cliente*

El camino de compra del cliente consta de los siguientes elementos:

- Etapas que el cliente sigue para realizar la compra
- Actividades de cada etapa
- Puntos de contacto que se refiere a todos los lugares, sitios, momentos, pantallas en los que se realizan actividades
- Emociones que siente el cliente cuando realiza las actividades en los puntos de contacto. Éstas pueden ser positivas, negativas o neutras
- Causa/origen de las emociones que siente el cliente al realizar las actividades

2.1.8 F.O.D.A

Esta herramienta permite conocer a la organización desde el punto de vista de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, éstas permiten confirmar o no si se ha realizado un correcto análisis estratégico de la empresa. En la figura que se muestra a continuación se detalla los diferentes análisis que se deben realizar.

Figura 5
Análisis estratégico de la empresa



(Huerta, 2020)

CAPITULO III

3. Diseño e implementación

3.1 Análisis F.O.D.A de SisaCorpTech

3.1.1 Oportunidades y amenazas

3.1.1.1 *Análisis externo macro - entorno*

Este análisis permite identificar oportunidades y amenazas externas a la organización, para ello se va a utilizar las herramientas análisis Pestel y los 5 fuerzas de Porter. Para efectuar este estudio se realizó una entrevista con el gerente general de SisaCorpTech, la misma consta en la sección de apéndices como Apéndice A.

- **Político:** los mercados de las florícolas pueden estar involucrados en una guerra o los tratados comerciales propios y ajenos puede ir a favor o en contra de las florícolas
- **Económico:** SisaCorpTech fue afectada por la pandemia, a tal punto, que tuvo que despedir al 85% de su planilla de empleados, por lo que, se presume que si viene otra situación similar posiblemente ocurra lo mismo. Por otro lado, si la demanda de rosas disminuye para los clientes, también afectará a la organización, también puede darse el caso de que las florícolas cambien su giro de negocio de exportar rosas a exportar buques de flores de verano, porque el mercado así lo pide puede afectar a SisaCorpTech en el número de ha. Por ende, en su facturación de rosas
- **Sociales:** en caso de que exista nuevos paros impulsadas por organizaciones sociales podría afectar el normal funcionamiento de SisaCorpTech o de sus clientes

- **Tecnológicos:** puede afectar a SisaCorpTech en caso de que se logró reemplazar el proceso de monitoreo, que se realiza con humanos, por un dron o robot que realice esta tarea. También el incremento en los costos del mantenimiento de la infraestructura tecnología que se usa para dar el servicio
- **Ecológicos:** puede afectar a SisaCorpTech en caso de que el ente de control (Agrocalidad) obligue a las florícolas a mostrar evidencia que se encuentran haciendo fumigación focalizada
- **Legal:** afectaría a SisaCorpTech en caso de que la regulación legal cambie para que exista la obligación de usar un sistema informático para realizar el monitoreo o si se modifica las leyes y reglamentos laborales. También puede afectar que se emita una normal legal que obligue a las florícolas a que obtengan certificaciones para exportar

3.1.1.2 *Análisis externo micro – entorno*

- **Nuevos competidores:** en la actualidad están ingresando al país nuevos proveedores de tecnología con nuevos sistemas de monitoreo y/o servicios complementarios con una estrategia de precios basado en la fijación de precios por penetración, por otro lado, algunas florícolas se encuentran desarrollando sus propios sistemas de monitoreo para uso interno, pero también están comenzando a comercializarlo. Finalmente, que se reemplace la mano de obra para monitorear con drones o robots. Se puede considerar un nuevo competidor a uno que ya existía, pero que esta comercializando el mismo producto con más funcionalidades y mas servicios complementarios
- **Poder negociador de los clientes:** las florícolas están acostumbradas a tener descuentos de hasta el 30% y con pagos de hasta 60 días, por lo que, resulta

desgastante los procesos de cobro y dar un descuento que llegue al 30% sobre el precio que se ofrece actualmente

- **Amenaza de productos sustitutivos:** las florícolas usen el proceso de monitoreo manual, que implementen procesos de control adicionales para vigilar el porcentaje de rosa nacional, que las empresas opten por soluciones mas baratas y se realicen alianzas estratégicas con otras empresas que proveen el servicio de monitoreo
- **Poder de negociación de los proveedores:** otros proveedores tienen más producto tecnológico, servicios complementarios y precios mas bajos
- **Rivalidad de los competidores:** las empresas que proveen de sistemas de monitoreo se van a pelear por tener más funcionalidad en el producto tecnológico, proveer servicios complementarios o adicionales y por ofrecer el precio más competitivo

3.1.2 Fortalezas y debilidades

Este es un análisis interno y al igual que el anterior se basa en la entrevista con el gerente general de SisaCorpTech que se encuentra en el Apéndice A.

Tipos de fortaleza

- A nivel de personas SisaCorpTech tiene ingenieros agrónomos que tienen experiencia y conocimiento del mercado
- A nivel de personas SisaCorpTech tiene ingenieros en sistemas con experiencia en la implementación de productos tecnológicos
- SisaCorpTech tiene una estructura organizacional horizontal lo que evita la burocracia interna
- SisaCorpTech esta implementando metodologías de desarrollo de software

- Personas que brindan soporte de manera inmediata sea de manera presencial o telefónicamente

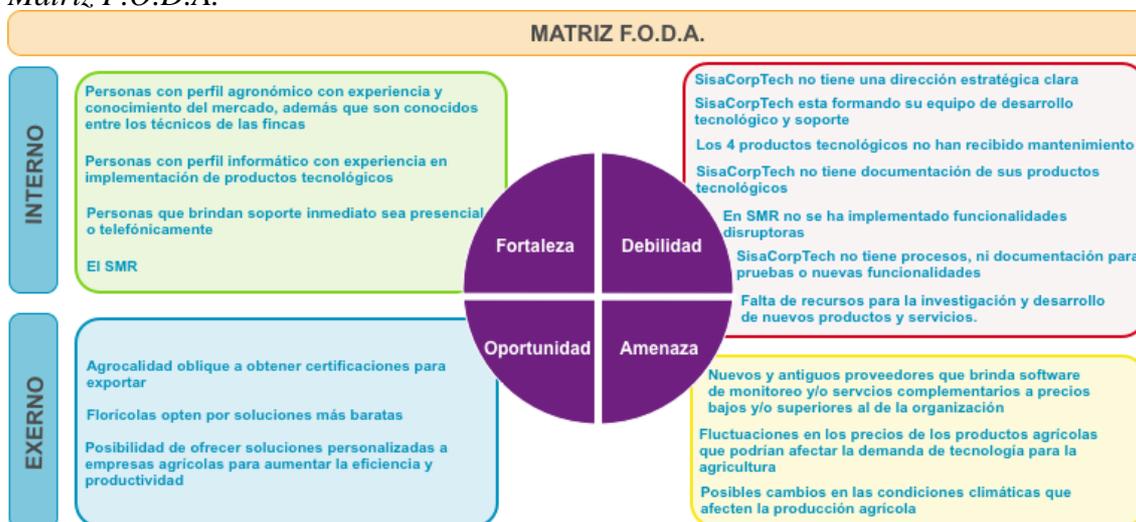
Tipos de debilidades

- SisaCorpTech no tiene una dirección estratégica clara
- SisaCorpTech esta formando su equipo de desarrollo tecnológico y soporte
- SisaCorpTech esta desarrollando su área de I+D
- Los 4 productos tecnológicos no han recibido mantenimiento
- SisaCorpTech no tiene procesos para realizar pruebas
- SisaCorpTech no tiene documentación de sus productos tecnológicos
- En el producto SMR no se ha implementado funcionalidades disruptoras

En el Anexo B. se encuentra el proceso metodológico

Figura 6

Matriz F.O.D.A.



3.1.3 Análisis CAME

En esta fase se va analizar las debilidades que se debe corregir, las amenazas que se deben afrontar, las fortalezas que se deben mantener y las oportunidades que se debe aprovechar o explotarlas, pero depende de la estrategia que la organización desee tomar.

En este punto se debe mencionar que SisaCorpTech tiene una prioridad: mantenerse en el mercado. Dado que la prioridad hace referencia a no perder más clientes se concluye que la organización tiene una estrategia defensiva, por ende, debe afrontar las amenazas y mantener sus fortalezas.

3.1.4 Plan de acción

Tabla 3

Plan de acción - amenazas

Amenazas	Acciones
Nuevos y antiguos proveedores que brinda software de monitoreo y/o servicios complementarios a precios bajos y/o superiores al de la organización	<p>Aplicar estrategia de océano azul para identificar aspectos en los que se puede mejorar o implementar nuevas funcionalidades.</p> <p>Realizar observaciones, entrevistas y encuestas con los clientes para identificar aspectos que se debe mejorar a nivel de producto y servicios</p> <p>Identificar nuevas necesidades, deseos y/o problemas que tienen los usuarios y las fincas.</p> <p>Implementar mejoras en SMR para suplir las nuevas necesidades y/o problemas de los usuarios y fincas.</p>

Tabla 4

Plan de acción - fortalezas

Fortalezas	Acciones
Personas con perfil agronómico con experiencia y conocimiento del mercado, además que son conocidos entre los técnicos de las fincas	Mantener a las personas que tienen este perfil, mejorar sus habilidades, por ende, en las tareas de las cuales son responsables.

Personas con perfil informático con experiencia en implementación de productos tecnológicos	Mantener a las personas que tienen este perfil, mejorar sus habilidades, por ende, en las tareas de las cuales son responsables.
Personas que brindan soporte inmediato sea presencial o telefónicamente	Mantener a las personas que tienen este perfil, mejorar sus habilidades, por ende, en las tareas de las cuales son responsables.
El producto SMR	Mantener operativo el sistema e ir investigando nuevas funcionalidades o mejoras a implementarse

3.2 Necesidades, deseos y propuesta de valor de los usuarios

Para realizar esta sección se recurriendo a tres fuentes directas para obtener la información: encuestas, entrevistas y observaciones que se realizó a los gerentes técnicos de las fincas que son nuestros clientes o de los que fueron.

3.2.1 Encuestas, entrevistas y observaciones

La empresa había diseñado un conjunto de preguntas que se envió por mail con el objetivo de conocer el grado de satisfacción que tenían los clientes con el producto SMR, pero de acuerdo al gerente de SisaCorpTech casi nadie respondió, por lo que se decidió que en esta ocasión se diseñe un conjunto de preguntas e ir a las fincas para conversar sobre las mismas con los técnicos. En el apéndice D se encuentran detalladas las preguntas.

Para realizar las preguntas se consideró que era prudente aprovechar esta visita para evaluar SMR desde la perspectiva de: comunicación, capacidad de respuesta, confiabilidad, flexibilidad, característica y seguridad/privacidad. Además, se diseñaron

preguntas para conocer a profundidad a los usuarios del sistema, el servicio de pos venta y la experiencia del cliente. En el Apéndice D. se encuentran las preguntas realizadas.

La selección de los entrevistados se las realizó siguiendo los siguientes criterios:

- Florícolas que son nuestros clientes que dentro de su estructura organizacional tenga un técnico como responsable de una finca
- Florícolas que son nuestros clientes que dentro de su estructura organizacional tenga un técnico como responsable de mas de una finca
- Florícolas que son nuestros clientes que dentro de su estructura organizacional tenga un técnico y sobre él un director o grupo de directores
- Florícolas que son nuestros clientes que trabajen con técnicos que hayan usado cualquier sistema de monitoreo diferente a SMR
- Técnicos que trabajaron con el producto SMR, pero se cambiaron a la competencia y viceversa
- Técnicos que no tienen sistemas de monitoreo

El universo de las entrevistas fue de 20 técnicos que pertenecen a los clientes de la organización, adicional 4 técnicos que han usado el sistema SisaMonitorRosas y el de la competencia, 2 técnicos que dejaron de usar SMR, finalmente se realizó la entrevista a 5 técnicos que trabajan en fincas que no usan ningún sistema de monitoreo.

Los objetivos de las encuestas se encuentran detalladas en el apéndice D.

3.2.1.1 Identificación de usuarios

Una vez realizadas las entrevistas y tabulados los datos se desprende que existen 3 tipos de usuarios, cada uno de ellos tienen habilidades, limitaciones, objetivos, motivaciones, frustraciones, entre otros. A continuación, se detalla información de acuerdo a cada perfil.

- Técnicos

- Técnicos – directores
- Directores

Figura 7
Técnico



Figura 8
Técnico – director

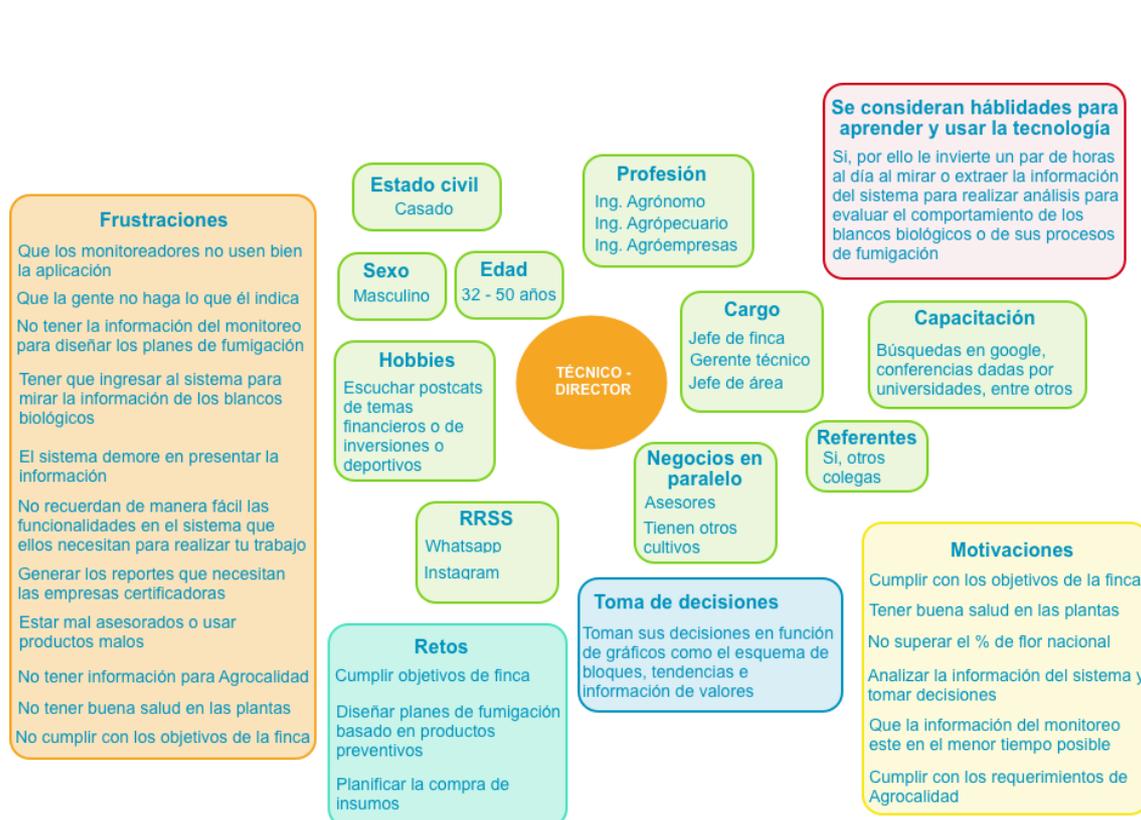


Figura 9
Director



En el proceso de venta éstos pueden convertirse en influenciadores y en decisores de la compra.

3.2.1.2 Trabajos y su importancia

Figura 10
Trabajos realizados por el técnico

Tipo de trabajo	Descripción	Consiste en	Beneficia a
Funcional	Cumplir con los objetivos de la finca	Ejecutar acciones que contribuyan para alcanzar el objetivo de la finca	A los dueños de la finca
Funcional	Cumplir con los informes para Agrocalidad y empresas certificadoras	Entregar a Agrocalidad los reportes de trips y ácaros, así como los de monitoreo indirecto y poscosecha Entregar reportes como los de capacitación para las empresas que realizan el proceso de certificación	A la finca a mantener su autorización para exportar rosas Al técnico que no tiene que generarlos manualmente
Funcional	Diseñar planes de fumigación	En base a la información del sistema y de su visita al campo diseña planes de fumigación para contrarrestar la presencia de plagas y enfermedades	Al tratamiento de los blancos biológicos
Funcional	Ir al campo a constatar el estado fitosanitario del cultivo	Visitar el campo para ver las enfermedades y plagas que tiene el cultivo	Al técnico para tener claro lo que está sucediendo en el campo
Funcional	Planificar la compra de insumos	En base a la información del sistema y de su visita al campo planifique la compra de insumos	Al proceso de fumigación
Social	Quedar bien con los jefes o dueños	Que el porcentaje de nacional no sea mayor al impuesto	A la consecución de los objetivos de la finca
Emocional	Sentir que cumple su trabajo de manera satisfactoria	Sentir que cumple su trabajo de manera satisfactoria	Al técnico

Figura 11
Priorización de tareas del técnico

Item	Nombre del JTBD	Importancia (Top 20%)	Satisfacción (Top 20%)	Opportunity Score
1	Cumplir con los objetivos de la finca	100%	100%	10,0
2	Cumplir con los informes para Agrocalidad y empresas certificadoras	70%	50%	9,0
3	Diseñar planes de fumigación	100%	100%	10,0
4	Ir al campo a constatar el estado fitosanitario del cultivo	70%	40%	10,0
5	Planificar la compra de insumos	90%	80%	10,0
6	Quedar bien con los jefes o dueños	100%	100%	10,0
7	Sentir que cumple su trabajo de manera satisfactoria	100%	100%	10,0

Figura 12
Trabajos realizados por el técnico - director

Tipo de trabajo	Descripción	Consiste en	Beneficia a
Funcional	Cumplir con los objetivos de la finca	Ejecutar acciones que contribuyan para alcanzar el objetivo de la finca	A los dueños de la finca
Funcional	Cumplir con los informes para Agrocalidad y empresas certificadoras	Entregar a Agrocalidad los reportes de trips y ácaros, así como los de monitoreo indirecto y poscosecha	A la finca a mantener su autorización para exportar rosas
		Entregar reportes como los de capacitación para las empresas que realizan el proceso de certificación	Al técnico que no tiene que generarlos manualmente
Funcional	Reunirse con su equipo de trabajo	En base a la información del sistema diseñar planes de fumigación para contrarrestar la presencia de plagas y enfermedades	Al tratamiento de los blancos biológicos
		Reunirse con los técnicos para saber el estado fitosanitario de la finca y como están resolviendo los problemas	A la consecución de los objetivos de la finca
Funcional	Analizar el comportamiento de los blancos biológicos por variedad	Analizar el comportamiento de los blancos biológicos por variedad	A evaluar el trabajo de los técnicos Medir la eficiencia de la ejecución de los planes de fumigación
Funcional	Controlar el trabajo de los técnicos que están a su cargo	Evaluar el trabajo de los técnicos tomando algunas métricas como porcentaje de nacional, presupuesto utilizado, resultados de la fumigación, entre otros.	A que el jefe - técnico quede bien con los jefes
Funcional	Planificar la compra de insumos	Planificar la compra de los insumos	Al tratamiento de los blancos biológicos
Social	Quedar bien con los jefes o dueños	Que el porcentaje de nacional no sea mayor al impuesto	A la consecución de los objetivos de la finca
Emocional	Sentir que cumple su trabajo de manera satisfactoria	Sentir que cumple su trabajo de manera satisfactoria	Al técnico
Funcional	Realizar pruebas de productos	Probar la eficiencia y eficacia de productos fitosanitarios en el cultivo	Al técnico para tomar mejores decisiones

Figura 13
Priorización de tareas del técnico - director

Item	Nombre del JTBD	Importancia (Top 20%)	Satisfacción (Top 20%)	Opportunity Score
1	Cumplir con los objetivos de la finca	100%	100%	10,0
2	Cumplir con los informes para Agrocalidad y empresas certificadoras	80%	70%	9,0
3	Reunirse con su equipo de trabajo	100%	90%	11,0
4	Analizar el comportamiento de los blancos biológicos por variedad	90%	90%	9,0
5	Controlar el trabajo de los técnicos que están a su cargo	100%	90%	11,0
6	Planificar la compra de insumos	100%	100%	10,0
7	Quedar bien con los jefes o dueños	100%	100%	10,0
8	Sentir que cumple su trabajo de manera satisfactoria	80%	60%	10,0
9	Realizar pruebas de productos	70%	60%	8,0

Figura 14
Trabajos realizados por el director

Tipo de trabajo	Descripción	Consiste en	Beneficia a
Funcional	Cumplir con los objetivos de la finca	Ejecutar acciones que contribuyan para alcanzar el objetivo de la finca	A los dueños de la finca
Funcional	Controlar el trabajo de los técnicos encargados de fincas	Evaluar el trabajo de los técnicos tomando en cuenta: focos de infección, resultados de la fumigación y presupuestos.	A los dueños de la finca

Figura 15
Priorización de tareas del director

Item	Nombre del JTBD	Importancia (Top 20%)	Satisfacción (Top 20%)	Opportunity Score
1	Cumplir con los objetivos de la finca	100%	100%	10,0
2	Controlar el trabajo de los técnicos encargados de fincas	100%	70%	13,0

3.2.1.3 Propuesta de valor

Figura 16
Técnico



Gráficos que ayudan a tomar decisiones

Figura 17
Técnico – director



Toma de decisiones en el menor tiempo

Figura 18
Director



Los mayores problemas en una sola mirada



3.3 Océano azul

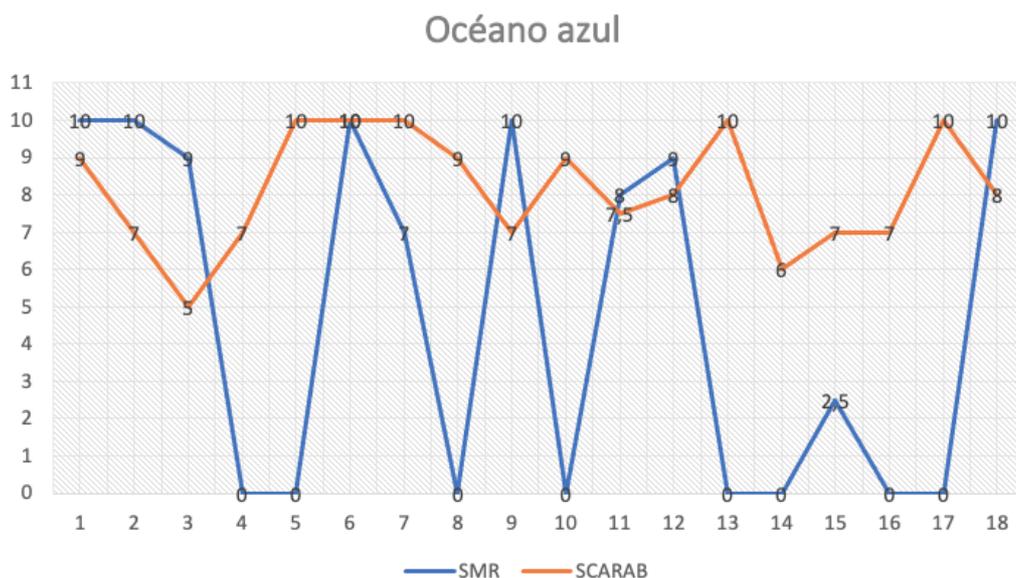
Los drivers o variables que identificaron los encuestados son:

1. Calidad de información (precisión en la ubicación del blanco biológico)
2. Toma de decisiones (rapidez en la toma de decisiones)
3. Agilidad (Los pasos que da el usuario para alcanzar o buscar información)
4. Reportes por mail enviados a diario
5. Reportes de Agrocalidad enviados por mail

6. Reporte de Agrocalidad que se obtiene por el sistema
7. Reportes por mail enviados a semanalmente
8. Reportes de capacitación
9. Variable agronómica
10. Programa de fumigación
11. Rapidez de información (el tiempo que demora en cargarse una imagen ó gráfico o en presentar la información)
12. Tiempo de monitoreo (tiempo utilizado en el monitoreo)
13. Ensayos (monitoreo para los procesos de ensayos de productos)
14. Perfiles de usuario (acceso al sistema)
15. Auditorías de monitores
16. Auditorías de fumigación
17. Reportes para certificaciones
18. Alarmas

3.3.1 Calificación obtenida por SMR en cada variable

Figura 19
Océano azul



Después de realizar el análisis de la información recopilada se desprende que los drivers en los que SMR tiene un valor de 0 son:

- 4. Reportes enviados por mail a diario
- 5. Reportes de Agrocalidad enviados por mail
- 8. Reportes de capacitación
- 10. Programa de fumigación
- 13. Ensayos
- 14. Perfiles de usuario
- 16. Auditoria de fumigación
- 17. Reporte de certificaciones

Analizando la realidad de la empresa y la estrategia planteada desde la gerencia se decide que se va trabajar en la implementación de los drivers: 4, 5, 8, 14 y 17. El driver que hace referencia al ensayo se puede implementar porque, como se verá el punto que hace referencia a los canales de distribución, este puede ayudar a generar una propuesta de valor.

Ahora se analiza los drivers que tienen calificación entre 7 y 8.

- 7. Reportes enviados semanalmente por mail
- 11. Rapidez de la información
- 12. Tiempo de monitoreo

Reuniones mantenidas con la gerencia indican que se van a trabajar en los drivers 7 y 11.

3.4 Nuevas variables

Después de analizar la figura 19, junto con la propuesta de valor identificada se llega a la conclusión que las variables que pueden dar a SMR una ventaja competitiva son

las variables de temperatura y humedad que junto a la información de monitoreo blancos biológicos y variedades da a los técnicos y directores información precisa de la presencia actual y futura de los blancos biológicos para que tomen decisiones.

Por otro lado, también puede ser un factor diferenciador el que los técnicos accedan a los datos sin necesidad de estar frente al computador, es decir, acceder a cierta información con una App móvil.

3.5 Propuesta de mejoramiento de SisaMonitorRosas (SMR)

La propuesta de mejora para SMR se base en el análisis de océano azul y la propuesta de valor creada para los tres tipos de usuarios identificados. Esta propuesta va enfocada en seis aristas:

- Reportes
- Usuarios
- Capacidad de respuesta de la app web
- Arquitectura de información
- Dashboards
- Interfaz de usuario
- App orientada para gerentes

3.5.1 Reportes

Se plantea que SMR tenga un reporteador para que pueda ser usado de acuerdo a las necesidades del usuario del usuario.

3.5.2 Usuarios

Se propone que SMR tenga la facilidad de dar acceso a los usuarios a las funcionalidades del sistema, de acuerdo a criterio del dueño y/o director y/o técnico.

3.5.3 Capacidad de respuesta

Se identificaron gráficas que deben optimizarse para que la presentación sea menor a 4 segundos, así también gráficas que deben eliminarse ya que no las usa el usuario como: incidencia por tercio, todos los gráficos del resumen, las tendencias de monitoreo indirecto y pos cosecha además se propone mejorar los procesos de consolidación de los archivos de monitoreo (Apilogs) para que la información este disponible en el menor tiempo y sin errores en la misma.

De igual manera se van a retirar funcionalidades que no aportan valor al usuario como: monitoreo pos cosecha y vista global.

Finalmente, se debe actualizar la versión de la herramienta de desarrollo de back end (Ruby on Rail's) de 3 a 6.

3.5.4 Arquitectura de información, dashboards y interfaz de usuario

En el Apéndice C se encuentra el detalle de la propuesta de mejora en la arquitectura de información, dashboards e interfaz de usuario.

3.5.5 Funcionalidades del sistema SMR

Las funcionalidades que se describen a continuación son el producto de analizar la estrategia de océano azul y las propuestas de valor enfocada en cada tipo de usuario identificado en la base de entrevistas y observación.

Por otro lado, también se propone el diseño de servicios complementarios a SMR.

Tabla 5
Funcionalidades

No.	Funcionalidad
1	Dashboard directores
2	Tendencias generales

3	Esquema de bloques
4	Comparación semanal
5	Vista panorámica
6	Reportes de incidencia y severidad
7	Reportes de certificaciones
8	Reportes de Agrocalidad
9	Reporte de múltiples monitoreos
10	Envío de informe semanal por mail
11	Envío de reportes de Agrocalidad por mail
12	Visión general Monitoreo indirecto
13	Visión general Pos cosecha
14	Tracking monitores
15	Editar cuenta
16	Gestión de blancos biológicos
17	Gestión de técnicos y monitores
18	Gestión de alarmas
19	App para directores
20	Múltiples fincas
21	Flexibilidad de acceso a los usuarios
22	Ensayos de productos
23	Recomendaciones de productos

Tabla 6
Servicios complementarios

No.	Servicios complementarios
1	Capacitación monitores (una vez)

2	Auditoria monitores (trimestrales)
3	Capacitación y seguimiento a los monitores (bajo necesidad)
4	Soporte de una hora mensual
5	Soporte bajo necesidad

3.6 Segmentación de mercado

Actualmente la empresa segmenta el mercado en función del No. de Ha. De la florícola, independientemente de la cantidad de fincas o usuarios que deseen acceder al sistema. Se propone que la segmentación vaya en función de las necesidades de los usuarios de la empresa.

Lo mencionado anteriormente, implica que se le da al usuario acceso a las funcionalidades que desea del sistema, es decir, aquellas funcionalidades que le aportan valor. Con esta definición se puede crear paquetes o planes que permita a SMR ingresar a nuevos mercados. Por otro lado, se considera que el No. de ha. Sea una manera de poder definir el canal que la empresa debe seguir para acercarse a las florícolas.

3.6.1 Floricultores que no tienen sistema de monitoreo

La investigación realizada indica que algunas empresas o personas que se dedican a la floricultura no tienen un sistema de monitoreo por precio o porque implementaron procesos fitosanitarios que permiten que el monitorador ejecutar acciones que permita eliminar o disminuir la presencia de blancos biológicos.

Los técnicos de estas florícolas son iguales al perfil del técnico explicado anteriormente en la figura 7 y en su propuesta de valor presentada en la figura 16.

3.7 Competencia

El análisis de océano azul permitió identificar tres aspectos que pueden dar a SMR una ventaja competitiva frente a su competencia más fuerte, pero adicionalmente se pudo identificar aspectos en los que debe trabajar la empresa para mantenerse en el mercado.

Analizar al competidor más fuerte y a los que son más débiles que SMR permitió conocer las estrategias que están tomando para ingresar o seguir creciendo en el mercado, éstas se enfocan en tres puntos:

- Estrategia de precios: precios de penetración
- Funcionalidades en el software: mas funcionalidades enfocadas en la gestión de la finca como contabilidad, inventarios de rosas, costos presupuestos, producción de rosas, fumigación, entre otros
- Servicios complementarios al software: auditorias a monitores, procesos de fumigación e inventarios

Los servicios complementarios permiten a los competidores en transformarse en aliados estratégicos de las florícolas para obtener certificaciones internacionales como la Rainforest, Flor verde, BPA, entre otras. Por lo que se debe buscar competir pero de diferente manera.

3.8 Canales de distribución

La forma en que la empresa ha conseguido la cartera de clientes que tiene actualmente es, a través, de llamadas en frío, por referencias de amistades del gerente general y por referencias de las empresas que ya son clientes de SMR.

Sin embargo, de acuerdo al análisis realizado se debe mejorar la forma de obtener clientes para lo cual se propone crear dos nuevos canales que son:

- Distribuidores de productos fitosanitarios

- Personas que dan asesorías en fitosanidad y en agrocalidad (de preferencia ex auditores de Agrocalidad)

3.8.1 Distribuidores de productos fitosanitarios

Los pequeños floricultores ven en estos distribuidores no solo personas o empresas que les venden productos, sino que lo asocian con asesoría para mejorar la sanidad de sus cultivos de rosas, por ende, hasta cierto punto son influenciadores.

Por otro lado, se debe considerar que los distribuidores buscan ser proactivos antes que reactivos y una manera de serlo es tener acceso a la información de monitoreo para que en función de esta data puedan contactarse con sus clientes y dar recomendaciones esto permitiría reforzar su marca y su status de asesor.

En ocasiones los distribuidores desean probar la efectividad de los productos que ofrecen, por ello, deben realizar ensayos, pero el seguimiento se complica por temas logísticos. Ahora si pueden tener la información del monitoreo en línea pueden realizar un seguimiento al producto que se encuentran probando.

Lo mencionado anteriormente, permite realizar la siguiente propuesta que consiste en aprovechar el contexto de los distribuidores para ayudarles en tres sentidos:

- Darles el sistema de monitoreo para que puedan realizar un seguimiento a sus clientes y sus ensayos
- Generar nuevos ingresos
- Fortalecer su marca

La manera en la que SMR se beneficia es que va a llegar a los floricultores, a través de alguien que conocen y en el que confían, por otro lado, el gasto operativo sería mas eficiente e ingresarían mas hectáreas.

3.8.2 Personas que dan asesoría

Este canal hace referencia a las personas que trabajan de manera independiente dando asesorías para obtener certificaciones, en temas fitosanitarios o en temas de agrocalidad. Este canal puede ser interesante en la medida que se pueda crear una relación para ayudarles a fortalecer sus marcas personales y de proveerles una herramienta que permita apoyarles en una parte de su trabajo.

Para este canal también se les ayudaría en los mismos tres sentidos que el canal mencionado en el punto anterior.

Es importante considerar que los canales mencionados pasan a ser clientes de SMR, por lo que se debe validar la propuesta de valor hacia estos canales y la estrategia de precios.

3.8.3 Canal directo

El canal directo hace referencia a la organización se acerca directamente al cliente y para ello la empresa debe mejorar la forma de comunicar sus nuevos productos, servicios complementarios y propuesta de valor, por esta razón, en el capítulo de posicionamiento se abordará con mas detalle.

3.8.4 Relaciones con el canal

Se había mencionado que a los canales de distribuidores y asesores se les va ayudar en tres aristas que son: darles un sistema de monitoreo, generar nuevos ingresos y fortalecer su marca, la pregunta es ¿Cómo? Y por ello se plantea el siguiente esquema:

Figura 20
Relaciones con el canal



3.9 Estrategia de precios

Se propone una estrategia de precios de penetración y basados en el valor que el cliente tiene acerca de sisamonitor como marca. La pregunta que se debe hacer ¿Cómo aportamos valor a los usuarios? la respuesta se encuentra en el análisis realizado a los usuarios del sistema, donde se identificaron a tres tipos de usuario: técnico, técnico – director y director cada uno con sus necesidades y con su propia propuesta de valor.

Por lo mencionado anteriormente, se propone que cada funcionalidad de SMR tenga un precio para que se pueda ofrecer un precio al cliente en función de sus necesidades de información. La forma de obtener el precio por funcionalidad se basó en las funcionalidades actuales, junto al criterio de importancia que el usuario dio a las funcionalidades de Sisamonitor.

Con esta manera de obtener un precio al cliente se puede crear: planes o membresías, tipo de florícolas y canales. A continuación, se presenta algunos ejemplos de la propuesta.

Figura 21
Alternativas de precios de SMR

No.	Funcionalidad	Importancia	Precio	PLANES			TIPO DE FLORICOLA		CANALES		ACTUAL	
				BRONCE	PLATA	ORO	PERSONAL	EMPRESAS	CLIENTE	CANAL		
				Precio	Precio	Precio	Precio	Precio	Precio	Precio		
1	Dashboard directores	alta	\$2,00	\$ -	\$ -	\$ 2,00	\$ -	\$ 2,00	\$ -	\$ -	\$ -	
2	Tendencias generales	alta	\$2,00	\$ -	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ -	\$ 2,00	\$ -	\$ 2,00	\$ -	
3	Esquema de bloques	alta	\$2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	
4	Comparación semanal	alta	\$2,00	\$ -	\$ -	\$ 2,00	\$ -	\$ 2,00	\$ -	\$ -	\$ 2,00	
5	Vista panorámica	alta	\$2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	
6	Reportes de incidencia y severidad	alta	\$2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ -	\$ 2,00	
7	Reportes de certificaciones	media	\$1,50	\$ -	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ -	\$ 1,50	\$ -	\$ -	\$ -	
8	Reportes de Agrocalidad	media	\$1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ -	\$ 1,50	
9	Reporte de múltiples monitoreos	media	\$1,50	\$ -	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ -	\$ 1,50	\$ -	\$ 1,50	\$ 1,50	
10	Envío de informe semanal por mail	alta	\$2,00	\$ -	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ -	\$ 2,00	\$ -	\$ -	\$ 2,00	
11	Envío de reportes de Agrocalidad por mail	baja	\$1,00	\$ -	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ -	\$ 1,00	\$ -	\$ -	\$ -	
12	Visión general Monitoreo indirecto	baja	\$1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	
13	Visión general Pos cosecha	baja	\$1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ -	\$ 1,00	
14	Tracking monitoreadores	media	\$1,50	\$ -	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ -	\$ 1,50	\$ -	\$ 1,50	\$ 1,50	
15	Editar cuenta	baja	\$1,00	\$ -	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ -	\$ 1,00	\$ -	\$ -	\$ 1,00	
16	Gestión de blancos biológicos	baja	\$1,00	\$ -	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ -	\$ 1,00	\$ -	\$ 1,00	\$ 1,00	
17	Gestión de técnicos y monitoreadores	baja	\$1,00	\$ -	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ -	\$ 1,00	\$ -	\$ 1,00	\$ 1,00	
18	Gestión de alarmas	alta	\$2,00	\$ -	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ -	\$ 2,00	\$ -	\$ 2,00	\$ 2,00	
19	App para directores	alta	\$2,00	\$ -	\$ -	\$ 2,00	\$ -	\$ 2,00	\$ -	\$ 2,00	\$ -	
20	Múltiples fincas	media	\$1,50	\$ -	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ -	\$ 1,50	\$ -	\$ 1,50	\$ 1,50	
21	Flexibilidad de acceso a los usuarios	alta	\$2,00	\$ -	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ -	\$ 2,00	\$ -	\$ 2,00	\$ -	
22	Ensayos de productos	media	\$1,50	\$ -	\$ -	\$ 1,50	\$ -	\$ 1,50	\$ -	\$ 1,50	\$ -	
23	Recomendaciones de productos	media	\$1,50	\$ -	\$ -	\$ 1,50	\$ -	\$ 1,50	\$ -	\$ -	\$ -	
24	Capacitación monitoreadores (una vez)	media	\$1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ -	
25	Auditoria monitoreadores (trimestrales)	media	\$1,50	\$ -	\$ -	\$ 1,50	\$ -	\$ 1,50	\$ -	\$ -	\$ -	
26	Capacitación y seguimiento a los monitoreadores (bajo necesidad)	alta	\$2,00	\$ -	\$ -	\$ 2,00	\$ -	\$ 2,00	\$ -	\$ -	\$ 2,00	
27	Soporte de una hora mensual	baja	\$1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ -	\$ -	\$ -	
28	Soporte bajo necesidad	alta	\$2,00	\$ -	\$ -	\$ 2,00	\$ -	\$ 2,00	\$ -	\$ 2,00	\$ 2,00	
Total sin IVA				\$44,50	\$12,00	\$30,00	\$44,50	\$12,00	\$43,50	\$11,00	\$24,50	\$ 27,00

El precio del canal se debe dar un descuento del 23% para que sea atractivo.

La nueva estrategia de precios que se propone debe ir acompañada por cambio en el modelo de cobro, ya que para realizar el cobro en pequeños floricultores los gastos operativos se incrementan, por lo que, se debe incentivar a que el servicio sea un prepago y no pos pago como es ahora.

3.10 Posicionamiento

El nuevo posicionamiento de la marca tiene los siguientes elementos:

- Target
- Insight
- Beneficios
- Atributos
- Competencia
- Personalidad

3.10.1 Target

El target de SMR son las florícolas o personas que desean herramientas tecnológicas para identificar los problemas y tomar decisiones en el menor tiempo. Las decisiones a las que se hace mención son aquellas relacionadas al monitoreo, la compra de insumos y la elaboración del programa de fumigación, es decir, temas fitosanitarios.

3.10.2 Insights

La identificación de los usuarios del sistema permitió conocer 3 tipos de usuarios la propuesta hacia la empresa es que se enfoque en un tipo de usuario que sería el Técnico – director cuya necesidad de información radica a nivel de gráficos y valores numéricos para analizar el comportamiento de los blancos biológicos en un período de tiempo para tomar decisiones de índole fitosanitario.

Debido a lo mencionado, se puede determinar que el insight del tipo de usuario al cual deseamos llegar es “Para cuidar el estado fitosanitario de mis plantas necesito información real, precisa y de manera rápida para tomar decisiones en el menor tiempo y de manera rápida para tomar decisiones en el menor tiempo”

3.10.3 Beneficios

SMR tiene algunos beneficios, pero sin duda se rescata tres que han sido resaltados por los clientes entrevistados y que no entrega la competencia más fuerte, éstos son:

- Variable agronómica mas apegada a la realidad
- Agilidad, menos pasos para encontrar la información
- Sistema de monitoreo 30% mas rápido que la competencia

3.10.4 Atributos

SMR tiene algunos atributos, pero sin duda los usuarios destacan tres atributos que es lo amigable con el usuario, fácil de usar e información precisa.

3.10.5 Competencia

La competencia de SMR esta ingresando al mercado con precios mas bajos que el nuestro y dando servicios complementarios al software de monitoreo. También se compite con el sistema de monitoreo manual, es decir, el que se realiza con papel y lápiz para registrar la presencia de blancos biológicos y con los procesos de control que tienen algunas florícolas.

3.10.6 Personalidad

Durante las entrevistas se les consulto a los entrevistados ¿Cuál es la primera palabra que se le viene a la mente cuando escucha Sisamonitor?, ¿Con qué color usted asociaría a SMR? y ¿Con qué animal relacionaría a SMR? Y sus respuestas variaron entre un color azul (amigable), amarillo y verde (porque transmiten que están vivas, dan vida) y en cuanto animales las respuestas fueron entre tigre, león, pantera y ardilla, debido a que las relacionan con que el sistema esta siempre esta a la alerta, son sigilosos y son fuertes. Finalmente, en cuanto a la palabra con que relacionan es un blanco biológico como ácaros o pulgón porque molestan todo el tiempo.

Por lo mencionado, se concluye que la personalidad es de un personaje que protege los activos de la empresa, en este caso las rosas. Los colores se los va a utilizar en el front end de la nueva versión de SMR.

3.10.7 Posicionamiento

Analizando todos los componentes mencionados, se puede indicar que el nuevo posicionamiento de la marca Sisamonitor para el producto SisaMonitorRosas es “Toma decisiones en el menor tiempo”

3.11 Promoción

3.11.1 Relaciones públicas

Se necesita plantear una estrategia de comunicación para informar los beneficios de SMR y la propuesta de valor orientada a la toma de decisiones en el menor tiempo, se plantea inicialmente comenzar con la creación de un newsletter donde se comunique a los clientes de la empresa el trabajo que se esta haciendo a nivel de producto, así como las novedades que se tiene en el mercado y en Agrocalidad.

Por otro lado, es necesario re diseñar el sitio web de la empresa y sus redes sociales como el mismo objetivo mencionado que es comunicar lo que se esta haciendo a nivel de producto y las novedades a nivel de mercado y en Agrocalidad. Esta comunicación debe realizar quincenalmente.

3.11.2 Promoción de ventas

En la estrategia de fijación de precios y en la definición de canales se dio alternativas a la gerencia de Sisamonitor para que elija una de ellas e ir diseñando promociones, descuentos, demostraciones, entre otros, esto apalancaría el proceso de promoción de ventas.

3.12 Marca

Para plantear la estrategia de marca se debe considerar dos aspectos: ¿Dónde compito? y ¿Cómo compito?, pero además se debe considerar los elementos de la marca que son:

- Nombre de la marca
- Logo de marca
- URL
- Personaje
- Slogan
- Sonido
- Empaque
- Colores corporativos
- Aroma

Ahora, los elementos que se han seleccionado para realizar la estrategia de marca son: nombre de marca, logo, Url, slogan, empaque y colores corporativos; el resto de elementos se consideró que para SMR no aplican.

Basado en ello detallamos a continuación los elementos de la estrategia y de la marca.

3.12.1 ¿Dónde se compite?

SMR compite en el mercado de rosas, es decir, en aquellas florícolas que se dedican a la siembra, cosecha y exportación de rosas. Este mercado tiene fincas de diferente número de hectáreas, con diferentes estructuras organizacionales, con poco interés en apoyarse en la tecnología principalmente entre las fincas pequeñas (menos de 5 ha.) y con procesos fitosanitarios diferentes entre ellas.

A pesar de lo mencionado, los sistemas de monitoreo han generado interés en las fincas, en especial en aquellas que desean optimizar sus recursos. Por dicho motivo, en la actualidad existen, al menos, 5 opciones de sistemas de monitoreo en el mercado de los cuales el sistema mas fuerte tiene aproximadamente 1500 ha. Lo que representa casi el 50%.

SMR tiene el 11% aproximadamente del mercado de rosas, el resto de competidores se reparte el 14%, el 4% tiene su propio sistema de monitoreo y el 10% no tiene sistemas de monitoreo.

En la actualidad, los antiguos y nuevos competidores están ingresando con nuevas funcionalidades y servicios alrededor del sistemas. Las nuevas funcionalidades están orientadas a procesos administrativos de la finca, como inventarios de rosas, costos, contabilidad, temas tributarios, entre otros, pero también con programas de fumigación. Y los servicios que están ofreciendo estan orientados a temas de auditorías y su documentación, lo que permite acceder de manera más rápida a las certificaciones internacionales.

En conclusión, el mercado donde se compite tiene competidores fuertes en producto y en servicios, sin embargo, existen espacios donde se puede competir dando una nueva visión al producto.

3.12.2 ¿Cómo se compite?

Sisamonitor va a competir con su producto SMR y una estrategia de precios basada en el valor que se aporta a los clientes. La visión de SMR es no ser un software de monitoreo, sino una herramienta para la toma de decisiones, por lo que se debe proveer las funcionalidades necesarias para que los usuarios identifiquen en el menor tiempo donde se encuentran sus mayores problemas fitosanitarios.

Por otro lado, una estrategia de precios basadas en el valor que se aporta a los usuario da la flexibilidad para que asignar las funcionalidades que desea la finca y en función de ello se pueda establecer el precio.

3.12.3 Elementos de la marca

Los elementos que se han seleccionado para realizar la estrategia de marca son: nombre de marca, logo, Url, slogan, empaque y colores corporativos.

3.12.3.1 *Marca*

La marca que se va a posicionar el Sisamonitor, ya que es los diferentes productos se van a denominar Sisamonitor + el nombre del mercado al cual están dando el servicio, por ejemplo, para el mercado de rosas el nombre del producto es SisamonitorRosas (SMR).

3.12.3.2 *Logo*

El logo de la empresa también está definido que consiste en una rosa diseñada con figuras geométricas con los colores de la marca que son celeste y verde.

3.12.3.3 *Url*

El Url de la empresa tiene como dominio Sisamonitor.com lo que facilita el unir los conceptos de producto y marca. Sin embargo, se debe trabajar en mejorar el sitio web ya que el mismo no transmite la propuesta de valor, los beneficios y características del producto, tampoco brinda testimonios de los clientes, entre otros aspectos. s

3.12.3.4 *Empaque*

El empaque del producto es la parte visual de SMR, por lo que dentro de la propuesta de mejora se encuentra un apartado llamado interfaz de usuario, misma que se encuentra en el apéndice C.

3.12.3.5 Colores corporativos

De acuerdo a las entrevistas realizadas, los colores con que nos relacionan son el azul que transmite nobleza, el verde que emite naturaleza y el amarillo que hace sentir vivo al usuario.

3.12.4 Estrategia de Sisamonitor

La estrategia de marca Sisamonitor se enfoca en 5 puntos:

- **Posicionamiento:** se busca posicionar Sisamonitor como una marca que ofrece una solución informática enfocada en la toma de decisiones más completa y eficiente del mercado de rosas, destacando en que se enfoca en las necesidades de los técnicos, su flexibilidad para su comercialización y en las facilidades de la herramienta para proveer información que permita conocer en el menor tiempo donde se encuentran los principales problemas fitosanitarios y en función de ello que los técnicos puedan tomar decisiones.
- **Diferenciación:** para diferenciarse de sus competidores, Sisamonitor enfatizará su enfoque en la toma de decisiones en el menor tiempo y en su flexibilidad de precios.
- **Visión de marca:** Sisamonitor se centrará en el uso de la tecnología para proveer herramientas que ayuden al técnico a identificar los problemas fitosanitarios en el menor tiempo lo que se traduce en eficiencia y sostenibilidad en la decisiones fitosanitarias, y en la importancia de apoyar a los técnicos en su trabajo diario para lograr una gestión más eficiente y rentable.
- **Mensaje de marca:** el mensaje debe enfocarse en los beneficios clave que son: sistema que se adapta a las necesidades de los usuarios de la florícola, la flexibilidad en los precios y las herramientas que ofrece para identificar los principales problemas fitosanitarios en el menor tiempo.

- **Canales de comunicación:** para llegar a su público objetivo, se propone utilizar las redes sociales: Facebook y LinkedIn para transmitir los beneficios, propuesta de valor, flexibilidad en los costos y sus herramientas para identificar los principales problemas fitosanitarios. Además se aprovechará de las relaciones públicas del gerente y testimonios de sus clientes publicados en su sitio web.
- **Métricas:** se propone las siguientes métricas:
 - Brand awareness: Se refiere a la recordación que los clientes tienen acerca de la marca y se obtendrá la información, a través de encuestas, y análisis de tráfico del sitio web.
 - Engagement: se mediría a través de la cantidad de interacciones, como por ejemplo, número de likes, recomendaciones, shares y comentarios.
 - Lealtad: para medir el grado de fidelidad de los clientes con la marca se propone analizar las recomendaciones de mejora que provee el cliente y el tiempo que ha sido cliente.

CAPITULO IV

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

- En consecuencia, de la investigación realizada se detectaron las siguientes funcionalidades que deben implementarse en SMR: nueva forma de gestionar usuarios, dashboard para directores, tendencias generales (gráficos), reportes de certificaciones, ensayos de productos y recomendaciones de producto
- Se concluye que los nuevos canales de distribución identificados son: distribuidores de productos fitosanitarios y personas que dan asesorías lo que permite a la empresa utilizar de manera mas eficiente los recursos.
- Se concluye la nueva estrategia de posicionamiento toma en cuenta los siguientes elementos: target, insight del target, beneficios y atributos del producto, considera a la competencia y la personalidad. Con estos antecedentes se puede indicar que el nuevo posicionamiento de la marca Sisamonitor para el producto SisaMonitorRosas es “Toma decisiones en el menor tiempo”
- Como resultado de la investigación realizada se pudo identificar una estrategia comercial para SisaCorpTech y su producto SMR que se apoya en 5 pilares: nuevas funcionalidades en SMR, una nueva forma de segmentar el mercado, flexibilidad en la estrategia de precios, nuevos canales de distribución y una nueva forma de posicionamiento

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa que implemente un área de investigación y desarrollo de clientes (I+D) para generar conversaciones con los clientes para seguir

validando problemas y necesidades; y la forma en la SMR resuelve o debería resolver

- Se recomienda que se diseñe una estrategia de comunicación para transmitir los aspectos en los que está trabajando Sisamonitor
- Se recomienda a la organización que planifique el desarrollo de todas las funcionalidades identificadas, de tal manera, que pueda realizar entregas quincenales para que sean evaluadas por los clientes
- Se recomienda a la empresa que tenga más presencia en el campo para acompañar a los clientes en sus procesos fitosanitarios

5. Glosario de términos

- Blanco biológico: Plaga o enfermedad que afecta a la planta de la rosa. Entre las plagas más comunes se encuentran: ácaros, oidio, veloso, trip, botritis, pulgón, entre otros.
- Monitoreador: Persona que se encarga de revisar en cada invernadero, cama, cuadro y planta, la existencia o no de blancos biológicos, además se encarga de registrar estas novedades en un papel para después pasar a un archivo en excel para presentar en números y/o gráficos el resultado del monitoreo.
- Agrocalidad: “Es la agencia encargada del control y regulación para la protección y el mejoramiento de la sanidad animal, sanidad vegetal e inocuidad alimentaria” (Agrocalidad, s.f).
- Gerente o jefe Mipe: Las iniciales de M.I.P.E de: manejo integrado de plagas y enfermedades y depende la finca indicar las tareas que cumple, pero de manera general se puede indicar que coordina y maneja los equipos de fumigación de la finca, además de verificar que los blancos biológicos se mantengan dentro de los parámetros establecidos por la finca.
- FODA: es un análisis que se realiza a una organización para identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- SMR: son las iniciales del sistema de monitoreo llamado SisaMonitorRosas

Bibliografía

- Instituto Alexander Benlian, Instituto Marios Koufaris y Instituto Thomas Hess de Sistemas de información. (s.f.). *EL PAPEL DE LA CALIDAD DEL SERVICIO SAAS PARA USO CONTINUADO DE SAAS*. Actas de la ICIS 2010.
- Agrocalidad. (s.f). *Definición de agrocalidad*.
- Hoffman, D. K., & Katerson, J. E. (2011). *Services Marketing: Concepts, Strategies, and Cases*. South-Western, una compañía de Cengage Learning © 2011.
- Wirtz, C. L. (2011). *Services Marketing - people, technology & strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Shostack, G. L. (1977). "Breaking Free from Product Marketing", *The Journal of Marketing*.
- Christensen, C. M., Hall, T., & Dillon, K. (2016). SPOTLIGHT ON CONSUMER INSIGHT. *Harvard Business Review*, 4.
- Osterwalder, A. (2015). Trabajos del cliente. En A. Osterwalder, *Diseñando la propuesta de valor* (pág. 41). Barcelona: Grupo Planeta.
- <https://drive.google.com/drive/folders/1vrFk8DDJyTupRpTW8Sg13TuiGL96oJxk>. (1 marzo de 2023 de 2023). <https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/le/enhancedSequenceViewer/212870?url=https%3A%2F%2F694e79cd-d045-4c91-8651-d6dcb222f884.sequences.api.brightspace.com%2F212870%2Factivity%2F2479340%3FfilterOnDatesAndDepth%3D1>. Obtenido de D2L: <https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/home>
- Castro, S. (2023). Gerencia de ventas S2. *Gerencia de ventas* (pág. 7). Quito: Escuela de empresas USFQ.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. En W. C. Kim, & R. Mauborgne, *La estrategia del océano azul* (pág. 5). Bogotá: Grupo Norma.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia de océano azul. En W. C. Kim, & R. Mauborgne, *La estrategia de océano azul* (pág. 14). Bogotá: Grupo Norma.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Grupo Norma.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. En W. C. Kim, & R. Mauborgne, *La estrategia del océano azul* (pág. 42). Bogotá: Grupo Norma.

- Hernández, L. (2021). *Customer experience - guía práctica*. Madrid: Kolima.
- Castillo, A. C. (2021). *Mapa del camino del cliente*. México.
- Benlian, A., Koufaris, M., & Hess, T. (2010). *EL PAPEL DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE SAAS PARA EL USO CONTINUO DE SAAS*. Obtenido de <https://aisel.aisnet.org/>:
https://aisel.aisnet.org/icis2010_submissions/26/?utm_source=aisel.aisnet.org/icis2010_submissions/26&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages
- Dolnicar, S., Grün, B., & Leisch, F. (2018). *Market Segmentation Analysis*. Austria: Austrian Science Fund.
- Moore, J. (Agosto de 2018). <https://www.techtarget.com/>. Obtenido de Techtarget: <https://www.techtarget.com/searchitchannel/definition/channel-strategy>
- Jaime Saavedra A., P. (2022). Maestría en Mercadotecnia. *Estrategia de precios* (pág. 15). Quito: Escuela de empresas USFQ.
- Monteros, J. J. (2022). Maestría en Mercadotecnia. *Estrategia de canales* (pág. 25). Quito: Escuela de empresas USFQ.
- Jaime Saavedra A., P. (2022). Maestría en Mercadotecnia. *Estrategia de precios* (pág. 45). Quito: Escuela de empresas USFQ.
- Monteros, J. J. (2022). Maestría en Mercadotecnia. *Estrategia de canal* (pág. 23). Quito: Escuela de empresas USFQ.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). Fijación de precio. En G. Armstrong, & P. Kotler, *Fundamentos del marketing* (pág. 289). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). Fijación de precios basada en la competencia. En G. Armstrong, & P. Kotler, *Fundamentos de marketing* (pág. 264). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). Comunicación de valor para el cliente. En G. Armstrong, & P. Kotler, *Fundamentos del marketing* (pág. 357). México.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). Comunicación de valor para el cliente. En G. Armstrong, & P. Kotler, *Fundamentos del marketing* (pág. 359). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Huerta, D. S. (2020). ¿Cómo se hace un análisis FODA? En D. S. Huerta, *Análisis FODA o DAFO* (pág. 20). Madrid: Bubok publishing S.L.

ANEXOS

Anexo A. Entrevista al gerente general de SisaCorpTech

1. ¿Cuál es la forma de segmentar el mercado de rosas?

En la actualidad se segmenta el mercado por No. de Ha. Aunque se ha pensado en cambiar esta manera de segmentar.

2. ¿Cómo es el proceso de comercialización de SMR?

Actualmente es mediante referidos, anteriormente era por llamadas en frío, se organiza una presentación del producto, donde el objetivo es que ingresen a un período de prueba cuando eso sucede se brinda la capacitación inicial, se configura SMR y comienza el período de prueba que puede variar entre 2 a 6 meses dependiendo del tipo de cliente y su importancia para generar presencia en el mercado.

3. ¿Cuántas ha. Existe en el mercado de rosas?

Se puede decir que actualmente existe aproximadamente 3395 Ha., sin embargo existe el rumor que el número de posiblemente llegue a 4300 Ha.

4. ¿Cuántos clientes tiene actualmente Sisamonitor?

20 en el mercado de rosas.

5. ¿Cuál es la participación del mercado de Sisamonitor y sus competidores, en números aproximados?

SMR tiene el 11% aproximadamente del mercado de rosas, el resto de competidores se reparte el 14%, el 4% tiene su propio sistema de monitoreo y el 10% no tiene sistemas de monitoreo. El proveedor de sistemas de monitoreo mas grande tiene casi el 50%.

6. ¿Tienen movimiento las redes sociales?

Alguna vez se publicó algo, pero nada que pueda darnos presencia en redes sociales.

7. ¿Qué marca posicionan sisamonitor, sisacorp o sisa?

La gente nos conoce como “ahí estan los chicos sisa” y hemos preferido no ahondar mas en el tema porque no sabemos que deberíamos posicionar.

8. ¿Cuántos desarrollos nuevos han realizado en SMR y que han tenido impacto en la adquisición de clientes?

Alarmas ha sido una funcionalidad que ha llamado la atención, quizás también comparación de bloques, pero han tenido impacto en la retención de clientes, no en la adquisición de nuevos clientes. En la actualidad estamos buscando la funcionalidad que puede ser un factor determinante en la industria

9. ¿Cuántas personas trabajan actualmente en la empresa?

Bajo relación de dependencia 3 y bajo facturación 4

10. ¿La empresa tiene procesos de pos venta definidos?

No se tiene procesos en ningún sentido. En ventas por ejemplo cada persona dice lo que mas entiende del sistema y en lo que cree puede aportar mas valor a la florícola.

11. ¿Eso significa que no tienen un speech comercial unificado?

Así es, no tenemos ni siquiera presentaciones unificadas o actualizadas.

12. ¿La empresa tiene alguna estrategia diferente a la actual para captar mas clientes?

No salvo los que vienen por referencias.

13. Tienen alguna política de descuentos

No, de momento se dan los descuentos de acuerdo a mi criterio que se basa en la importancia de la finca para nosotros, es decir, la visualización que puede darnos en el mercado.

14. ¿Han identificado o conocen las características que tienen los usuarios?

Tenemos una idea de las características que tienen, sin embargo, no tenemos datos que lo confirmen.

15. ¿Han realizado encuestas para medir el grado de satisfacción de los clientes?

Alguna vez se envío unos cuestionarios para que sean llenados pero solo el 4 contestaron.

16. Con relación a la marca, ¿han trabajado en algún sentido para comunicar sus valores o principios?

Como se había mencionado anteriormente, no se ha trabajado en ningún sentido.

17. Como marca ¿Tienen algún propósito?

Creo que debemos mencionar que SisaCorpTech es un emprendimiento ecuatoriano que combina tecnología y agricultura, y a partir de la gestión de datos obtenidos en el cultivo, genera información íntegra y disponible, que permite tomar decisiones acertadas en el momento oportuno, posibilitando un liderazgo en la migración hacia la tecnología. Y que tiene como propósitos: evolucionar la agricultura, reducir la descarga de contaminantes en las plantas, tierra y agua; y lograr la inocuidad alimentaria.

18. Y estos propósitos lo alcanzan con SMR

Eso creo, pero no estoy seguro.

19. ¿Cómo ve el mercado de rosas en los próximos años?

No soy muy optimista, pero creo que se va a mantener y posiblemente decrezca, dependiendo del movimiento internacional.

20. ¿Cuáles son sus prioridades para la empresa?

Lo primero es manernos en el mercado, es decir, que no se vayan mas clientes de los que se fueron y en caso de que así sea, pues que sea por motivos de dinero y no por producto.

21. ¿Cómo analizar el entorno del mercado de las rosas?

No soy tan optimista al respecto ya que los principales clientes de las florícolas estan en los EE.UU y Europa y dado el conflicto entre Rusia y Ucrania puede escalarse afectaría directamente. Por otro lado, las florícolas pueden tomar la decisión de migrar de las rosas a flores de verano, lo que afectaría a SMR, pero podría beneficiar a nuestro otro producto SMFV (Sisamonitor flores de verano). Otro tema que nos afecta son los paros y la inestabilidad política. Aunque poco probable la utilización de drones para los procesos de monitoreo puede ser algo que nos afecte, incluso si las regulaciones legales cambian nos pueden afectar para bien.

22. ¿Cómo miras el entorno de los competidores?

Actualmente están ingresando algunos proveedores de sistemas de monitoreo y si le agregas a los sistemas ya existentes, entonces la competencia se vuelve mas compleja, por ello, es necesario buscar una camino para diferenciarnos del resto.

23. ¿Cómo cabeza de la organización como miras las fortalezas y debilidades de tu organización?

Creo que las personas que trabajan aquí tanto a nivel agrónomo, como informático son excelentes, por otro lado, al ser una estructura horizontal no existe burocracia y otro punto que resalto y las encuestas que hiciste así lo demuestran es el grado de rapidez con el que nosotros damos el soporte requerido y nuestros productos Sisamonitor rosas, Sisamonitor flores de verano y Sisamonitor brócoli.

Por otro lado, tenemos muchas debilidades como por ejemplo, que no tenemos claro en una estrategia a seguir, nuestros sistemas no han recibido mantenimiento lo que hace que tengamos problemas continuos. Tampoco hemos realizado análisis del mercado para poder implementar mejoras disruptivas, aumentado que no tenemos documentación de ningún sistemas, las pruebas sin seguir un proceso que sea replicable, no tenemos un área que realice investigación de clientes, entre otros aspectos hacen que nuestras debilidades hoy por hoy sean mas grandes que nuestras fortalezas. Pero nos encontramos trabajando en mejorarlas.

Anexo B. Análisis de matriz F.O.D.A.

Para realizar el análisis de oportunidades y amenazas a nivel macro y micro se consideró darles una puntuación de la siguiente manera:

- 0% - 35% es un nivel bajo
- 36% - 70% es un nivel medio
- 71% - 100% es un nivel alto

Además, se consideró la probabilidad de ocurrencia y su impacto para la organización. Finalmente, se calcula un score que proviene de la multiplicación de los porcentajes de ocurrencia e impacto.

Para este análisis se consideró únicamente aquellos scores que están en el rango de 71% - 100% que es el nivel alto, además se las representa con un color rosado medio o también conocido como palo de rosa.

Para realizar el análisis de fortalezas y debilidades a nivel micro se partió de la premisa que todas las fortalezas tienen un impacto positivo para la organización, pero consideramos aquellas que pueden ser un factor diferenciador con relación a la competencia. Se las representó en color verde intenso.

Por otro lado, para analizar las debilidades se partió de la premisa de que las mismas tienen un impacto negativo para la organización, pero se tomó en cuenta aquellas que tienen un impacto súper negativo para SisaCorpTech. Éstas se las representó en color rojo intenso.

Tabla B1
Oportunidades y amenazas – Macro

Oportunidades y amenazas - MACRO	% ocurrencia	% Impacto	Score
Político			
Los clientes de las florícolas ingresen en guerra	0,35	1	35%
Firmas de tratados comerciales del país	0,3	0,7	21%
Firmas de tratados comerciales de la competencia	0,3	0,8	24%
Económico			
Pandemia	0,1	0,6	6%
Disminuye mercado de rosas para florícolas	0,35	1	35%
Oportunidades de expansión a otros sectores relacionados con la agricultura, como los cultivos de cielo abierto	0,5	1	50%
Las florícolas cambien o aumente su giro de negocio de rosas a flores de verano	0,35	1	35%
Sociales			
Nuevos paros impulsados por organizaciones sociales	0,35	0,7	25%
Tecnológicos			
Monitoreo por dron o robots	0,5	1	50%
Incremento de costos en el mantenimiento de infraestructura tecnológica	0,6	0,7	42%
Ecológicos			
Agrocalidad oblique a realizar fumigaciones focalizadas	0,4	0,6	24%
Los clientes de las florícolas pidan certificaciones de sostenibilidad	0,7	1	70%
Legal			
Agrocalidad oblique a usar software para realizar tareas de monitoreo	0,15	1	15%
Agrocalidad oblique a obtener certificaciones para exportar	1	0,8	80%
Exista modificaciones a leyes y reglamentos laborales	0,5	0,8	40%

Tabla B2
Oportunidades y amenazas – Micro

Oportunidades y amenazas - MICRO	% ocurrencia	% Impacto	Score
Nuevos competidores			
Nuevos competidores con estrategia de fijación de precios por penetración	0,8	0,9	72%
Nuevos competidores con mas producto	0,4	1	40%
Nuevos competidores con mas producto y/o servicios complementarios	0,71	1	71%
Florícolas desarrollando su software para uso interno	0,45	1	45%
Florícolas desarrollando su software para uso interno y que lo comercializan	0,8	1	80%
Competidores antiguos con nuevos servicios y/o mas producto	0,9	1	90%
Poder negociación clientes			
Florícolas solicitan descuento de hasta el 30%	0,8	0,87	70%
Florícolas pagan hasta 60 días	0,8	0,6	48%
Amenaza de productos sustitutos			
Florícolas realizan monitoreo manual	0,6	1	60%
Florícolas usan procesos de control alternativos	0,45	1	45%
Florícolas realicen alianzas estratégicas para el servicio de monitoreo	0,2	1	20%
Florícolas opten por soluciones más baratas	0,8	1	80%
Poder negociación proveedores			
Competidores con mas producto y servicios complementarios	0,8	1	80%
Rivalidad competidores			
Proveedores con mas producto	0,8	0,9	72%
Proveedores con mas producto y/o servicios complementarios	0,9	0,9	81%
Tendencia de precios a la baja	0,7	1	70%

Tabla B3*Debilidades y fortalezas – Micro*

Fortalezas y debilidades	Impacto
Fortalezas	
Personas con perfil agronómico con experiencia y conocimiento del mercado, además que son conocidos entre los técnicos de las fincas	Alto
Personas con perfil informático con experiencia en implementación de productos tecnológicos	Alto
Estructura organizacional horizontal	Bajo
El producto SMR	Alto
Personas que brindan soporte inmediato sea presencial o telefónicamente	Alto
Debilidades	
SisaCorpTech no tiene una dirección estratégica clara	Alta
SisaCorpTech esta formando su equipo de desarrollo tecnológico y soporte	Alta
Falta de recursos para la investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios	Alta
Los 4 productos tecnológicos no han recibido mantenimiento	Alta
SisaCorpTech no tiene procesos, ni documentación para pruebas o nuevas funcionalidades	Alta
SisaCorpTech no tiene documentación de sus productos tecnológicos	Alta
En SMR no se ha implementado funcionalidades disruptoras	Alta

Anexo C. Propuesta de mejora a SMR

Figura C1

Pantalla de bienvenida

SISA MONITOR ROSAS Nombre del Usuario

Hola Juan, bienvenido te encuentras en: **Finca 1 >> Bienvenida** SMR ?

Directores

Tendencias generales

Monitoreo Directo

- Esquema de bloques
- Comparación semanal
- Vista panorámica
- Reportes

Monitoreo Indirecto

- Visión general

Pos cosecha

- Visión general

Monitoreadores

- Tracking

Agrocalidad

Semana: 2314

- Reporte

Configuración

- Editar cuenta
- Biancos biológicos
- Técnicos y monitoreadores
- Alarmas

Hola, bienvenido a SisaMoniorRosas

TOMA DECISIONES EN EL MENOR TIEMPO

Figura C2
Pantalla de directores

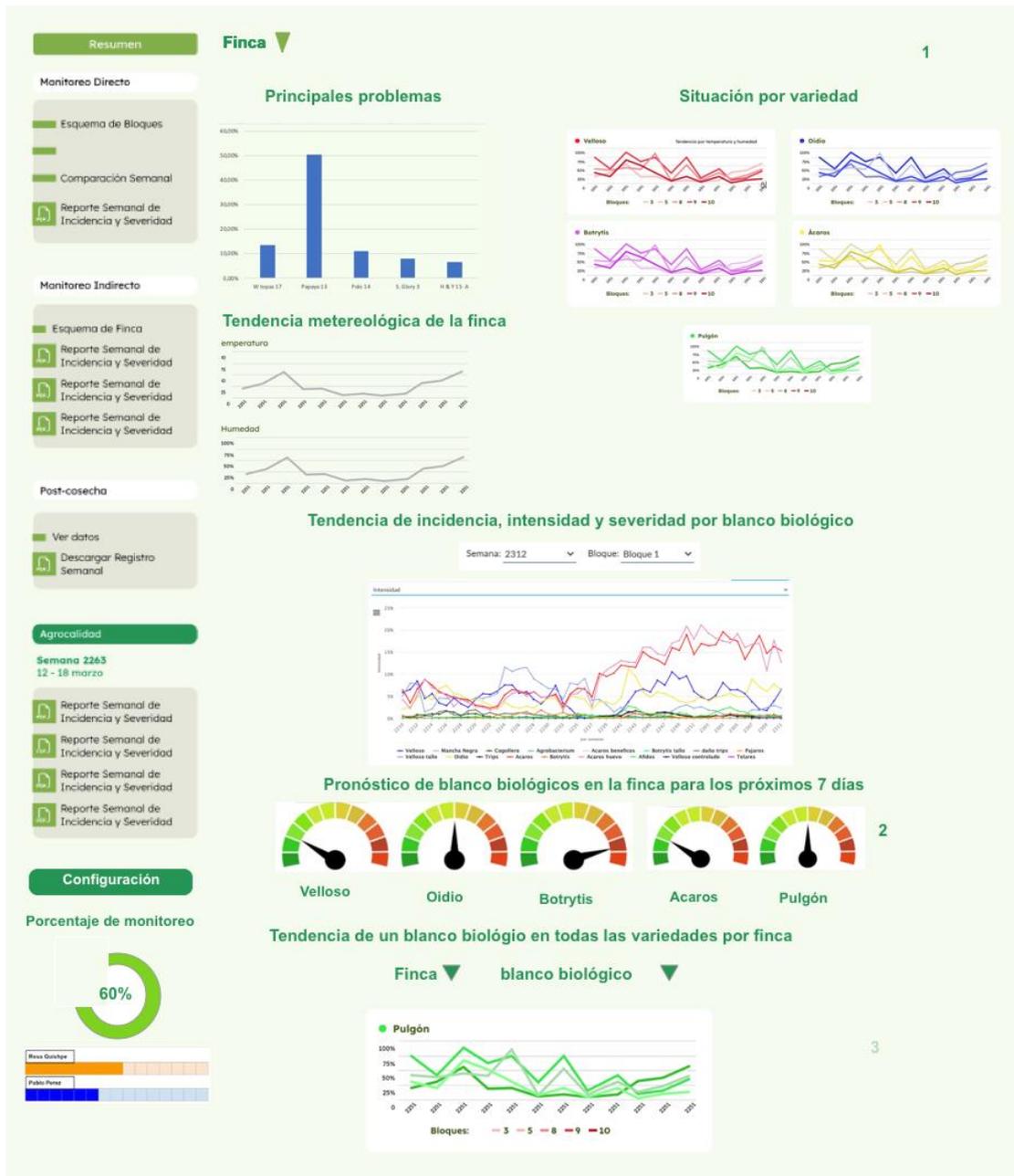


Figura C3
Pantalla de tendencias

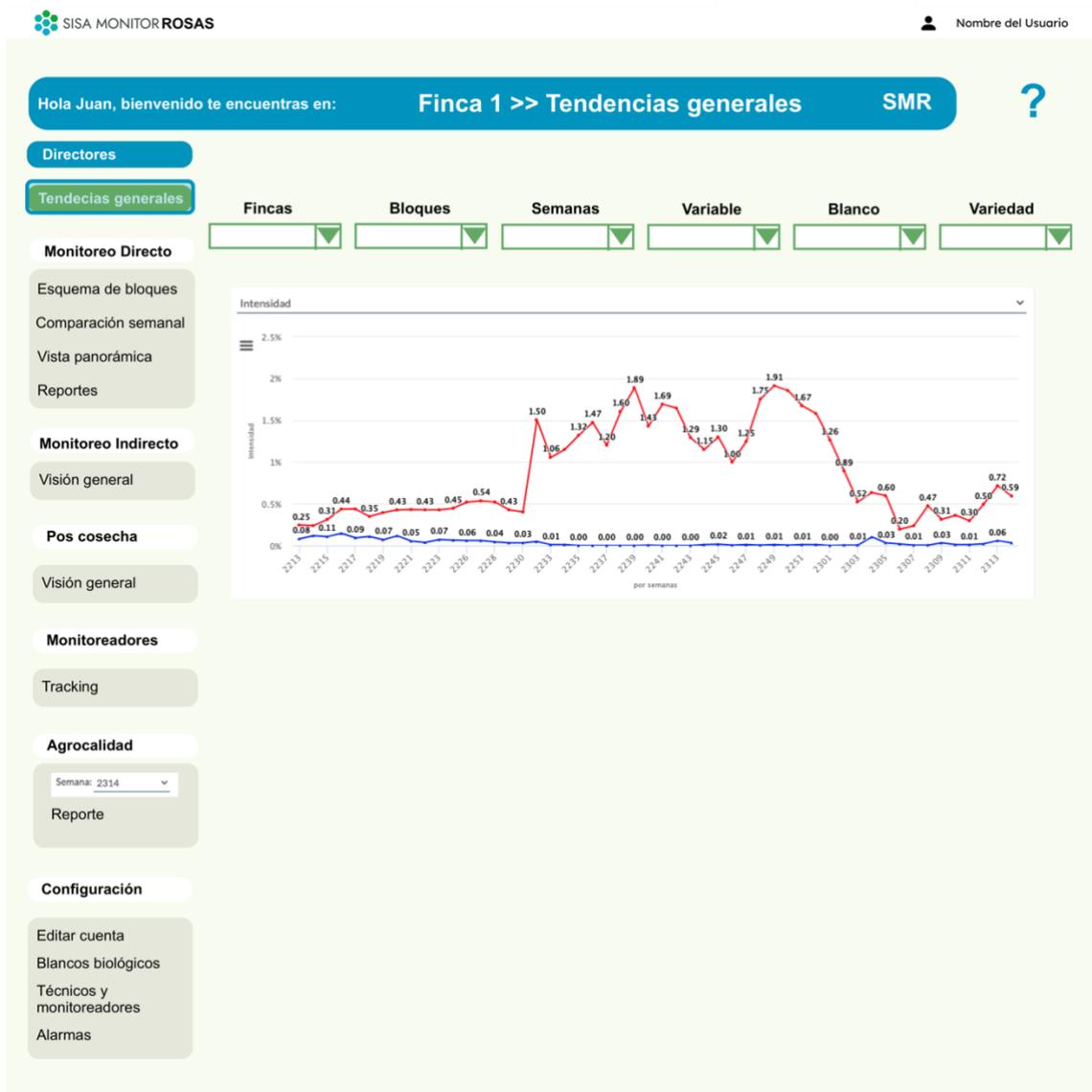


Figura C5
Pantalla de comparación semanal

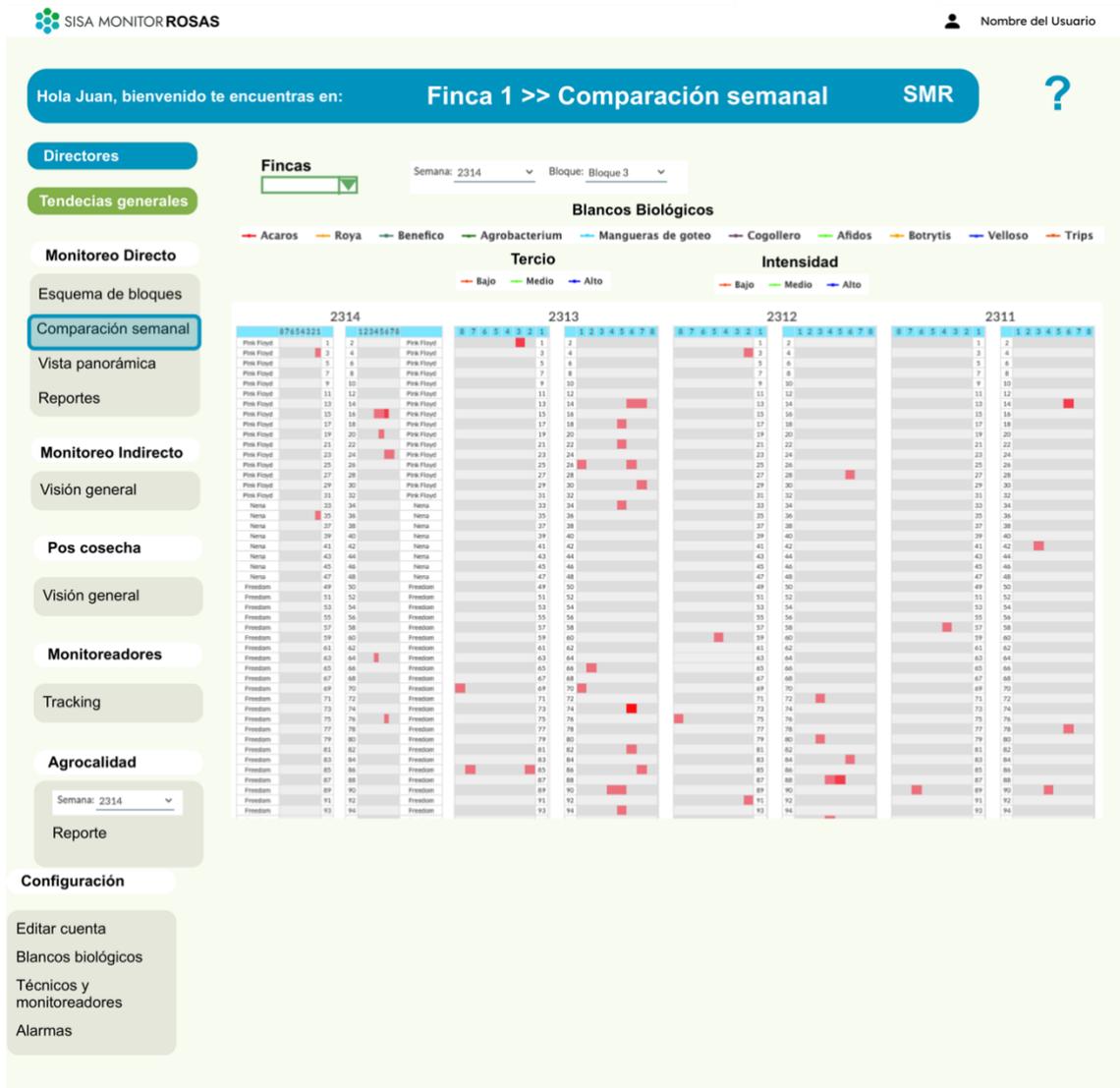


Figura C6
Pantalla de vista panorámica

SISA MONITOR ROSAS Nombre del Usuario

Hola Juan, bienvenido te encuentras en: **Finca 1 >> Vista panorámica** SMR ?

Directores

Tendencias generales

Monitoreo Directo

- Esquema de bloques
- Comparación semanal
- Vista panorámica**
- Reportes

Monitoreo Indirecto

- Visión general

Pos cosecha

- Visión general

Monitoreadores

- Tracking

Agrocalidad

Semana: 2314

Reporte

Configuración

- Editar cuenta
- Blancos biológicos
- Técnicos y monitoreadores
- Alarmas

Fincas Semana: 2314

Blancos Biológicos

— Acaros — Roya — Benefico — Agrobacterium — Mangueras de goteo — Cogollero — Afidos — Botrytis — Velloso — Trips

Tercio **Intensidad**

— Bajo — Medio — Alto — Bajo — Medio — Alto



Figura C7
Pantalla de reportes

SISA MONITOR ROSAS Nombre del Usuario

Hola Juan, bienvenido te encuentras en: **Finca 1 >> reportes** SMR ?

Directores

Tendencias generales

Monitoreo Directo

- Esquema de bloques
- Comparación semanal
- Vista panorámica
- Reportes**

Monitoreo Indirecto

- Visión general

Pos cosecha

- Visión general

Monitoreadores

- Tracking

Agrocalidad

- Semana: 2314
- Reporte

Configuración

- Editar cuenta
- Blancos biológicos
- Técnicos y monitores
- Alarmas

Fincas **Semana:** 2314 **Bloque**

Incidencia y severidad

Monitoreo

REPORTE DE CERTIFICACIONES

Capacitación

Visita

REPORTE DE MULTIPLEMONITOREOS

Figura C8
Pantalla de monitoreo indirecto – visión general



Figura C9
Pantalla de pos cosecha – visión general

SISA MONITOR ROSAS Nombre del Usuario

Hola Juan, bienvenido te encuentras en: **Finca 1 >> P.C. visión general** SMR ?

Directores

Tendencias generales

Monitoreo Directo

Esquema de bloques

Comparación semanal

Vista panorámica

Reportes

Monitoreo Indirecto

Visión general

Pos cosecha

Visión general

Monitoreadores

Tracking

Agrocalidad

Semana: 2314

Reporte

Configuración

Editar cuenta

Blancos biológicos

Técnicos y monitores

Alarmas

Fincas

Semana: 2313 Exportar reporte 0

Variedad	Blanco	Vivos	Muertos	Presencia	# tallos monitoreados (5%)	Total Ingresado
Freedom	Trips	-	-	No	12	240
Freedom	Acaros	-	-	No	12	240
Hallelujah	Trips	-	-	No	2	58
Hallelujah	Acaros	-	-	No	2	58
Explorer	Trips	-	-	No	4	86
Explorer	Acaros	-	-	No	4	86
Cupido	Trips	-	-	No	2	54
Cupido	Acaros	-	-	No	2	54
Blush	Trips	-	-	No	3	77
Blush	Acaros	-	-	No	3	77
Cool Water	Trips	-	-	No	3	66
Cool Water	Acaros	-	-	No	3	66
Cherry Brandy	Trips	-	-	No	2	48
Cherry Brandy	Acaros	-	-	No	2	48
Esperance	Trips	-	-	No	3	68
Esperance	Acaros	-	-	No	3	68
High & Magic	Trips	-	-	No	3	64

Figura C10
Pantalla de tracking de monitores

SISA MONITOR ROSAS Nombre del Usuario

Hola Juan, bienvenido te encuentras en: **Finca 1 >> Tracking** SMR ?

Directores **Fincas**

Tendencias generales

Monitoreo Directo

Esquema de bloques
Comparación semanal
Vista panorámica
Reportes

Monitoreo Indirecto

Visión general

Pos cosecha

Visión general

Monitores

Tracking

Agrocalidad

Semana: 2314
Reporte

Configuración

Editar cuenta
Blancos biológicos
Técnicos y monitores
Alarmas

Tracking de monitores

Semana: 2314 Tipo de monitoreo: Directo Día: toda la semana

Mapa Satélite



Listado de monitores:

Ocultar líneas
 CARMEN ALMACHI
 ROSENDO CHANALUISA

Inicio de Monitoreo diario:
Final de Monitoreo diario:

Monitoreador: CARMEN ALMACHI

Bloque	Inicio	Fin	Duración	Tiempo fuera	camas/minuto
1	2023/04/03 - 11:08:37	2023/04/04 - 08:01:40	02:10:41	18:42:22	0.67
2	2023/04/04 - 08:09:48	2023/04/05 - 08:51:00	03:26:43	21:14:29	0.57
3	2023/04/03 - 07:59:43	2023/04/03 - 10:48:56	02:49:13	00:00:00	0.69
4	2023/04/05 - 07:20:40	2023/04/05 - 10:02:56	02:42:16	00:00:00	0.84
6	2023/04/04 - 10:17:18	2023/04/04 - 12:28:00	02:10:42	00:00:00	0.87
5	2023/04/04 - 08:32:30	2023/04/04 - 10:09:22	01:36:52	00:00:00	1.07
7	2023/04/05 - 09:27:02	2023/04/05 - 11:22:30	01:55:28	00:00:00	0.8

Monitoreador: ROSENDO CHANALUISA

Bloque	Inicio	Fin	Duración	Tiempo fuera	camas/minuto
1PC PC	-	-	-	-	-

Figura C11
Pantalla de Agrocalidad

SISA MONITOR ROSAS Nombre del Usuario

Hola Juan, bienvenido te encuentras en: **Finca 1 >> Agrocalidad** SMR ?

- Directores**
- Tendencias generales**
- Monitoreo Directo**
 - Esquema de bloques
 - Comparación semanal
 - Vista panorámica
 - Reportes
- Monitoreo Indirecto**
 - Visión general
- Pos cosecha**
 - Visión general
- Monitoreadores**
 - Tracking
- Agrocalidad**
 - Semana: 2314
 - Reporte
- Configuración**
 - Editar cuenta
 - Blancos biológicos
 - Técnicos y monitoreadores
 - Alarmas

Figura C12
Pantalla de editar cuenta

The screenshot displays the 'Editar cuenta' (Edit account) interface. At the top, the user is greeted with 'Hola Juan, bienvenido te encuentras en: Finca 1 >> Editar cuenta' and the 'SMR' logo. A navigation menu on the left includes sections like 'Directores', 'Tendencias generales', 'Monitoreo Directo', 'Monitoreo Indirecto', 'Pos cosecha', 'Monitoreadores', 'Agrocalidad', and 'Configuración'. The 'Configuración' section is expanded, showing 'Editar cuenta' as the active option, along with 'Blancos biológicos', 'Técnicos y monitores', and 'Alarmas'. The main form contains the following fields:

Correo	<input type="text" value="sisatech+ok@sisacorp.com"/>
Nombre	<input type="text" value="Sisa"/>
Apellido	<input type="text" value="Monitor"/>
Nueva contraseña	<input type="text" value="Ingrese la nueva contraseña"/> <small>(déjelo en blanco si no desea cambiarlo)</small>
Confirmar contraseña	<input type="text" value="Otra vez ingrese la nueva contraseña"/>
Contraseña actual	<input type="text" value="Ingrese la contraseña actual"/> <small>Necesitamos su password actual para confirmar los cambios</small>

An 'ACTUALIZAR' button is located at the bottom of the form.

Figura C13
Pantalla de configuración de blancos biológicos

SISA MONITOR ROSAS Nombre del Usuario

Hola Juan, bienvenido te encuentras en: **Finca 1 >> Blancos biológicos** SMR ?

Directores

Tendencias generales

Monitoreo Directo

Esquema de bloques

Comparación semanal

Vista panorámica

Reportes

Monitoreo Indirecto

Visión general

Pos cosecha

Visión general

Monitoreadores

Tracking

Agrocalidad

Semana: 2314

Reporte

Configuración

Editar cuenta

Blancos biológicos

Técnicos y monitoreadores

Alarmas

Fincas

Blancos

	Dir.	Mult. M.	Inf.	Ind.	Pos.	Conteo/Presencia
 Acaros	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/> / <input checked="" type="radio"/>
 Afidos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
 Agrobacterium	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
 Benefico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
 Botrytis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
 Cogollero	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
 Mangueras de goteo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
 Oidio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
 Roya	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
 Trips	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/> / <input checked="" type="radio"/>
 Velloso	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

AÑADIR BLANCO

Figura C14
Pantalla de configuración de planes, técnicos y monitores

SISA MONITOR ROSAS Nombre del Usuario

Hola Juan, bienvenido te encuentras en: **Finca 1 >> Técnicos y monitores** **SMR** ?

Directores

Tendencias generales

Monitoreo Directo

Esquema de bloques

Comparación semanal

Vista panorámica

Reportes

Monitoreo Indirecto

Visión general

Pos cosecha

Visión general

Monitores

Tracking

Agrocalidad

Semana: 2314

Reporte

Configuración

Editar cuenta

Blancos biológicos

Técnicos y monitores

Alarmas

Fincas ▼

Técnicos

Alarmas		
Oscar Toro	<input checked="" type="checkbox"/>	
Lourdes Guanoluisa	<input checked="" type="checkbox"/>	
Sisa Monitor	<input type="checkbox"/>	
MARCELA VELASCO	<input type="checkbox"/>	ELIMINAR
Jimena Parra	<input type="checkbox"/>	ELIMINAR
Byron Vilafa	<input type="checkbox"/>	ELIMINAR
Jomaira Landeta	<input type="checkbox"/>	ELIMINAR
Juan Chingo		ELIMINAR
Marii Alomoto	<input type="checkbox"/>	ELIMINAR
Edison Rivera		ELIMINAR

[AÑADIR TÉCNICO](#)

Monitores Reporte de trabajo

CARMEN ALMACHI	CAMBIAR PIN	ELIMINAR
ROSENDO CHANALUISA	CAMBIAR PIN	ELIMINAR

[AÑADIR MONITOREADOR](#)

Plan de monitoreo Indirecto

Monitoreo	Plan de Monitoreo	Plan de Monitoreo
CARMEN ALMACHI	Del 1 al 7	1-22
ROSENDO CHANALUISA	Ningún día	Ningún día

[EDITAR](#)

Plan de Monitoreo Directo

Monitoreo	Plan de Monitoreo
CARMEN ALMACHI	Del 1 al 7
ROSENDO CHANALUISA	Ningún día - Pos Cosecha

[EDITAR](#)

Figura C15
Pantalla de alarmas

SISA MONITOR ROSAS Nombre del Usuario

Hola Juan, bienvenido te encuentras en: **Finca 1 >> Alarmas** SMR ?

Directores

Tendencias generales

Monitoreo Directo

Esquema de bloques
Comparación semanal
Vista panorámica
Reportes

Monitoreo Indirecto

Visión general

Pos cosecha

Visión general

Monitoreadores

Tracking

Agrocalidad

Semana: 2314
Reporte

Configuración

Editar cuenta
Blancos biológicos
Técnicos y monitores
Alarmas

Fincas

Alarmas

Variedad	Plaga	Total (intensidad - severidad)	Tercio Alto	Tercio Medio	Tercio Bajo		
Tara	Oidio	Sev: 30				ELIMINAR	EDITAR
Orange Crush	Velloso	Sev: 1.5				ELIMINAR	EDITAR

AÑADIR ALARMA

Apéndice D. Preguntas a los técnicos

Tabla D1

Preguntas psicodemográficas

Objetivo: Conocer al usuario de SMR

No.	Preguntas
1	Edad:
2	Estado civil:
3	No. de Hijos:
4	Profesión:
5	Cargo:
6	¿Le cuesta aprender y/o manejar la tecnología?
7	Red social favorita:
8	Hobbies:
9	¿Pertenece algún grupo social, religioso, deportivo o cultural en una red social específica?
10	¿Le gusta leer temas relacionados a la fitosanidad?
11	¿Con qué frecuencia le gusta leer sobre temas de fitosanidad?
12	¿Cuándo fue la última capacitación en temas de fitosanidad?
13	Desde el punto de vista agronómico, existe algún técnico nacional o extranjero que usted admira por su trabajo o su conocimiento en temas de fitosanidad
14	Ha escuchado novedades o tendencias nuevas que se encuentren utilizando las fincas nacionales o extranjeras en temas de fitosanidad
15	Le gustaría acudir a charlas con expertos en fitosanidad, presencial o en línea

Tabla D2*Preguntas relacionadas al uso de SMR*

Objetivo: Conocer la manera en que el usuario de SMR interactúa con el sistema y a través de ello satisface sus necesidades de información

No.	Preguntas
1	Un sistema de monitoreo es recomendable para una finca de cuantas ha. Mas o menos?
2	Las métricas (incidencia, severidad e intensidad) que mas usa para conocer el estado fitosanitario de la finca ¿Cuáles usa?
3	¿Qué beneficios tiene reemplazar el monitoreo de papel por un sistema de monitoreo?
4	¿Qué aspectos negativos existen al reemplazar el monitoreo de papel por un sistema de monitoreo?
5	Los sistemas de monitoreo ¿Le ayuda alcanzar alguna meta u objetivo que tiene como Jefe de finca?, ¿Cuál es?
6	SMR o un sistema de monitoreo, ¿Le ayuda alcanzar a comenzar, continuar o terminar alguna tarea como Jefe de finca?, ¿Cuáles son esas tareas? Averiguar sobre las tareas que le impiden ver la información del sistema
7	¿Cuáles eran las expectativas que tenía cuando contrato SMR ?
8	¿Cuáles eran las expectativas que tenía cuando contrato scarab ?
9	Si tuvieras que pedir una mejora en el sistema de monitoreo ¿Cuál sería?
10	¿Cuáles son las funcionalidades que mas mira en SMR? Y ¿Qué funcionalidad del sistema SMR utiliza menos?. Sacamos las impresiones del sistema ¿cómo le gustaría que esten organizados?
11	En base a la pregunta todo lo conversado ¿Cuál crees que sea la propuesta de valor de Sisa?
12	¿Cuál es el top 5 de blanco biológicos que más le preocupan en su finca?
13	Reportes que le enviamos por mail, los mira? , en que tarea le ayudan estos reportes
14	¿Qué otros reportes le gustaría que me enviemos por mail? ¿y qué información le gustaría que este presente?
15	¿Conoce la funcionalidad de las alarmas?

16 En la escala del 0 al 10 considera que SMR le brinda información integra, precisa y exacta (0 muy desacuerdo - 10 muy de acuerdo)

Tabla D3

Preguntas relacionadas al proceso de soporte

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción del proceso de soporte que brinda SMR a sus clientes

No.	Preguntas
1	Cuando ha tenido alguna duda del funcionamiento del sistema. En la escala del 0 al 10, le parece que la persona que le atendió tiene el conocimiento para ayudar a despejar su duda (No tiene conocimiento - Tiene conocimiento)
2	Cuando ha existido algún error de funcionamiento del sistema. En la escala del 0 al 10 el soporte que ha recibido por parte de Sisamonitor permitió solventar el error (No se solvento - si se solvento)
3	Cuando ha existido algún error de funcionamiento del sistema. En la escala del 0 al 10 el soporte que ha recibido por parte de Sisamonitor permitió solventar el error en el tiempo ofrecido por la empresa (No cumplió con el tiempo - Si cumplió con el tiempo)
4	En la escala del 0 al 10 cuando ha solicitado a Sisa que le ayuden con cambios en la información del sistema como cambios de variedades, o actualización de camas o placas, entre otros. La ayuda la calificaría como: (no muy de acuerdo - de acuerdo)
5	Tiene claro el nombre de la persona quien le brinda soporte o conoce con quién debe contactarse para solicitar soporte
6	Los representantes de Sisa se comunica con usted cuando su solicitud ha sido procesada o si tiene alguna novedad en la misma
7	¿Cuáles serían los medios de comunicación que le gustaría que use Sisa para comunicar cuando su solicitud ha sido procesada con éxito o si tiene novedades? Whatsapp, mail, mensaje llamada
8	Los representantes de Sisa se comunica con usted cuando ha existido alguna actualización o mejora en el SMR
9	¿Cuáles serían los medios de comunicación que le gustaría que use Sisa para comunicar sobre actualizaciones o mejoras en el SMR? Whatsapp, mail, mensaje llamada
10	¿Le gustaría recibir información en su mail de temas relacionados a fitosanitarios?, nos ayuda con su mail

Tabla D4

Preguntas relacionadas a la capacitación que brinda SMR a sus clientes

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción de los clientes cuando reciben una capacitación de SMR

No.	Preguntas
1	En la escala del 0 al 10 la capacitación que le brinda el equipo de Sisa sobre el uso y manejo del sistema SMR la calificaría como: (muy insatisfactoria - satisfactoria)
2	¿Cual sería el mejor formato que le gustaría recibir la documentación?
3	¿Qué aspectos le gustaría que se pongan énfasis durante la capacitación

Tabla D5

Preguntas relacionadas a la comunicación que tiene Sisamonitor con sus clientes

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción que tienen los clientes con la comunicación que tiene Sisamonitor con sus clientes.

No.	Preguntas
1	Cuando ha tenido alguna duda o comentario hacia el sistema. En la escala del 0 al 10 la comunicación que ha tenido con Sisa, le parece atenta y cortés (Muy insatisfactoria - Satisfactoria)
2	¿Cuáles son los medios de comunicación que más usa para comunicarse con Sisamonitor?
3	¿Con qué persona tiene mas y mejor comunicación?
4	¿Existe alguna razón por que prefiera comunicarse con esa persona?

Tabla D6

Preguntas relacionadas a los influenciadores de prueba y compra

Objetivo: Conocer quienes influyen en la decisión de prueba y compra de SMR

No.	PREGUNTAS
1	¿Quiénes influenciaron en la decisión de probar el sistema de monitoreo?

2 ¿Quiénes influenciaron en la decisión de comprar el sistema de monitoreo?

Tabla D7

Preguntas relacionadas el consumer experience de los clientes de SMR

Objetivo: Conocer el consumer experience de los clientes de SMR

No.	NPS -- 0 poco probable 10 muy probable
1	¿Qué servicio es mas probable que recomiende SMR o scarab? ¿por qué?
2	En una escala del 0 al 10, ¿qué tan probable es que recomiende SMR con amigos o a otras fincas?
3	En una escala del 0 al 10, ¿qué tan probable es que recomiende scarab con amigos o a otras fincas?
No.	CUSAT -- 0 poco probable 10 muy probable
1	¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio recibido por parte de SMR, en una escala del 0 al 10?
2	¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio recibido por parte de scarab, en una escala del 0 al 10?
No.	FRECUENCIA -- NO. DE VECES x DÍA
1	¿Con qué frecuencia ingresas al sistema para mirar la información al día?
No.	CUSTOMER EFFORT -- Duración del período de pruebas
1	¿La decisión de contratar SMR la tomas enseguida?

Anexo E. Link's de entrevistas

<https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1bs1z8KzlvAUWKxPZOqF0JeY5SsYuzc5Y>