



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**  
**TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN**

**“Diluyendo los límites de una empresa tradicional: Propuesta de valor para la adopción del comercio electrónico en una PyME cordobesa”**

Autor: Cra. Gabriela Heredia

Tutor: Juan Ingrassia

Córdoba

2022



Diluyendo los límites de una empresa tradicional: Propuesta de valor para la adopción del comercio electrónico en una PyME cordobesa por Gabriela Heredia se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

## **Agradecimientos.**

Quiero dedicar este trabajo final a tres personas que considero han sido mis grandes pilares en esta vida.

En primer lugar, a un hombre que murió sin ver mis grandes sueños cumplirse, mi padre. Su empresa, su sueño, hoy se convirtió en mi mayor motivación. Le agradezco por ser mi guía desde donde quiera que esté.

En segundo lugar, le dedico este proyecto a la mujer que me dio la vida. Le agradezco infinitamente a mi madre por acompañar cada paso y por ser el sostén en cada caída.

En tercer lugar, quiero mencionar a la persona que me motiva todos los días a ser una mejor versión de mi misma, mi compañero, mi empuje y mi gran aliado, Federico. Le agradezco por apoyar cada uno de mis sueños, por motivarme a cumplirlos y por creer siempre en mí.

Finalmente, agradezco a la Facultad de Ciencias Económicas por darme la posibilidad de recibir una formación superior, y en particular a la Escuela de Graduados y al cuerpo de profesores y compañeros por todo lo compartido a lo largo de estos años.

## **Índice de Contenidos.**

<b>Parte I: Presentación del trabajo.</b>	<b>5</b>
I. Introducción.	5
II. Objetivos.	7
<b>Parte II: Desarrollo del trabajo.</b>	<b>8</b>
III. Marco Conceptual.	8
IV. Metodología.	26
V. Análisis y Resultados.	29
<b>Parte III: Cierre de trabajo.</b>	<b>85</b>
VI. Conclusiones.	85
VII. Implicaciones Prácticas.	87
VIII. Referencias.	88
IX. Anexos.	90

## **Parte I: Presentación del trabajo.**

### **I. Introducción.**

En la actualidad las organizaciones enfrentan múltiples desafíos relativos al cambio e innovación tecnológicos. Independientemente del rubro al que pertenezcan, las mismas deben ser capaces de dar respuesta a las fuerzas competitivas y de mercado, creando valor, construyendo relaciones de largo plazo y manteniendo la satisfacción de sus clientes.

Asimismo, la forma de comercializar bienes y servicios ha experimentado una mutación hacia un número cada vez mayor de consumidores que optan por realizar sus compras de manera remota sin necesidad de recurrir a tiendas físicas (CACE, 2021).

En este aspecto, muchos compradores se acercaron al comercio digital durante la pandemia del Covid-19 de tal forma que, por necesidad o decisión, el comercio electrónico ha adquirido considerable relevancia en la vida de los individuos y de las organizaciones.

Hidalgo Campos P. (2000) afirma que el e-business “agrega valor a las relaciones comerciales, permitiendo el intercambio global y, por lo tanto, aumentando el alcance de mercado y el potencial de este”.

Adicionalmente, el progreso tecnológico ha ocasionado que la competencia sea capaz de copiar rápidamente casi cualquier posición de mercado, por lo que es altamente probable que cualquier ventaja competitiva sea temporal. Por consiguiente, adaptarse a las nuevas y cambiantes necesidades del cliente ya no constituye una alternativa para las empresas, sino más bien un requisito fundamental si el objetivo es trascender en un entorno cada vez más competitivo.

D. Del Pino S.A. es una PyME ubicada en la Ciudad de Córdoba con más de 60 años de trayectoria en el mercado, dedicada a la comercialización y distribución al por mayor de diluyentes y artículos varios para ferreterías y pinturerías.

Si bien la empresa cuenta con una clientela fidelizada, existe un estancamiento en su desarrollo comercial dado que sus ventas se realizan por canales físicos, como mostrador y visitas a clientes, o virtuales pero limitados en este último caso a sólo a teléfono móvil y correo electrónico. Además, el alcance de sus operaciones se suscribe únicamente a la Provincia de Córdoba siendo exclusiva la venta mayorista, y si bien la firma cuenta con un sitio web de dominio propio, el mismo es de carácter meramente institucional.

Se puede decir que el rubro de la ferretería y la pintura se caracteriza en gran medida por un

tradicionalismo profundamente marcado, donde las empresas no han sabido aprovechar aún las ilimitadas posibilidades que ofrece el comercio electrónico. Así, continúan expandiendo sus negocios de manera arcaica, en una puja constante de competitividad basada en estrategias genéricas que sólo trae como consecuencia una reducción de sus rentabilidades.

En este contexto, se considera poco pertinente continuar maniobrando bajo el mismo enfoque. Por ello, D. Del Pino S.A. concibe la posibilidad de desarrollar una propuesta de valor para un nuevo segmento de mercado incorporando un canal de comercialización enfocado en el comercio electrónico a fin de que todo lo alcanzado a lo largo de los años no pase a la historia.

La motivación principal del presente trabajo radica en la oportunidad que tiene la empresa de ofrecer algo diferente y novedoso dentro de su rubro, sacando provecho del cambio de hábitos y costumbres de los consumidores, ya sea a través de la incorporación de una tienda online de dominio propio, la utilización de plataformas e-commerce de terceros, o empleando aplicaciones y sitios de Marketplace/redes sociales con el objetivo de explorar un segmento que promete buen potencial de crecimiento.

A tal efecto, se podría llevar a cabo un desarrollo de mercado captando nuevos clientes para los productos que actualmente comercializa la empresa, enfocándose en la venta al por mayor, ya sea con motivo de lograr la fidelización de sus clientes actuales ofreciendo un canal alternativo de aprovisionamiento de mercadería, o iniciar un camino de expansión de su cartera de clientes mayoristas. Todo ello orientado a un alcance a nivel país.

La adopción de un canal de comercialización digital representaría el puntapié inicial mediante el cual D. Del Pino S.A. se convierte en una empresa multicanal de mayor éxito, donde la venta física no considera el negocio online como un componente independiente sino más bien como una interconexión de canales gestionados por la misma empresa (KPMG, 2017).

La firma comprende que "las empresas deben creer por igual en todos sus canales, lo que significa que no importa si ofrecen sus productos on line u off line sino que todos ellos estén interconectados para facilitar a los consumidores la comodidad que precisan" (KPMG, 2017).

Por todo lo descrito anteriormente, el motivo del presente trabajo final es dar respuesta al siguiente interrogante: ***¿Será posible agregar valor a un nuevo segmento de mercado mediante la adopción del comercio electrónico en D. Del Pino S.A?***

## **II. Objetivos.**

### **A. Objetivo General.**

Diseñar una propuesta que agregue valor a un nuevo segmento de mercado mediante la adopción del comercio electrónico en D. Del Pino S.A.

### **B. Objetivos Específicos.**

- a.** Identificar y analizar las variables que influyen en el proceso de compra de bienes a través del e-commerce.
- b.** Desarrollar una propuesta para el nuevo segmento acorde a sus necesidades, problemas y preferencias.
- c.** Proponer un modelo de negocios para el mercado objetivo, alcanzando tanto a los clientes actuales como a los potenciales mayoristas de todo el país.

## **Parte II: Desarrollo del trabajo.**

### **III. Marco Conceptual.**

El marco teórico sobre el que se fundamenta el presente trabajo comienza con el desarrollo del comercio electrónico como canal de comercialización fundamental de cualquier empresa en funcionamiento en la actualidad.

Asimismo, se prestará especial atención al rol que poseen las tecnologías de la información en la vida de las organizaciones, y su importancia en el proceso de digitalización de una firma.

Sin embargo, el desarrollo teórico central se basa en la teoría de Generación de Modelos de Negocio descrita por Alexander Osterwalder, y su complemento la Propuesta de Valor. En este marco, se estudiará en detalle el método Canvas de modelo de negocios junto al Lienzo de la propuesta de valor.

Luego, se ampliará el desarrollo utilizando el enfoque de Lean Startup, que al igual que el método Canvas, privilegia la experimentación como manera de demostrar empíricamente el valor de una idea de negocios.

Por último, se traerá a colación la importancia del proceso de decisión del consumidor en la compra de bienes y servicios, y el papel primordial que representa el denominado ZMOT o Momento Cero de la Verdad en dicho proceso.

En los siguientes apartados se desarrollan los conceptos enunciados precedentemente con mayor profundidad de análisis.

#### **➤ *Comercio Electrónico.***

El Comercio Electrónico se vincula normalmente con los procesos de compra y venta de bienes o servicios por medio de internet, o la realización de cualquier transacción que involucre la transferencia de la propiedad o derechos de uso mediante una red informática (Khurana, H. et al., 2011).

La característica fundamental del e-commerce es que la contratación, es decir, la oferta y la aceptación de la misma, se realizan online y a petición individual del destinatario. Tal es así, que los beneficios como consecuencia de esta modalidad son en ocasiones ampliamente superiores a los obtenidos producto de una venta offline.

Según Liberos et al. (2010) los beneficios del e-commerce desde el punto de vista del consumidor son:

→ ***Accesibilidad:*** El consumidor puede acceder las 24 horas los 7 días de la semana comprando

los productos sin preocuparse por el horario de atención de la firma, las largas filas para pagar o la aglomeración del público.

- **Información:** El comprador puede contar con todos los datos relativos a precios, productos, características y stock sin tener que moverse de su casa u oficina.
- **Menor dificultad:** Desaparece la figura opresiva del vendedor dado que el consumidor es el que realiza la transacción.
- **Multimedia:** El consumidor puede experimentar el producto mediante demostraciones tridimensionales, o elegir diferentes diseños de acuerdo al tipo de producto que esté por adquirir.

Por otro lado, de acuerdo a Liberos et al. (2010), también las empresas experimentan notables beneficios por vender online:

- **Reducción de costos:** El oferente enfrenta menores costos fijos tanto en instalaciones como en personal, entre otros.
- **Mejora en la distribución de los productos:** Esto se da producto de un ahorro del almacenamiento en las tiendas físicas.
- **Respuesta rápida a las necesidades del mercado:** La empresa puede enviar nueva información a sus clientes de manera rápida y eficaz sobrepasando con éxito cualquier tipo de cambio que ocurra en el mercado.
- **Globalización:** El comercio electrónico permite a las distintas compañías ofrecer sus bienes y servicios desde y hacia cualquier parte y/o mercado del mundo.

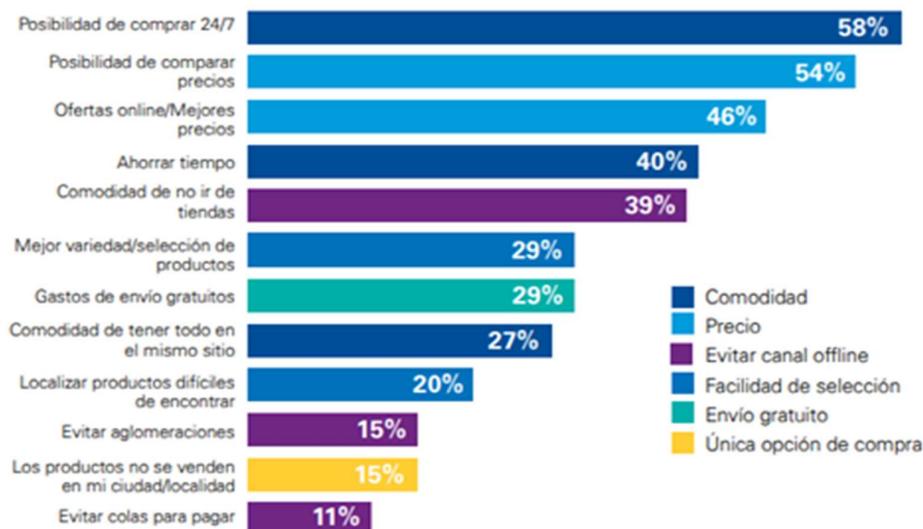
Por ende, el comercio electrónico posibilita una vía de diferenciación para las organizaciones, intensificando su poder de venta mediante la apertura de un nuevo canal de distribución, eliminando intermediarios, brindando mejores precios, agilizando pedidos y desarrollando una estrategia de marketing propia (Colvé J. L., 2013).

Particularmente, la digitalización de las ventas representa una notable fuente de creación de valor para las Pymes, tratándose de una estrategia para lograr un rápido crecimiento (Jones C. et al., 2017).

En este sentido, KPMG (2017) expone que la comprensión de los factores que impulsan la transición al plano online es fundamental para las empresas a la hora de formular su posicionamiento de marca, de mercado y la experiencia general del cliente, tal como ilustra la Figura 1.

**Figura 1.**

*Motivos por los que los consumidores compran por Internet en lugar de en tiendas físicas.*



*Nota.* Adaptado de La realidad de los consumidores online, de KPMG, 2017.

Chong S. (2006) añade que los factores que inciden en los niveles de adopción del comercio electrónico en una organización son numerosos y variados, incluyendo no sólo factores vinculados al entorno o externos sino también factores organizacionales internos.

Por otra parte, Molla A. y Licker P. S. (2004) integran en su explicación elementos considerados por distintas teorías a través de un modelo de e-readiness percibida (PERM). El e-readiness se define como la capacidad de aprovechar las oportunidades de creación de valor facilitadas mediante el uso de internet. Este modelo, se enfoca en las potencialidades de uso de las TIC y del e-commerce por parte de una empresa, de cuáles son las capacidades internas para aprovechar esas potencialidades, y de cómo el entorno de la organización influye en la difusión del comercio electrónico (Jones C. et al., 2017).

En tal sentido y siguiendo a estos últimos autores, el nivel de e-readiness, la educación de los empleados, los beneficios percibidos y el grado de internacionalización de una empresa afectan de manera considerable la probabilidad de adoptar el e-commerce en Pymes de Córdoba, Argentina.

En otro orden, y en relación a la adopción del comercio electrónico, es importante destacar el aporte del Marketing Digital dentro del proceso de digitalización de cualquier empresa.

El marketing tal como se conocía, ha experimentado un fuerte cambio de paradigma debido a la irrupción de la tecnología y los efectos que la misma genera en el comportamiento de los consumidores. Comunicación 2.0, redes sociales, engagement marketing, branded communities, posicionamiento SEO y SEM, marketing móvil, etcétera, son sólo algunos de los nuevos conceptos o términos introducidos en el lenguaje de marketing digital (Colvé J. L., 2013).

Según describe dicho autor, este cambio de paradigma en el marketing anima a las empresas a incorporar un enfoque estratégico y de orientación al cliente donde no basta con producir bienes que satisfagan al mercado sino más bien ofrecer innovaciones permanentes en el producto, creando relaciones positivas que permitan superar expectativas para así poder generar fidelidad a largo plazo.

Adicionalmente, el consumidor ha dejado de ser pasivo para pasar a ser lo que se denomina "prosumidor", es decir productor y consumidor del producto o servicio que está adquiriendo, diseñando y creando el producto junto con la empresa. De esta manera, el cliente obtiene exactamente lo que está buscando, y esta actitud por parte de la organización genera valor para aquel.

Por todo lo anterior, no basta con ofrecer bienes y servicios a través de la web, sino que es necesario un enfoque estratégico en dicho ofrecimiento, teniendo en cuenta lo que el consumidor realmente necesita, haciéndolo partícipe del proceso de creación y posterior aprovisionamiento de un producto o servicio. Allí, es donde se conjuga el e-commerce con el nuevo paradigma del marketing digital.

#### ➤ ***Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).***

Las tecnologías de información y comunicación se definen como aquellos dispositivos, herramientas, equipos y componentes electrónicos, capaces de manipular información que soportan el desarrollo y crecimiento económico de cualquier organización (Strickland III J. y Thompson Jr. A. A., 2004).

En este sentido, se trata de una herramienta que permite la optimización de los procesos que se desarrollan dentro de una empresa, otorgando mayor flexibilidad y facilitando la toma de decisiones. Además, dado que posibilitan la distribución de información a toda la organización de manera rápida y eficiente, mejoran la productividad, la calidad y el control de la empresa.

Las TIC's benefician a las organizaciones favoreciendo la reducción de costos de transacción y el incremento de la velocidad y eficiencia de los procesos organizacionales (Jones C. et al., 2017).

Siguiendo a estos últimos autores, a medida que una empresa cuenta con tecnología cada vez más sofisticada como por ejemplo sistemas ERP y CRM, consigue usos más complejos relacionados con la toma de decisiones, el comercio electrónico y la cooperación inter organizacional. Así, dichas tecnologías sirven para dar soporte y acompañar los diversos modelos de negocios de las empresas.

A su vez, si bien en el caso de las Pymes, la gestión de las TIC's suele ser menos planificada y compleja que en empresas más grandes, los ejecutivos deben ser capaces de analizar el valor y los riesgos inherentes a las TIC's y el comercio electrónico, evaluando su rendimiento y gestionando los recursos, competencias, y capacidades que implican su implementación, para poder aprovechar mejor el uso de estas tecnologías.

La confluencia de múltiples factores organizacionales y del entorno que afectan el nivel de adopción de comercio electrónico señala la necesidad de una visión y gestión integral de estas tecnologías, basada en una comprensión del contexto ambiental, la orientación estratégica buscada y el análisis de viabilidad de ejecución del tipo de cambio organizativo necesario (Pita G., 2018).

Entonces, se puede decir que los nuevos productos y servicios TIC facilitan nuevos modelos de negocio, multiplican la productividad e impulsan el crecimiento de las empresas aportando gran valor en el desarrollo de las actividades (Colvé J. L., 2013).

➤ **Modelos de Negocio.**

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder A., y Pigneur, Y., 2011).

Permite la implementación de la estrategia empresarial mediante el uso de un lenguaje compartido que será aplicable a las estructuras, procesos y sistemas de una organización.

De acuerdo a Osterwalder y Pigneur (2011), un modelo de negocio puede segmentarse en nueve módulos que reflejan la concatenación de acciones que llevará a cabo una empresa para garantizar su funcionamiento. Esto es:

- ❖ **Segmentos de Mercado.** Una empresa debe decidir cuál será el segmento al que se dirigirá con el objetivo de agregar valor. Así, el ente podrá enfocar sus esfuerzos en comprender de manera acabada cuáles son aquellas necesidades que poseen sus potenciales clientes y de qué forma las va a satisfacer.

Existen diversos segmentos de mercado tales como mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado, y plataformas multilaterales, entre otros.

- ➔ **Propuestas de Valor.** Se trata de una mezcla de atributos específicos que permiten resolver los problemas o satisfacer las necesidades de un determinado segmento de clientes. Puede tratarse de una propuesta innovadora o más bien de una propuesta ya existente cuya novedad consiste en incorporar algún elemento distintivo que contribuya a que un consumidor opte por nuestra empresa y no por otra.

El valor que ofrece la propuesta puede ser cuantitativo como por ejemplo precio, calidad, velocidad de respuesta, como así también cualitativo como experiencia del cliente, diseño del producto o servicio, etcétera.

- ➔ **Canales.** Es fundamental elegir adecuadamente los canales por medio de los cuales una

empresa llegará al consumidor y mantendrá comunicación con este. Los canales pueden ser directos o indirectos, así como propios o de socios comerciales.

A través de dicho punto de contacto, la empresa puede dar a conocer su propuesta ofreciendo sus productos y servicios. El objetivo consiste en integrar los canales de manera tal de brindar una experiencia única y extraordinaria que el cliente valore, y así incrementar la rentabilidad de la empresa.

- **Relaciones con el cliente.** Una empresa debe determinar cuál será el tipo de relación que desea establecer con cada segmento de manera independiente, ya sea mediante la captación de clientes, su fidelización o en la estimulación de ventas. Dicha decisión repercutirá en gran medida en la experiencia que obtiene un consumidor como consecuencia de optar por una empresa en particular.

No obstante, pueden coexistir diversas categorías de relaciones con clientes tales como asistencia personal, autoservicio, comunidades, creación colectiva, etcétera.

- **Fuentes de Ingresos.** Se trata del valor que está dispuesto a pagar cada segmento por el producto o servicio que ofrece una empresa. Sin embargo, cada fuente de ingresos puede tener una modalidad de fijación de precios diferente, esto es precio fijo (lista de precios, característica del producto, según segmento, volumen) o precio dinámico (negociación, subasta, valor de mercado, rentabilidad).

La fuente más conocida de ingresos de una empresa es la venta de activos, pero también existen otras como cuotas por uso, cuotas de suscripción, préstamo, alquiler, concesión de licencias, publicidad o gastos de corretaje.

- **Recursos Clave.** Son los activos fundamentales para el funcionamiento de un modelo de negocio. Los mismos pueden ser físicos, intelectuales, humanos, económicos.
- **Actividades Clave.** Se trata de las acciones más importantes que debe realizar una organización para ofrecer una propuesta de valor. Dichas actividades varían de acuerdo al modelo de negocio considerado, pero tienen un papel fundamental para el desarrollo de todos los módulos del mismo.

Pueden ser actividades de producción para el caso de empresas que fabrican sus productos, resolución de problemas para entes que prestan servicios, o plataformas para organizaciones cuyo modelo de negocio se basa en las redes.

- **Asociaciones Clave.** Se detallan las alianzas que una empresa realiza con socios y proveedores y que contribuyen al funcionamiento del modelo. Dichas alianzas suelen establecerse para

optimizar las compras y asignación de los recursos aprovechando así las economías de escala, como así también para reducir el riesgo de nuevos negocios, o por qué no también la incertidumbre aparejada a un negocio en particular. Entonces tendremos:

- a. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- b. Coopetición.
- c. Joint ventures para crear nuevos negocios.
- d. Relaciones cliente-proveedor.

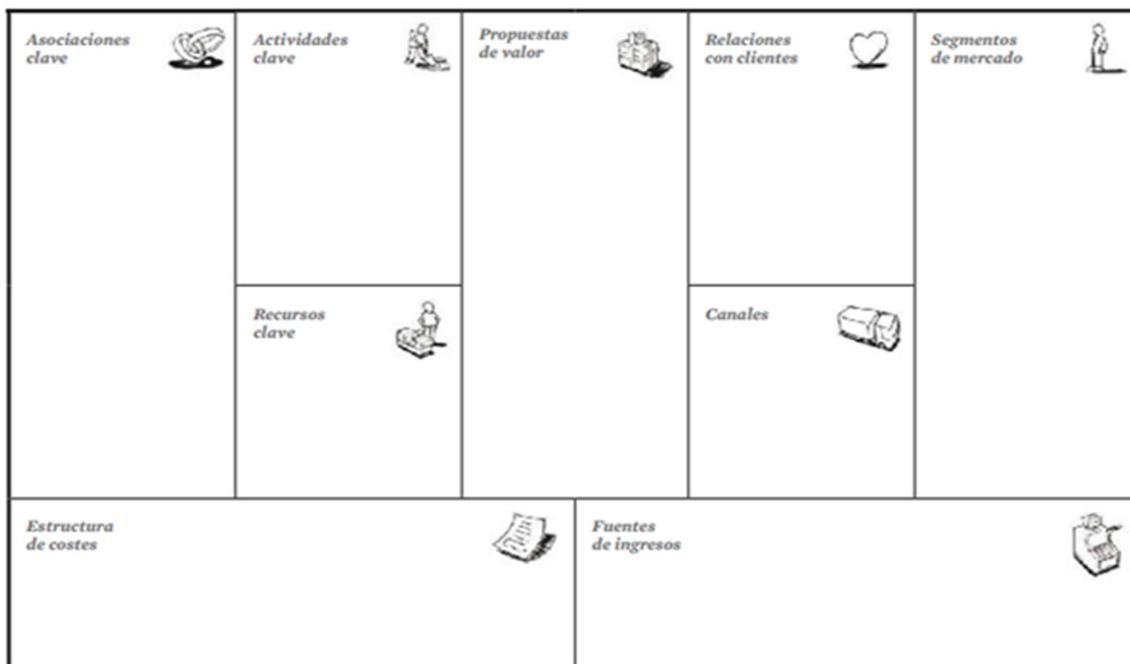
→ **Estructura de Costos.** Se trata de todos los costos en los que se incurre al poner en funcionamiento un modelo de negocios. Existen dos clases de estructuras de costos:

- a. Según costos. Se pretende minimizar los costos ofreciendo propuestas de valor de bajo precio, aprovechando el uso de sistemas automáticos y gran tercerización.
- b. Según el valor. Se pretende concentrar esfuerzos en la creación de valor, con elevado grado de personalización en el servicio y ofreciendo propuestas de valor de carácter Premium.

Todos los módulos descritos anteriormente posibilitan la confección de una herramienta clave para el modelo de negocios: El Lienzo, tal como se ilustra en la Figura 2 a continuación.

**Figura 2.**

*Plantilla para el Lienzo del Modelo de Negocio.*



*Nota.* Adaptado de Generación de Modelos de Negocios, de Osterwalder y Pigneur, 2011.

El Lienzo permite describir, diseñar y analizar modelos de negocio. Cada módulo se encuentra íntimamente relacionado con el otro, de manera de lograr una sinergia que brinda como resultado una visión global del modelo que utiliza o utilizará una empresa para llevar a cabo su estrategia.

A través del método del Lienzo o Canvas se puede demostrar fácilmente la viabilidad económica de un negocio identificando e introduciendo las variables necesarias, y en el caso de una Pyme es una herramienta sumamente útil para simplificar sus modelos de negocio actuales, capturando ideas y soluciones para nuevos proyectos como es el caso de la introducción de un nuevo canal como el comercio electrónico.

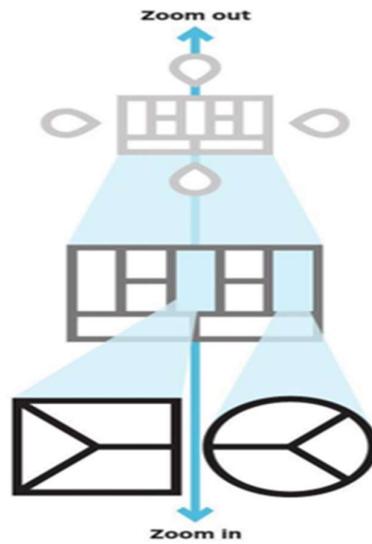
➤ ***Canvas: Propuesta de Valor.***

Según describen Osterwalder A. y Pigneur Y. (2011), el Lienzo de la Propuesta de Valor es un complemento del Lienzo del modelo de negocios descrito anteriormente.

Se trata de una herramienta que permite ampliar detalles de cómo se crea valor para el cliente, logrando propuestas de valor visibles y tangibles que resultan más fáciles de analizar y gestionar. Ello se ilustra en la Figura 3.

**Figura 3.**

*El Lienzo de la propuesta de valor como subsistema del Lienzo del modelo de negocios.*



*Nota.* Adaptado de Diseñando la Propuesta de Valor, de Osterwalder A. et al., 2015.

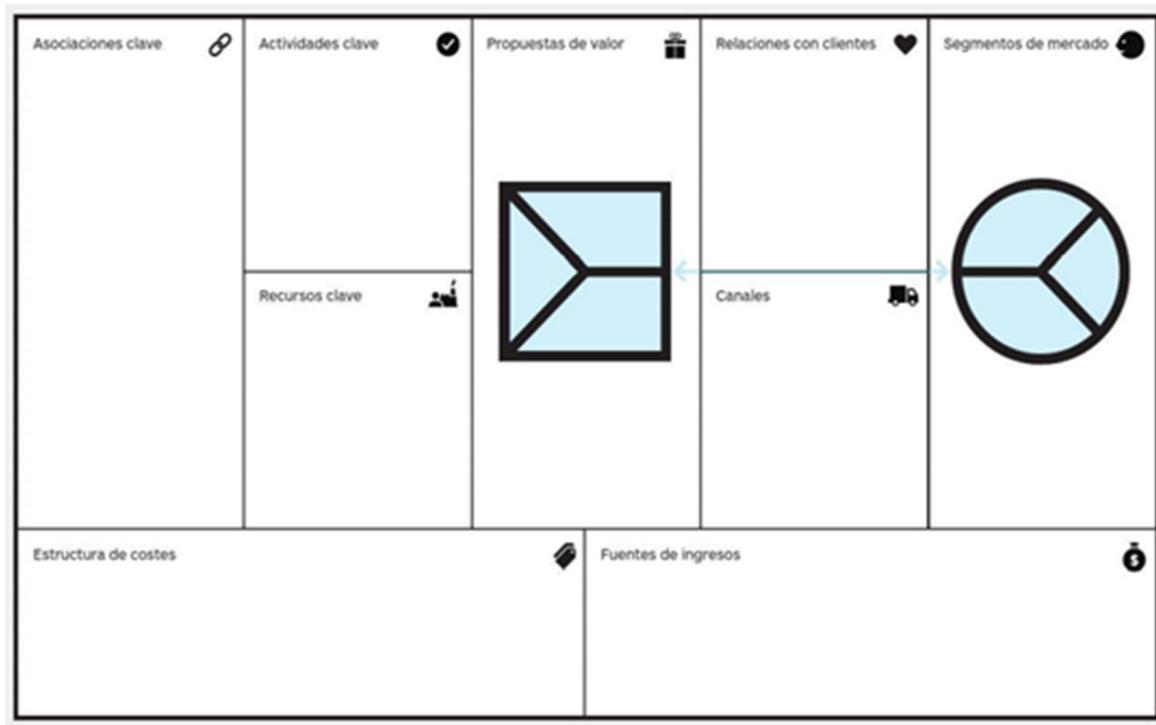
Así, al integrarse con el Lienzo del modelo de negocios se obtiene un conjunto de herramientas que posibilitan observar en diferentes dimensiones el mismo modelo.

La propuesta de valor es la descripción de los beneficios que pueden esperar los clientes de los productos y servicios de una empresa, y en consecuencia son la razón por la cual optan por elegir una organización determinada en lugar de otra (Osterwalder A. et al., 2015).

Mientras que el Lienzo del Modelo de Negocio ayuda a crear valor para el negocio, el Lienzo de la Propuesta de Valor ayuda a crear valor para el cliente, ampliando los detalles de las propuestas de valor y de los segmentos de mercado, tal como se muestra en la Figura 4.

**Figura 4.**

*El Lienzo de la propuesta de valor como complemento del Lienzo del Modelo de Negocios.*



*Nota.* Adaptado de Diseñando la Propuesta de Valor, de Osterwalder A. et al., 2015.

Siguiendo esta teoría, el Lienzo de la Propuesta de Valor se compone de tres partes:

→ **Perfil del cliente.** Se describe de manera precisa y detallada el segmento de mercado para así contar con una visión clara de los problemas y necesidades de los clientes que se buscarán resolver y/o satisfacer. Se puede dividir en:

- a. **Trabajos del cliente:** Se trata de aquellos objetivos que el cliente pretende cumplir o las necesidades que desea satisfacer en su vida laboral o personal. No obstante, no todos los trabajos tienen la misma importancia para el cliente por lo que van desde insignificantes a importantes.

Asimismo, los trabajos pueden ser:

- ❖ **Funcionales:** Tareas específicas a realizar o terminar.
- ❖ **Sociales:** Tareas cuyo objetivo es quedar bien, ganar poder o estatus.
- ❖ **Personales/emocionales:** Tareas que tienen como fin lograr un estado emocional determinado, como por ejemplo seguridad o autorrealización.
- ❖ **De apoyo:** Tareas relativas a la adquisición y consumo de valor, ya sea como consumidores u oferentes.

- b. Alegrías del cliente: Son los resultados o beneficios concretos que desea conseguir el cliente. Dichos resultados varían desde agradables a esenciales para un segmento de clientes en particular.

Puede tratarse de alegrías:

- ❖ *Necesarias*: Expectativas básicas que el cliente desea se cumplan, sin las cuales no tiene valor la solución ofrecida por la empresa.
- ❖ *Esperadas*: Expectativas relativamente básicas que el cliente espera se cumplan, sin las cuales la solución ofrecida igualmente posee valor.
- ❖ *Deseadas*: Expectativas que exceden lo que espera el cliente pero que generarían un resultado sumamente positivo si se pudieran cumplir.
- ❖ *Inesperadas*: Excede cualquier expectativa o deseo del cliente dado que no se lo considera siquiera como una necesidad existente a satisfacer.

- c. Frustraciones del cliente: Describen cuáles son aquellas cuestiones que le generan impedimentos a un cliente al momento de realizar un trabajo, así como el riesgo mismo de no poder resolver un problema. Es decir, se trata de aquello que el cliente desea eliminar ya sea obstáculo o riesgo. Dicho fastidio puede experimentarse de manera moderada hasta extrema.

Existen tres tipos de frustraciones:

- ❖ *Problemas y resultados no deseados*: Dichas frustraciones pueden ser funcionales, sociales o secundarias.
- ❖ *Obstáculos*: Se trata de aquello que le impide u ocasiona demoras al cliente al momento de hacer algo.
- ❖ *Riesgos*: Son los resultados potenciales no deseados en caso de que algo salga mal.

Cuanto más tangibles y específicos sean los trabajos, frustraciones y alegrías del cliente, más profunda será la comprensión del segmento y por lo tanto más innovadora y completa resultará una propuesta de valor. Por lo que es necesario priorizarlos y jerarquizarlos partiendo desde los más importantes, esenciales y extremos respectivamente, en orden descendente.

→ **Mapa de Valor**. Se especifica de qué manera se creará valor para el segmento específico de clientes descrito en el punto anterior.

En este sentido, el mapa de valor describe la propuesta de valor específica de un modelo de negocios. Está compuesto por tres partes:

- a. Productos y Servicios: Se trata de todos los bienes o servicios que una empresa ofrece y que ayudan al cliente a satisfacer sus necesidades o resolver sus problemas. Los

mismos pueden ser:

- ❖ *Tangibles*: Bienes físicos.
- ❖ *Intangibles*: Servicios o derechos.
- ❖ *Digitales*: Bienes o servicios online.
- ❖ *Financieros*: Bienes o servicios relativos a inversión y financiación.

- b.** *Aliviadores de frustraciones*: Describen cómo los productos y servicios del inciso anterior permiten reducir o eliminar las frustraciones que experimentan los clientes del segmento.
- c.** *Creadores de alegrías*: Describen cómo los productos y servicios que ofrece una empresa producen los resultados y beneficios que los clientes del segmento desean.

Sin embargo, no todos los productos y servicios serán igual de importantes para el cliente, por lo que van desde agradables a esenciales en la propuesta de valor resultante.

Del mismo modo, un aliviador de frustraciones o un creador de alegrías puede ser más o menos valioso para el cliente atenuando frustraciones o produciendo resultados de manera agradable o esencial. Es por ello que resulta fundamental priorizarlos en orden de importancia para los clientes.

→ **Encaje**. Es la esencia del diseño de la propuesta de valor. Lograr el encaje significa que el cliente valora y consume la propuesta de valor ofrecida por la empresa, es decir que hay una concordancia entre lo que quiere el cliente y lo que ofrece una organización.

Ello ocurre cuando hay conexión entre los productos y servicios que ofrece la empresa con los trabajos importantes del cliente, atenuando frustraciones extremas y creando alegrías esenciales para aquellos. Se trata de un proceso largo que resulta complejo de lograr y mucho más difícil de mantener.

El mismo tiene lugar en tres etapas:

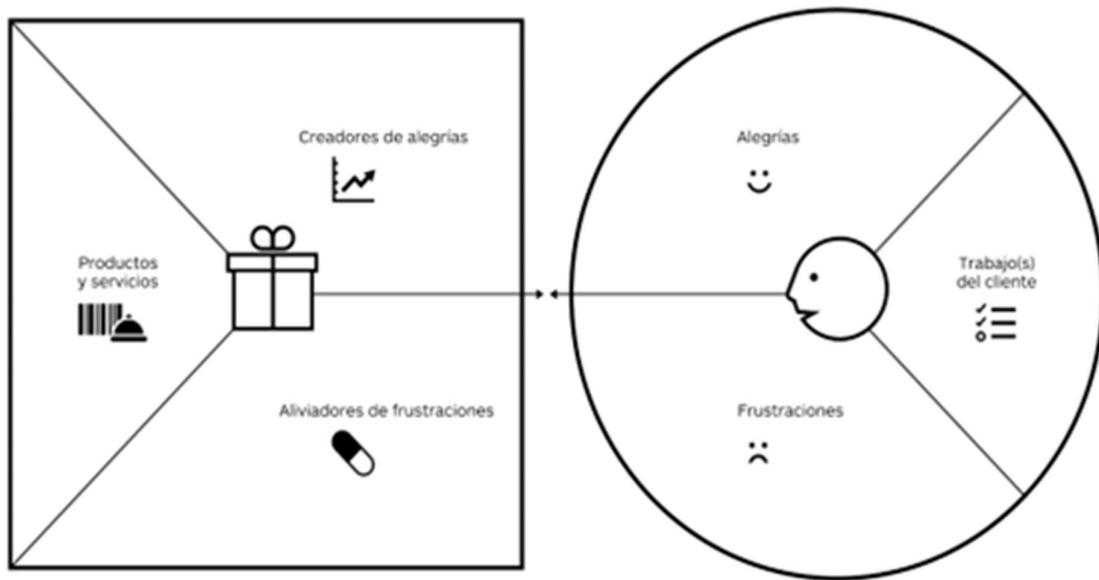
- a.** *Encaje problema-solución*: Identificación de trabajos, alegrías y frustraciones importantes del cliente que podrían abordarse con la propuesta de valor de la empresa. Dicho encaje todavía no se ha experimentado y sólo existe para la organización.
- b.** *Encaje producto-mercado*: Identificación de una reacción positiva de los clientes a la propuesta de valor proporcionada por la empresa. En este caso, hay pruebas de que los productos y servicios ofrecidos son valorados por el cliente y encuentran tracción en un mercado determinado.
- c.** *Encaje modelo de negocio*: Se cuenta con evidencia de que la propuesta de valor forma parte de un modelo de negocios rentable y escalable. Aquí se busca lograr un encaje

entre la propuesta de valor que crea valor para el cliente y el modelo de negocio que crea valor para la organización.

En resumen, se puede decir que el Lienzo de la Propuesta de Valor es aquella herramienta que muestra cómo una empresa crea y ofrece valor a un determinado segmento de consumidores, y cómo dicho segmento valora y acepta dicha propuesta de valor. Esta concordancia o encaje entre ambos se ilustra en la Figura 5.

**Figura 5.**

*Lienzo de la propuesta de valor.*



*Nota.* Adaptado de Diseñando la Propuesta de Valor, de Osterwalder A. et al., 2015.

No obstante, algunos modelos de negocios sólo funcionan cuando existen varias propuestas de valor y segmentos de cliente. Esto se denomina encajes múltiples, es decir, cada propuesta de valor encaja con su respectivo segmento de clientes y todos coexisten en el mismo modelo de negocios. Se pueden dividir en:

- ❖ Intermediarios: El producto o servicio llega al usuario final a través de un intermediario, por lo que la empresa posee dos clientes diferentes. Así, es necesario desarrollar dos propuestas de valor, una para el consumidor final y otra para el intermediario.
- ❖ Plataformas: Interactúan diferentes actores y estos obtienen valor del mismo modelo de negocios interdependiente.

➤ ***Lean Startup.***

Las empresas en general suelen realizar innovaciones ya sea al momento de crear una startup o para el lanzamiento de nuevos productos. Entre ellas se podría mencionar la reutilización de tecnologías existentes para nuevos usos, nuevos modelos de negocio que pongan en evidencia un valor que estaba escondido, o llevar un nuevo producto o servicio a un sitio nuevo o a un grupo de consumidores previamente desatendido.

Lean Startup constituye una nueva forma de ver el desarrollo de productos innovadores, poniendo énfasis en la rápida iteración y comprensión de los consumidores (Ries E., 2011).

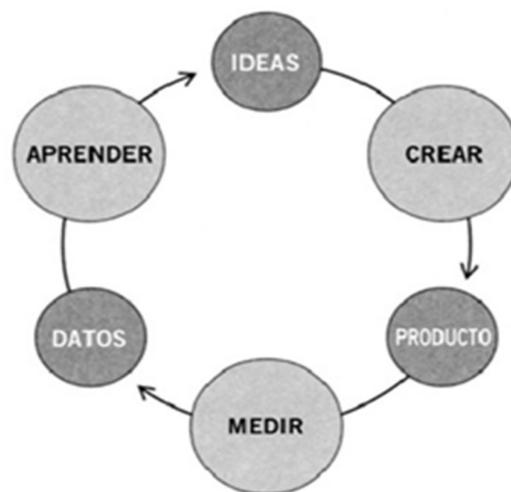
Se trata de un método acuñado por el emprendedor Eric Ries que involucra un conjunto de prácticas mediante las cuales se pueden crear empresas o modelos de negocio de éxito utilizando la innovación continua.

Cuando surge una nueva idea de negocio no suele conocerse de manera anticipada qué es lo que quieren los clientes y cuánto están dispuestos a pagar por ello. Entonces, mediante el uso de Lean Startup las empresas pueden determinarlo de manera rápida y económica haciendo uso de la experimentación, recogiendo información y realizando ajustes en tiempo real.

A dicho mecanismo se lo llama circuito de feedback de información Crear-Medir-Aprender. A través de este proceso se puede aprender cómo saber cuándo y si ha llegado el momento de hacer un giro drástico llamado pivote o si debemos perseverar en la trayectoria actual (Ries E., 2011), tal como se muestra en la Figura 6.

**Figura 6.**

*Circuito crear-medir-aprender.*



*Nota.* Adaptado de The Lean Startup, de Ries E., 2011.

Este proceso con disciplina de aprendizaje, es más bien un aprendizaje validado, con hipótesis

testeables y diseño de experimentos, que luego permite aprender y reflexionar sobre esos datos que validan o rechazan las hipótesis planteadas. Así, Lean Startup permite demostrar empíricamente información valiosa sobre las posibilidades presentes y futuras de un negocio. Para ello Ries E. (2011) propone:

- a. Identificar las hipótesis que hay que probar.
- b. Construir un Producto Mínimo Viable (PMV). No es necesariamente el producto más pequeño que se pueda imaginar sino más bien la forma más rápida de entrar en el circuito de feedback con el mínimo esfuerzo. Se trata de aquella versión del producto que permite dar una vuelta entera al circuito Crear-Medir-Aprender.
- c. Experimentar con el PMV. Me permite aprender con el mínimo esfuerzo y el mínimo tiempo de desarrollo.
- d. Recolectar datos. Ello sirve para saber si se debe continuar con la estrategia inicial, o en cambio pivotar y cambiar de dirección cuando se descubre que una de las hipótesis es falsa.

La función más importante entonces es aprender sobre lo que quieren los clientes, conociendo sus preferencias a través del "trackeo" de su comportamiento, dirigiendo a la organización hacia el desarrollo de un negocio sostenible.

#### ➤ ***Proceso de Decisión del Consumidor.***

La comprensión del comportamiento del consumidor es parte de la razón de ser de una organización. Sin ello no sería posible satisfacer las necesidades de un cliente mediante la creación y entrega de valor.

Para desarrollar estrategias de marketing es necesario entender cómo las personas toman decisiones sobre la compra y uso de un producto o servicio, cómo viven los clientes la experiencia de entrega y el consumo, y cómo evalúan dicha experiencia (Wirtz J. y Lovelock C., 2016).

De acuerdo a la visión del autor, el consumo de servicios se divide en tres etapas, a saber:

- a. Etapa Previa a la compra. Se produce la activación de una necesidad que trae como consecuencia la búsqueda de una solución por parte del consumidor. Dicha necesidad puede surgir por un pensamiento inconsciente, una condición física, o fuentes externas.

La activación de una necesidad continúa con la búsqueda de información y evaluación de alternativas para luego tomar la decisión de la compra.

Dicha decisión de comprar y usar un servicio se toma en esta etapa. Es por ello que, las necesidades y expectativas del cliente potencial son fundamentales dado que influirán en las

alternativas que tomarán en consideración al momento de tomar su decisión.

- b. Etapa del Encuentro del servicio. Luego de tomar la decisión de compra, los clientes pasan a la etapa principal de la experiencia del servicio. En este momento comienzan una serie de contactos entre proveedor-cliente, iniciando con el pedido del servicio. Durante la entrega los clientes comienzan a evaluar la calidad del servicio que están recibiendo y a decidir si cumple sus expectativas.

Por lo general el momento de la entrega adopta la forma de una serie de encuentros, y los mismos varían desde un alto contacto hasta un bajo contacto. Dichos contactos pueden adoptar la forma de intercambios personales entre los clientes y los empleados de servicio o de interacciones impersonales con máquinas o computadoras.

- c. Etapa Posterior al Encuentro del servicio. Durante esta etapa, los clientes continúan evaluando la calidad del servicio, y su satisfacción o insatisfacción con la calidad de la experiencia.

Si las expectativas del cliente fueron cubiertas el mismo se sentirá satisfecho, y dicho resultado afectará decisiones futuras dado que permanecerá fiel al proveedor y recomendará de manera positiva a la empresa para que otros compren.

Evidentemente, el comportamiento del cliente se verá afectado por la naturaleza del propio servicio. Sin embargo, el modelo de las etapas ayuda a comprender el modo en que los consumidores reconocen una necesidad, enfrentan los riesgos percibidos, buscan soluciones alternativas, eligen y utilizan servicios y luego valoran la experiencia en base a expectativas previas (Wirtz J. y Lovelock C., 2016).

➤ ***ZMOT: Zero Moment Of Truth.***

Tal como se ha explicitado en párrafos anteriores, el avance de la tecnología, y en particular del comercio electrónico, ha generado grandes cambios en el comportamiento de los consumidores respecto de su manera de interactuar con las diferentes marcas de bienes y servicios.

En la actualidad, el consumidor realiza búsquedas en internet, luego busca información offline, observa anuncios, concurre a tiendas físicas, y finalmente vuelve a buscar por internet. Los compradores toman conocimiento de nuevas empresas y marcas de manera diaria, contando con información en tiempo real respecto de precios, características y referencias de otros usuarios y/o consumidores que hayan probado anteriormente los mismos productos o servicios.

Esto quiere decir que el consumidor es cada vez más exigente y dispuesto a cambiar de opinión

de manera casi inmediata si encuentra otra opción que resuelva mejor sus problemas o satisfaga de un modo más completo sus necesidades.

El ZMOT (por sus siglas en inglés) o Momento Cero de la Verdad es aquel instante en que un consumidor abre su laptop, toma su Smartphone o Tablet y realiza una búsqueda para saber si una marca satisface o no sus necesidades (Google, 2012).

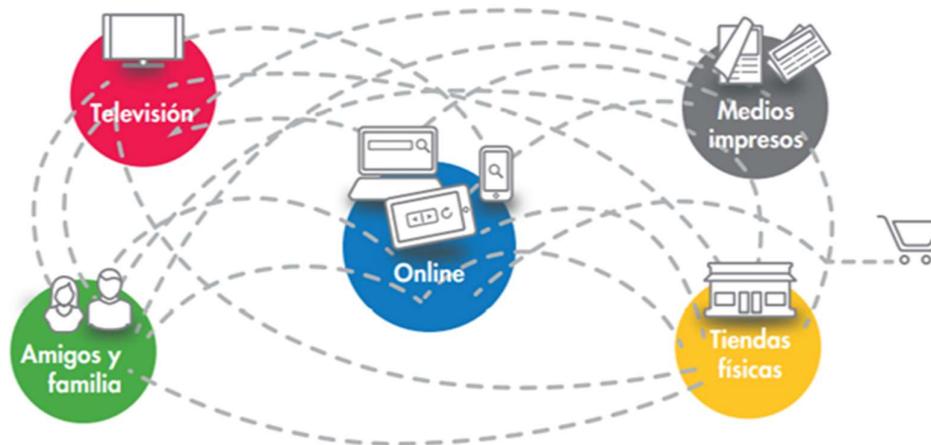
La etapa previa a la compra reviste un carácter de importancia tal que será el preámbulo para la continuidad del proceso de decisión del consumidor en la compra de un producto o servicio. Ello es así dado que como se explicó en el desarrollo anterior, durante esta etapa surge una necesidad o un problema que el consumidor desea satisfacer o resolver, y por lo cual buscará entre las diferentes opciones aquélla que cumpla con sus expectativas.

El gigante tecnológico Google se propuso profundizar sobre aquella etapa anterior a la compra, donde convergen múltiples variables que en la actualidad han sufrido un cambio de paradigma, dejando de evidenciar un comportamiento lineal para representar más bien un comportamiento único de acuerdo a cada consumidor.

Según describe Google (2012), en el ZMOT los compradores se mueven en todos sentidos y direcciones en un mercado de canales múltiples. Así, el recorrido del consumidor deja de verse como un embudo para comenzar a parecerse más a una ruta de vuelo, como se ilustra en la Figura 7.

**Figura 7.**

*El recorrido del comprador en varios canales.*



*Nota.* Adaptado de ZMOT Manual, de Google, 2012.

Así, al contar con múltiples canales de información, cada potencial cliente toma un recorrido único y personal volviéndose casi impredecible para cualquier organización. El desafío en el Momento Cero de la Verdad consiste entonces en: ajustar, adaptar y concretar la venta (Google, 2012).

De acuerdo a dicha teoría, ello significa aparecer en el lugar adecuado, en el momento adecuado y mostrando el contenido adecuado. Para ello:

**a. Lugar adecuado:**

- ❖ Utilizar multipantallas. Se trata de multiplicar el impacto en el ZMOT generando un estímulo en un dispositivo y provocando una visita en otro.
- ❖ Indicar el camino a la tienda. Se busca ganar clientes en el ZMOT mediante el uso de dispositivos móviles como el Smartphone.
- ❖ Liderar el comercio T. Los usuarios de Tablet tienen hábitos diferentes y recorren su propia ruta de vuelo.
- ❖ Utilizar el marketing de afiliación. Ello sirve para persuadir a clientes indecisos que cambian de parecer abandonando carritos de compra.

**b. Momento adecuado:**

- ❖ Asegurarse de abarcar todo tipo de búsquedas. Se trata de combinar la marca con palabras clave genéricas en el ZMOT para aumentar las consultas posteriores a la marca.
- ❖ Utilizar estrategias para obtener clics. Es necesario centrarse en las ofertas a fin de captar la demanda a un precio que estén dispuestos a pagar.
- ❖ Activar feeds. Mediante la vinculación de atributos con productos a través de un feed se busca obtener compradores que están mucho más cerca de realizar la compra.

**c. Contenido adecuado:**

- ❖ Aprovechar al máximo las ventajas naturales. Se trata de ganar con fidelidad, comodidad y velocidad.
- ❖ Hallar el valor a largo plazo. Ello se logra concentrándose más en los clientes que en los clics.
- ❖ Hacer que las compras entren por los ojos. Para ello, se debe tomar en cuenta especialmente las imágenes para dispositivos móviles.
- ❖ Estimular la confianza de los compradores. Mediante el uso de respuestas rápidas, indicadores sociales, etcétera.

#### IV. Metodología.

La incorporación de herramientas adecuadas para la gestión de una iniciativa de negocios que apunta a materializar un nuevo canal de comercialización para un determinado segmento de mercado constituye el eje central del desarrollo del presente trabajo.

Se trata de lograr una propuesta que encuentre soporte en un conjunto de actividades distintas, y combinarlas entre sí para crear una mezcla única de valor para el cliente.

Para ello, se utilizará un enfoque mixto mediante el aprovechamiento de diferentes herramientas, que integradas permitirán una implementación exitosa de la propuesta en cuestión. Así, el análisis cualitativo servirá de soporte para el desarrollo del análisis cuantitativo y de manera complementaria en la fundamentación de los resultados.

Todo comienza con una idea de negocio relativa a la incorporación del comercio digital en una empresa de amplia trayectoria de la Ciudad de Córdoba.

Diariamente, la firma D. Del Pino S.A. recibe gran cantidad de pedidos a través de diversos medios, principalmente vía WhatsApp y correo electrónico, y a su vez realiza ventas por mostrador. No obstante, surge la posibilidad de incursionar en el comercio electrónico de manera de adecuarse a las nuevas formas de comercialización actual, ofreciendo sus productos a un nuevo segmento de clientes.

En este sentido, y en un principio, la idea se orientará a la apertura de una tienda online de dominio propio donde tanto clientes actuales como potenciales puedan adquirir en línea productos ofrecidos por la empresa tales como diluyentes, artículos varios para ferreterías y pinturerías, y combos o kits de productos que acompañan al proceso del pintado.

Este nuevo servicio digital es una modalidad de autoservicio donde el comprador ingresa a la tienda en búsqueda de satisfacer una necesidad, y encuentra allí todo lo necesario para tomar una decisión de compra. Ello estará acompañado de un profundo y adecuado servicio de atención al cliente, fundamentado principalmente en la existencia de, a priori, dos categorías/tipos de consumidores:

- *Comerciantes incipientes en el rubro*, que no poseen conocimiento acabado o preciso sobre el uso de determinados productos. Tan sólo desean ofrecer en su comercio aquéllos artículos que demandan sus clientes, sin mayor entendimiento de las funcionalidades o instrucciones adecuadas para su correcto uso.
- *Comerciantes de gran trayectoria*, que saben exactamente lo que están buscando al momento de adquirir productos para su negocio, privilegiando el trato personalizado y otorgando gran valor a la cercanía con su vendedor habitual.

Entonces, se trata de una propuesta donde ambos comerciantes pueden encontrar en línea el soporte necesario para la adquisición de aquellos productos que mejor se adapten a las necesidades de sus clientes, tal como si se tratara de una venta física.

Asimismo, puede llegar a ocurrir que dichos comerciantes adquieran artículos que no se encontraban en su lista de pendientes al momento de surgir la necesidad primaria. Ello permitiría no sólo aumentar el volumen de la compra, sino también la diversificación en varios productos dentro de la línea.

Sin embargo, sólo se trata de una idea que se cree puede llegar a funcionar y ser escalable y rentable para la firma. Entonces, previo al desarrollo de la propuesta, será fundamental investigar todo lo que se pueda sobre la idea en cuestión.

Se comenzará con una fase exploratoria de investigación donde los temas centrales serán los siguientes:

1. Situación actual del comercio electrónico.
2. Actores y competidores.
3. Empresas que hayan desarrollado una idea o formato similar dentro del rubro.
4. Tendencias de consumo actuales.
5. Variables que influyen en el proceso de compra de productos del rubro en el e-commerce.

Posteriormente, y haciendo uso de la información obtenida, se desarrollará una Propuesta de Valor orientada al nuevo canal comercial y a la búsqueda de su respectivo segmento de potenciales clientes. Mediante el uso de esta metodología se podrá potenciar el uso de los activos existentes de la firma tales como ventas, canales, marcas, logística, entre otros.

No obstante, todo lo descrito se basa en suposiciones respecto de una idea que, tal como se ha mencionado anteriormente, se cree puede llegar a ser valiosa para el cliente. Por lo tanto, se buscará validación por medio de herramientas concretas de experimentación, que permitirán recabar información y realizar los controles y ajustes necesarios en la propuesta. Esto es:

- A. Entrevistas a clientes actuales para evaluar cuáles son los factores que influyen en una experiencia de compra diferencial para el consumidor.
- B. Encuestas a clientes actuales como prueba empírica de la existencia de mercado con potencial, es decir, un mercado en el que existe interés de obtener los productos actuales por un canal alternativo de comercialización.

Todo lo anterior permitirá, no sólo validar las respectivas hipótesis sino también sacar provecho

del ciclo Crear-Medir-Aprender, puesto que dicho aprendizaje validado permitirá evaluar la idea de negocio y así saber si continuar hacia adelante en el mismo rumbo o pivotar hacia otra dirección.

Una vez validadas las hipótesis, se procederá a detallar los nueve lienzos del Modelo de Negocios al cual apunta D. Del Pino S.A. producto de gestionar adecuadamente un nuevo canal comercial para su respectivo segmento de clientes.

También, se analizará el Proceso de Decisión del consumidor, desarrollando la etapa previa a la compra y el enfoque ZMOT, de manera de comprender con mayor precisión el modo en que actúa el comprador al momento de surgir una necesidad o un problema que requiere satisfacción o solución.

Junto a lo anterior, sólo de manera superficial y a los fines del presente trabajo, se aprovecharán herramientas de marketing digital, de manera de lograr un mejor posicionamiento de la empresa en la web, ya sea mediante la utilización de estrategias de búsqueda pagas como SEM, estrategias de búsqueda orgánicas como SEO, o más bien una combinación entre ambas. Adicionalmente, estadísticas arrojadas por Google Analytics como complemento en el análisis del tráfico de usuarios.

## **V. Análisis y Resultados.**

### **A. Investigación de Mercado.**

El objetivo en esta instancia es investigar de manera acabada la idea de negocios y el marco o contexto en que dicha idea será llevada a cabo en la práctica. Ello servirá como base para comprender de manera precisa qué tipo de servicio es el que se debe ofrecer para aportar valor a un determinado tipo de cliente.

A continuación, se detalla la investigación realizada en cada punto de interés.

#### **1. Situación actual del comercio electrónico.**

Con motivo de conocer la situación actual del mercado al que apunta D. Del Pino S.A., se recurrirá a los estudios anuales y midterm realizados por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

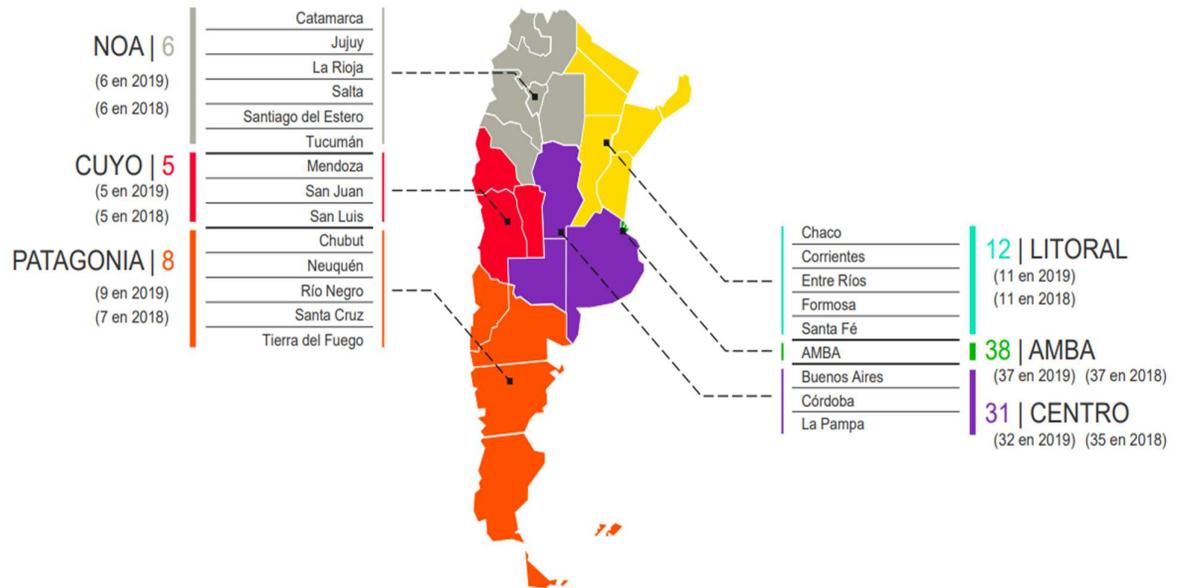
De acuerdo a la CACE (2021), Argentina experimentó en el 2020 un avance sorprendente en términos de comercialización digital si se lo compara con los últimos 3 años, habiendo incorporado 1.284.960 nuevos consumidores respecto del año anterior. Ello se debe en gran parte al cambio de comportamiento y tendencias de consumo que ha ocasionado la irrupción del Covid-19 en nuestro país y en el mundo.

Asimismo, durante el primer semestre del año 2021, se registró un incremento de un 31% en unidades y un 47% en órdenes de compra en comparación con el primer semestre del año 2020, y más de la mitad de las ventas provino de dispositivos mobile (CACE, 2021).

La facturación a nivel nacional ha experimentado durante el año 2020 un crecimiento del 124% anual (CACE, 2021), centrándose en las regiones del Área Metropolitana de Buenos Aires y Centro del país (Córdoba, La Pampa y Buenos Aires). Los datos en porcentajes se muestran en la Figura 8.

**Figura 8.**

*Facturación en % por región del país.*



*Nota.* Adaptado del Estudio Anual de Comercio Electrónico, de CACE, 2021, Kantar.

→ *¿Qué tracciona a comprar online en Argentina?* Entre las principales ventajas que contribuyen a que el comercio electrónico adquiera cada vez más adeptos se destacan:

- ❖ Envío a domicilio.
- ❖ Proceso fácil y sencillo de realizar.
- ❖ Se puede comprar en cualquier momento.
- ❖ Facilidad para encontrar los productos.
- ❖ Seguridad en la operación, compras protegidas.

→ *¿Cuáles son las desventajas de la compra online en Argentina?* Entre las barreras a la entrada de nuevos compradores se mencionan:

- ❖ No poder ver el producto antes de la compra.
- ❖ Los costos de envío suelen ser muy elevados e innecesarios.
- ❖ Demoras en la entrega.
- ❖ No hay asesoramiento online en vivo.

- ❖ Desconfianza del sitio web.
- ❖ Requerimiento de tarjeta de crédito, o poca seguridad en el uso de los datos bancarios.
- ❖ Preferencia por el trato personal.

No obstante, los compradores incipientes en su camino en e-commerce son quienes aún expresan mayores obstáculos, por lo que igualmente existe una clara consolidación del canal, tal como se muestra en la Figura 9.

**Figura 9.**

*Crecimiento del e-commerce en unidades en Argentina.*



*Nota.* Adaptado del Estudio Anual de Comercio Electrónico, de CACE, 2021, Kantar.

Por otro lado, el comprador acostumbrado a comprar online se encuentra aprovechando su expertise y ampliando sus categorías de compra en el e-commerce.

Además, los argentinos siempre fueron sensibles a los precios, y la pandemia acentuó aún más esta característica, por lo que la mitad de los consumidores están probando no sólo nuevas marcas sino nuevas tiendas online y nuevas categorías de productos (CACE, 2021).

Todo lo descrito, denota de manera preliminar la oportunidad que posee D. Del Pino S.A. para expandir su negocio mediante la incorporación de este nuevo canal de comercialización.

## **2. Actores y competidores.**

Durante más de 40 años D. Del Pino S.A fue monopolio absoluto en la distribución de diluyentes dentro de la Provincia de Córdoba. Sin embargo, el paso del tiempo y la falta de una estrategia empresarial, generaron una pérdida de poder de mercado que ocasionó el surgimiento y proliferación de competidores.

Actualmente, la firma se encuentra inmersa en un contexto extremadamente agresivo en términos de competencia, donde el cliente suele elegir al más rápido, efectivo y económico del abanico de proveedores potenciales. Ello se debe en parte a que, en el caso del diluyente, se trata de un producto que presenta un comportamiento similar al de un “commodity”, es decir un bien genérico con muy bajo nivel de diferenciación o especialización.

Además, y puesto que la empresa, no sólo distribuye diluyentes sino también más de quinientos accesorios diferentes para ferreterías y pinturerías, se enfrenta a diversos tipos de competidores. Entre ellos:

### **❖ Fabricantes de pinturas.**

En el pasado, las empresas más grandes del país centraban sus esfuerzos en la producción y mejoramiento de sus productos estrella tales como lacas, barnices, látex, esmaltes, entre otros, por lo que D. Del Pino S.A les proveía de los productos necesarios para la dilución de cada tipo de pintura. Sin embargo, dichas empresas se dispusieron a crear sus propias plantas de formulación de diluyentes bajo su insignia, por lo que la firma fue perdiendo mercado y muchos de sus clientes más importantes.

Ejemplos de ello son los gigantes de la pintura Tersuave y Sintoplast, en cuyos comienzos fueron fieles clientes de D. Del Pino S.A, pero que hoy forman parte de la competencia indirecta de la firma.

### **❖ Distribuidores de pintura.**

Las grandes cadenas de pinturerías comenzaron a comprar diluyentes en enormes cantidades, fraccionando y distribuyendo en nombre de sus propias marcas, perdiendo D. Del Pino S.A. importante cantidad de clientes.

A modo de ejemplo, cadenas como Pintecord y Garín formaron parte de la clientela de la firma durante muchos años, y hoy también son competencia indirecta.

### **❖ Fabricantes de diluyentes.**

Se trata de empresas que solían dedicarse únicamente a la fabricación de diluyentes y solventes

dejando la distribución en manos de los mayoristas, para que estos se encargaran del fraccionamiento y puesta en el establecimiento del cliente. No obstante, dichos fabricantes decidieron añadir a sus operaciones el fraccionamiento y venta directa al comercio, salteando a distribuidores como D. Del Pino S.A, por lo que se han convertido en competidores directos.

Como ejemplo se puede nombrar a empresas con marcas reconocidas, tales como Thinner TEDE, El Prócer, Dixilina, COPSA, Punto Verde, quienes en la actualidad ocupan simultáneamente dos lugares en la cadena productiva, esto es fabrican y a la vez distribuyen diluyentes.

❖ **Distribuidores de diluyentes.**

Este es el caso de empresas que se dedican a distribuir diluyentes de la misma manera que lo hace D. Del Pino S.A, a través de la compra a granel de hidrocarburos, procediendo al fraccionamiento con marca propia, y luego distribuyendo a ferreterías y pinturerías.

Se puede nombrar a JMG, Grama, DF, Flemin, competencia directa de la firma bajo análisis.

❖ **Fabricantes y distribuidores de accesorios para ferreterías y pinturerías.**

Puesto que la D. Del Pino S.A. añade valor a sus clientes mediante la oferta de más de quinientos tipos de accesorios diferentes, existe una multiplicidad de empresas dedicadas a la fabricación y/o distribución de productos tales como pinceles, rodillos, estopas, lijas, cintas, etcétera, que forman parte de la competencia directa de D. Del Pino S.A.

Ejemplos de ello son firmas tales como El Mastín, Doble A, Sin-Par, Fortex, Rosarpin, El Galgo, etcétera.

Se trata entonces de un mercado repleto de competidores que puján en una lucha constante de precios bajos, restando importancia a determinados atributos como la calidad de los productos, el servicio al cliente, las entregas a tiempo, entre otros.

Sin embargo, la empresa continúa siendo elegida por un gran número de ferreterías y pinturerías que privilegian productos de calidad a buen precio, con un servicio de atención al cliente y logística de excelencia. El cliente prefiere comprar productos de las marcas Duxol y Ducolin dado que en un sólo lugar encuentra la mayor parte de los productos que necesita para ofrecer en su local.

Se ha observado entonces que D. Del Pino S.A. tiene la oportunidad de mejorar su posicionamiento ofreciendo una amplia gama de productos de manera novedosa mediante la digitalización de sus ventas, emprendiendo un camino de crecimiento sostenido que marque la diferencia con los demás actores y competidores del mercado.

### **3. Formatos similares.**

En esta instancia, el objetivo es buscar formatos que hayan desarrollado o experimentado una idea similar a la del presente trabajo.

A partir de información disponible en Internet ya sea en páginas web de empresas del rubro, sitios de Marketplace, plataformas e-commerce de terceros y por el conocimiento propio de la industria, se recolectaron los siguientes datos:

#### **❖ Fabricantes de pinturas.**

Dichas empresas que a su vez formulan sus propios diluyentes, cuentan con páginas web de dominio propio de carácter institucional *sin tienda online* para la adquisición de sus productos. Más bien poseen una pestaña en la página de inicio de su web donde se visualiza en qué locaciones/comercios, pueden encontrarse sus productos.

Algunas de estas firmas son:

- Tersuave.
- Sintoplast.
- Venier.
- Cetol.
- Fadepa.
- Alba.
- Colorín.
- Sherwin-Williams.
- Toques maestros.
- Pinturas Murella.

#### **❖ Fabricantes y Distribuidores de Diluyentes.**

En este caso se observaron dos situaciones diferentes:

1. Firmas que poseen páginas web de dominio propio de carácter institucional *sin tienda online*, como por ejemplo y entre otros:
  - JMG.

- TEDE.
- El Prócer.
- Dixilina.
- COPSA.
- New American Oil.

**2. Empresas que no cuentan siquiera con página web propia, siendo el caso de:**

- Grama.
- Dimac.
- Olivero.

❖ **Ferreterías y Pinturerías.**

Predomina la oferta de productos en *plataformas e-commerce de terceros* y sitios de *Market place* como por ejemplo Mercado Libre, pero se observa que la venta no es llevada a cabo por el propio fabricante o distribuidor sino más bien por las mismas Ferreterías/Pinturerías que encajan los productos por un canal de comercialización alternativo al canal físico.

❖ **Cadenas de Pinturerías.**

Cuentan en su mayoría con *tienda online propia* ofreciendo también diluyentes y accesorios. Tal es el caso de:

- Szumik.
- Sánchez Pinturerías.
- Pintecord.
- Rex.

Se trata de tiendas que ofrecen variedad de productos, chats en línea para el asesoramiento en tiempo real, un sin fin de modalidades de pago, y diferentes formas de envío de los productos. Adicionalmente, ofrecen descuentos por volumen o marcas, así como también combos de productos.

❖ **Fabricantes y distribuidores de accesorios para ferreterías y pinturerías.**

Estos comerciantes poseen sitios web con:

1. Catálogo de productos en línea.
  - Comprando en Grupo.
  - Ferreteria General paz.

2. Posibilidad de añadir artículos a un carrito, cuyo proceso no culmina en una compra directa sino en la solicitud de un presupuesto, que luego llega vía correo electrónico.
  - Bul Metal.
  - Dipel.
3. Acceso a un menú clientes por medio de usuario y contraseña para la solicitud de listas de precios o información exclusiva.
  - Jolden.
  - Tornado Herramientas.
4. Tienda online propia.
  - Alma distribuidora.
  - El Ferretero.
5. Tienda online propia pero sólo para clientes registrados.
  - Distribuidora Sibon.

De acuerdo a la información recolectada, se observa que existen diversos formatos de aproximación al cliente por parte de empresas fabricantes, distribuidoras o comercios minoristas.

Los fabricantes de pinturas, diluyentes y artículos para ferreterías y herramientas para la construcción no hacen venta online directa al mayorista y consumidor ni a través de sitios web propios ni por medio de sitios de Marketplace.

Los distribuidores tanto de diluyentes como de accesorios para ferreterías cuentan con accesos exclusivos para clientes o envíos de presupuestos, pero no poseen lo que típicamente sería tienda online para comercio B2B o de distribuidor a consumidor.

Las cadenas de pinturerías y ferreterías cuentan con tiendas online propias o utilizan plataformas web de terceros, pero lógicamente todo ello orientado al consumidor final.

#### **4. Tendencias de consumo actuales.**

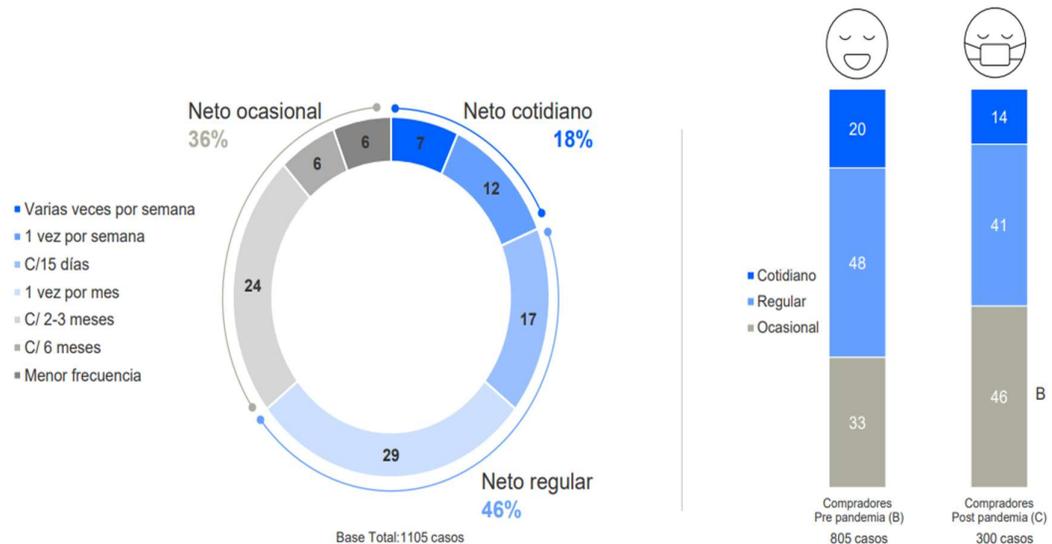
Como se mencionó anteriormente, el comportamiento de los consumidores ha mutado de manera considerable en nuestro país y en el mundo desde la irrupción de la pandemia del Covid-19.

Tal es así que la mitad de los compradores post pandemia ya son usuarios cotidianos o regulares. Incluso seis de cada diez compradores compran algún producto al menos una vez al mes a través de

plataformas de e-commerce (CACE, 2021), como se muestra en la figura 10.

**Figura 10.**

*Compradores post-pandemia en Argentina.*



*Nota.* Adaptado de Estudio anual de comercio electrónico, de CACE, 2021, Kantar.

Entre las características del comprador post-pandemia se destacan:

- Nivel socioeconómico medio-bajo.
- Rango etario entre 18 a más de 45 años.
- Compran bienes durables (hogar, muebles y jardín encabezan el Top 5 de mayor facturación, y herramientas y construcción ocupa el Top 10)
- Inmaduros en el e-commerce.
- Exigen asesoramiento online.
- Exigen mayor cumplimiento de tiempos de entrega.
- Exigen mayor disponibilidad de medios de pago.

Sin duda, los hábitos de consumo cambiaron con la pandemia. Los compradores pasaron más tiempo en sus hogares y desarrollaron nuevas formas de consumir. Ello muestra un cambio de tendencia, siendo la compra digital un canal comercial fundamental para las pequeñas y medianas empresas.

De acuerdo a la CACE (2021), el canal e-commerce propio concentra al menos las tres cuartas partes tanto de la facturación, como las órdenes y unidades en Midterm 2021.

Según la Revista El Cronista Pyme (2021), la transformación digital se impone como una

respuesta a las altas expectativas de los clientes modernos. Esto demuestra que la empresa que no usaba el canal online tuvo que recurrir de manera acelerada al mundo de los ecosistemas digitales, redes sociales, Marketplace, etcétera.

Las empresas están adecuando sus modos de producción, sus recursos humanos, sus mensajes hacia adentro y hacia la sociedad en pos de empatizar con el nuevo consumidor. Sólo sobrevivirán aquellas firmas que sean capaces de apalancarse en modelos omnicanal, donde lo presencial no sea la base, sino sólo un punto más en la estrategia (El Cronista Pyme, 2021).

Asimismo, desde la CACE (2021) se destaca que las Pymes están teniendo mayor agilidad para adaptarse a los nuevos entornos. Lo pueden lograr gracias al impulso que les da el comercio electrónico, una herramienta que les permite comercializar sus productos y servicios en más de una ciudad y llegar a los principales centros de consumo de manera directa. Además de innovar tecnológicamente, las Pymes están capitalizando a favor de la cercanía, el vínculo directo y la interacción con sus clientes.

En este sentido, el avance de la tecnología obliga a las empresas, sea cual sea su tamaño y rubro al que pertenezcan, a dar el paso necesario para poder crecer. Muchas de ellas han descubierto una nueva forma de trabajar a través de un canal de ventas que jamás habían explorado. Este es el caso de D. Del Pino S.A, siendo la oportunidad justa para incorporar un nuevo canal que promete un buen potencial de crecimiento.

Mediante la comercialización en una tienda online de dominio propio, la firma tendría otro canal adicional para ofrecer sus productos y lograr así mayor visibilidad, atrayendo compradores y usuarios de cualquier parte del país, con la misma personalización, servicio y logística a la que sus compradores actuales ya se encuentran acostumbrados.

## **5. Variables que influyen en el proceso de compra.**

Según el estudio anual de la CACE (2021), en el camino a la compra existen diversas variables que influyen el proceso de acuerdo a la etapa, es decir:

### **❖ Antes de la compra.**

- ***La utilización del Smartphone:*** Si bien los compradores pasan mayor tiempo en el hogar, el Smartphone se consolida como el dispositivo de búsqueda más utilizado al momento de surgir una necesidad, en detrimento del pc de escritorio o la laptop.
- ***Sitios de Marketplace:*** Las apps, Marketplace y redes sociales son las fuentes de búsqueda más relevantes en detrimento de los buscadores de páginas web.
- ***Fuentes de información:*** El 95% de los compradores buscaron información online incluso cuando la compra termina por concretarse vía offline.
- ***Producto, Precios, Promociones:*** Al ingresar a sus dispositivos los compradores

buscan datos relevantes relativos a las características de los bienes y servicios, precios y promociones o descuentos.

❖ **Durante la compra.**

- ***La utilización del Smartphone:*** Se consolida la tendencia del dispositivo no sólo en la búsqueda sino también en la compra, tanto para consumidores cotidianos, regulares y post-pandemia.
- ***Sitios web:*** El principal medio por el que se terminaron concretando las compras fueron los sitios web de las marcas y/o empresas.
- ***Medio de pago:*** El principal método de pago son las tarjetas de crédito, esencialmente a través de una plataforma de pago.

❖ **Post compra.**

- ***Recepción en el domicilio:*** La mayoría de los compradores eligen el envío a domicilio para la recepción de sus pedidos, por encima del retiro en sucursal del operador logístico o el punto de venta.
- ***Experiencia de compra:*** El 99% de los compradores online ya sean pre o post pandemia, están extremadamente satisfechos con su experiencia de compra por internet.

**B. Desarrollo de la Propuesta de Valor.**

La incorporación del comercio electrónico como nuevo canal comercial para un nuevo segmento de clientes de la firma D. Del Pino S.A. será analizada mediante el diseño del Lienzo o Canvas de la Propuesta de Valor.

Dicho método servirá para:

- A.** Estudiar el **Segmento de Clientes/Mercado** en el que la empresa centrará sus esfuerzos, detallando el perfil de cliente potencial, los trabajos y acciones que llevan a cabo dichos clientes, cuáles son sus frustraciones y cuáles sus alegrías.
- B.** Detallar la **Propuesta de Valor** que ofrecerá la firma para agregar valor a dicho segmento, qué productos/servicios ofrecerá, cuáles serán los aliviadores de frustraciones de los clientes y cuáles serán los generadores de alegrías de estos.
- C.** Valorar el **Encaje** entre ambos para conocer de qué manera se creará valor para el cliente y qué es lo que tiene que ser cierto para que esta nueva idea de negocio funcione y sea rentable para la firma.

Se trata de una propuesta que más tarde por medio de la experimentación e iteración tomará la forma de un Producto Mínimo Viable o MVP (por sus siglas en inglés).

#### **A. Segmento de Clientes.**

En esta instancia se definirá el Perfil del (segmento del) Cliente de la presente propuesta. Mediante dicho perfil se describe de forma detallada y precisa el/los segmentos de clientes específicos del futuro Modelo de Negocios:

##### **❖ ¿Quiénes serán los clientes-?**

- Comerciantes Minoristas. Desean comprar los productos que actualmente comercializa D. Del Pino S.A. para ofrecerlos posteriormente en sus locales, ya sea ferretería, pinturería o corralón.
- El negocio de nuestro producto consiste en ofrecer a los clientes la posibilidad de adquirir los artículos a través de una plataforma e-commerce propia.

##### **❖ ¿A quiénes estará dirigido el esfuerzo de la propuesta de valor-?**

Para el segmento en cuestión se tratará de:

- Adultos en un rango etario desde 18-20 hasta 65 años.
  - Residentes de la Provincia de Córdoba y Provincias limítrofes de esta (al menos en un principio y a los fines del presente trabajo).
  - Poseedores de un dispositivo móvil, laptop o pc de escritorio, por medio del cual efectuar una compra de manera online.
  - Conocedores de las herramientas de comercialización digital, ya sea como compradores digitales habituales o esporádicos.
- ##### **❖ ¿A quiénes se les simplificarán o resolverán sus problemas mediante la oferta de la firma-?**
- Comerciantes Minoristas. Dueño de una ferretería, pinturería o corralón, que desea obtener su mercadería de manera más fácil, rápida y efectiva.

Una vez definido el Segmento de Clientes al cual apunta D. Del Pino S.A. se detallan específicamente:

- 1. Trabajos que debe realizar el Cliente** en relación con la actividad que se quiere mejorar, en este caso cubrir una necesidad de productos:

- Realizar listado de mercadería a comprar ante un mínimo de stock (o stock igual a cero) en su comercio, ya sea ferretería, pinturería o corralón.
- Buscar proveedores del producto que se desea adquirir.
- Buscar listas de precios de proveedores e información relativa a descuentos y promociones.
- Evaluar descuentos por volumen o montos mínimos de compra.
- Evaluar plazos y medios de pago.
- Valorar tiempos de entrega del proveedor para minimizar el riesgo de quedarse sin stock de mercadería.
- Comprar de acuerdo al dinero con el que se dispone, teniendo en cuenta condiciones y modalidades de pago acordadas.
- Quedar bien con el cliente ofreciéndole el producto que necesita con la mejor calidad y al menor precio.

**2. Frustraciones** que este segmento de clientes experimenta al realizar sus trabajos, ordenadas desde extremas a moderadas:

- Demoras en la recepción del pedido.
- Faltantes al recibir el pedido.
- Producto que no satisface el requerimiento de calidad deseado.
- Cliente que le devuelve un producto por no cumplir con el fin para el que se lo adquirió.
- Falta de stock al momento de buscar un determinado producto.
- Excesivo esfuerzo para realizar una compra.
- Falta de información de un producto o artículo.

**3. Alegrías** que generan satisfacción en el segmento de clientes en relación con los trabajos, ordenadas desde esenciales a agradables:

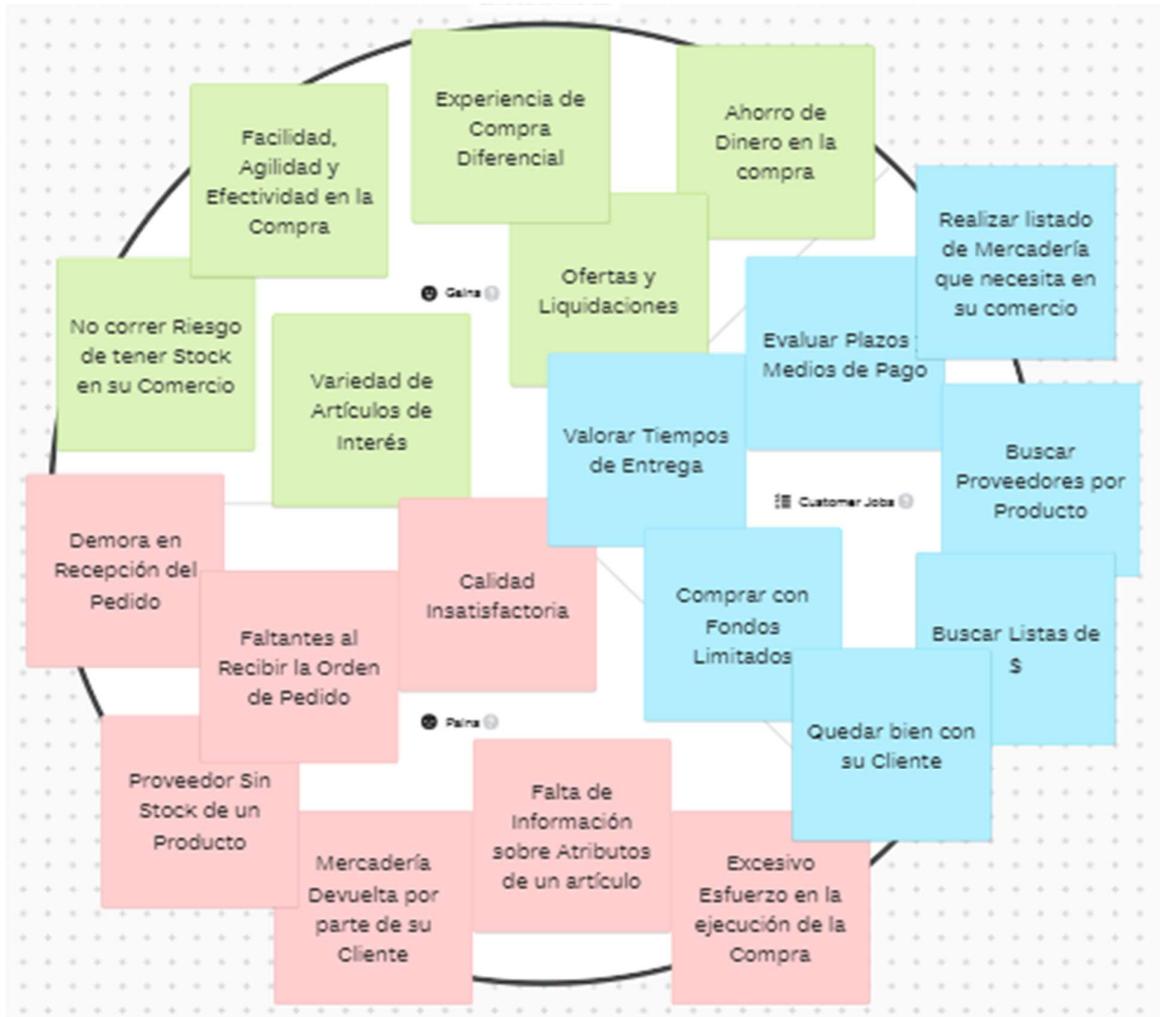
- Ahorro de dinero en la compra de mercadería.
- Experiencia de compra diferencial.

- Oferta variada de artículos de interés por parte del proveedor.
- Ofertas y liquidaciones de productos del proveedor.
- Inmediatez en la recepción del pedido.
- Calidad de acuerdo a lo comprometido por la empresa.
- No tener stock en su comercio. Pedirlo justo cuando lo necesite sabiendo que el proveedor se lo llevará al instante.
- Facilidad, agilidad y efectividad en la realización del pedido.
- Seguridad en la compra y pago.

Todo lo anteriormente descrito, permite la confección del Mapa del Segmento de Clientes como se muestra en la Figura 11 para el comerciante minorista.

**Figura 11.**

*Mapa de Segmento Comerciante Minorista - D. Del Pino S.A.*



*Nota.* Elaboración Propia, Strategyzer.

## **B. Propuesta de Valor.**

Una vez conocido el Segmento objetivo de la firma D. Del Pino S.A, se procede a la elaboración del **Mapa de Valor**. Esta herramienta servirá para determinar cuál va a ser la propuesta que permitirá agregar valor a los potenciales clientes.

A continuación se detallan específicamente:

1. **Productos/Servicios** que debería ofrecer la empresa para captar al comerciante minorista definido con anterioridad, facilitando los trabajos y acciones de dichos clientes en función de la actividad que queremos mejorar:

- Plataforma web con catálogos y oferta de productos en línea.
- Carrito de compras con “listas memoria” almacenadas de manera automática, con información de productos comprados previamente, guiado de forma interactiva para una efectiva y ágil concreción de las compras.
- Acceso especial a clientes registrados con beneficios exclusivos.
- Sistema de membresía con puntos de acuerdo a volúmenes de compra mensual, antigüedad, cumplimiento de plazos de pago, etcétera.
- Membership Rewards para los socios.
- Múltiples métodos y modalidades de pago (transferencia, débito, crédito, Mercado Pago, entre otros).
- Elección del método de envío de acuerdo a las necesidades del cliente (retiro por sucursal, pick up point en otras ciudades y/o provincias, retiro por el establecimiento del operador logístico, etcétera).
- Botón de WhatsApp para asesoramiento online en vivo de manera de evacuar inquietudes y persuadir la compra.

**2. Aliviadores de Frustraciones** que permitirán reducir o eliminar las frustraciones que experimenta nuestro segmento de clientes al realizar un trabajo, ordenados desde esenciales a agradables:

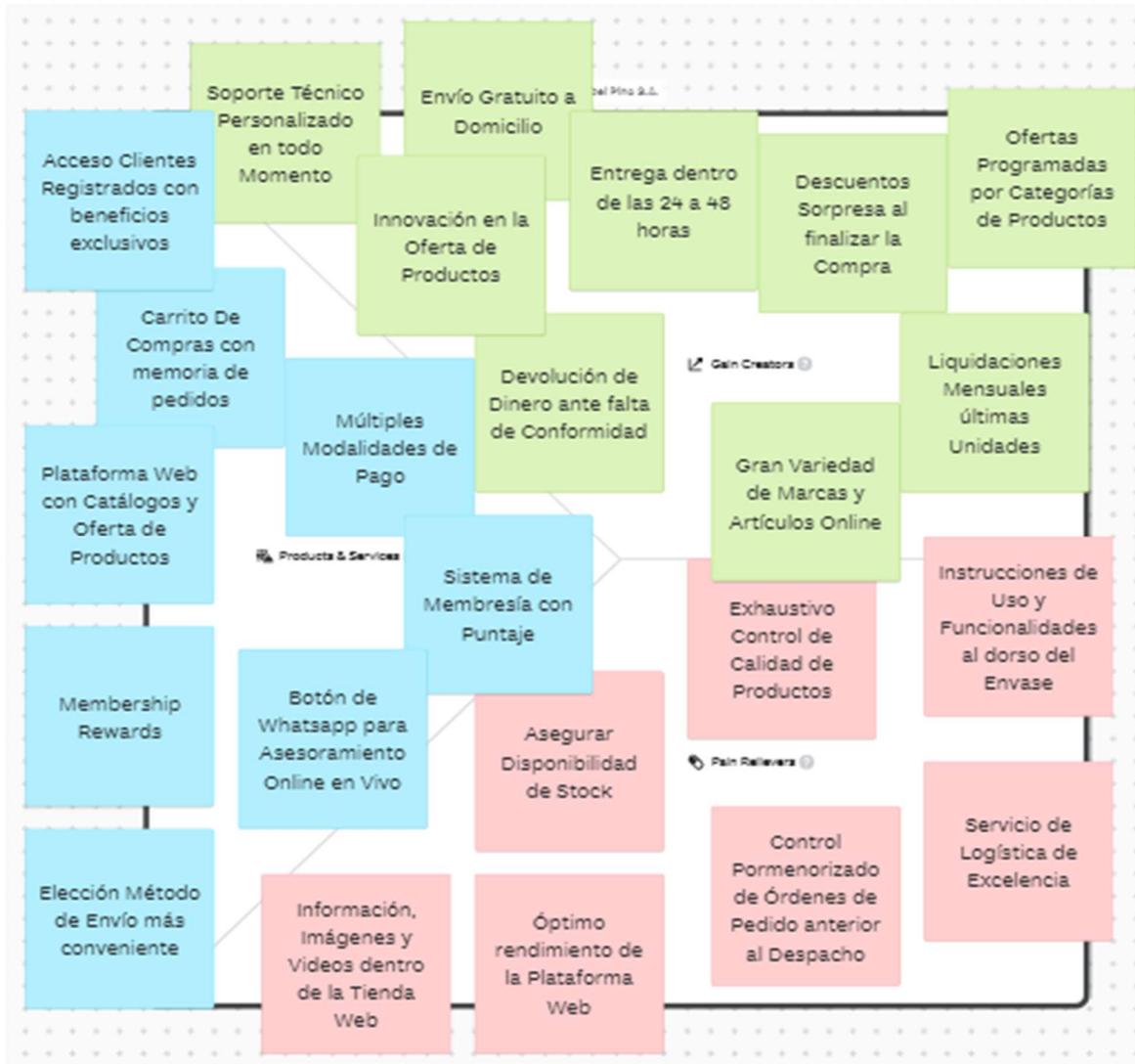
- Servicio de logística de excelencia para evitar demoras en la entrega de los pedidos.
- Control exhaustivo de órdenes de pedido para evitar faltantes al momento de la entrega de la mercadería.
- Plataforma web de óptimo rendimiento para facilitar las operaciones y minimizar esfuerzos en la ejecución de la compra.
- Información, imágenes y videos en la tienda que faciliten el entendimiento sobre los productos, de manera de evitar confusiones.
- Control de calidad de los productos a fin de reducir posibles fallas que ocasionen que los clientes del comerciante realicen devoluciones indeseadas.
- Incorporar instrucciones de uso y funcionalidades de los productos al dorso del envase mediante el uso de un código QR que el cliente pueda escanear. De este modo se podrían evitar reclamos del consumidor final al dueño de la ferretería, pinturería o corralón.

- Asegurar la disponibilidad de stock para evitar productos sin inventario al momento de la búsqueda.
- 3. Creadores de Alegrías** que contribuirán a la generación de resultados positivos y beneficios al segmento de clientes bajo análisis, ordenados desde esenciales a agradables:
  - Ofertas programadas por categoría de productos (semanales o mensuales, por tipo de clientes registrados, etcétera)
  - Liquidaciones mensuales de últimas unidades.
  - Descuentos sorpresa antes de finalizar la compra, de acuerdo al tipo de producto o cantidad de unidades.
  - Gran variedad de marcas y productos en la tienda.
  - Innovación de productos (nuevos artículos, combos o kits de productos, etcétera).
  - Envío gratuito a domicilio para compras superiores a determinado monto.
  - Entrega dentro de las 24 a 48 horas.
  - Devolución de dinero ante falta de conformidad por parte del cliente (calidad, uso, expectativas, etcétera).
  - Soporte personalizado inmediato en todo momento.

Todo lo anteriormente descrito, permite la confección del Mapa de Valor como se muestra en la Figura 12 para el comerciante minorista.

**Figura 12.**

*Mapa de Valor para Comerciante Minorista D. Del Pino S.A.*



*Nota.* Elaboración Propia, Strategyzer.

### **C. Encaje.**

El encaje es lo que le da sustento al trabajo que se ha desarrollado hasta el momento. Una gran propuesta de valor que no coincida con las tareas, frustraciones y alegrías más importantes del cliente conducirá a un Modelo de Negocios basado en la comercialización de productos que nadie quiere ni necesita.

Para el caso particular de D. Del Pino S.A se observa la existencia de un Encaje donde la propuesta de valor definida anteriormente encaja casi a la perfección con el segmento de clientes al cual

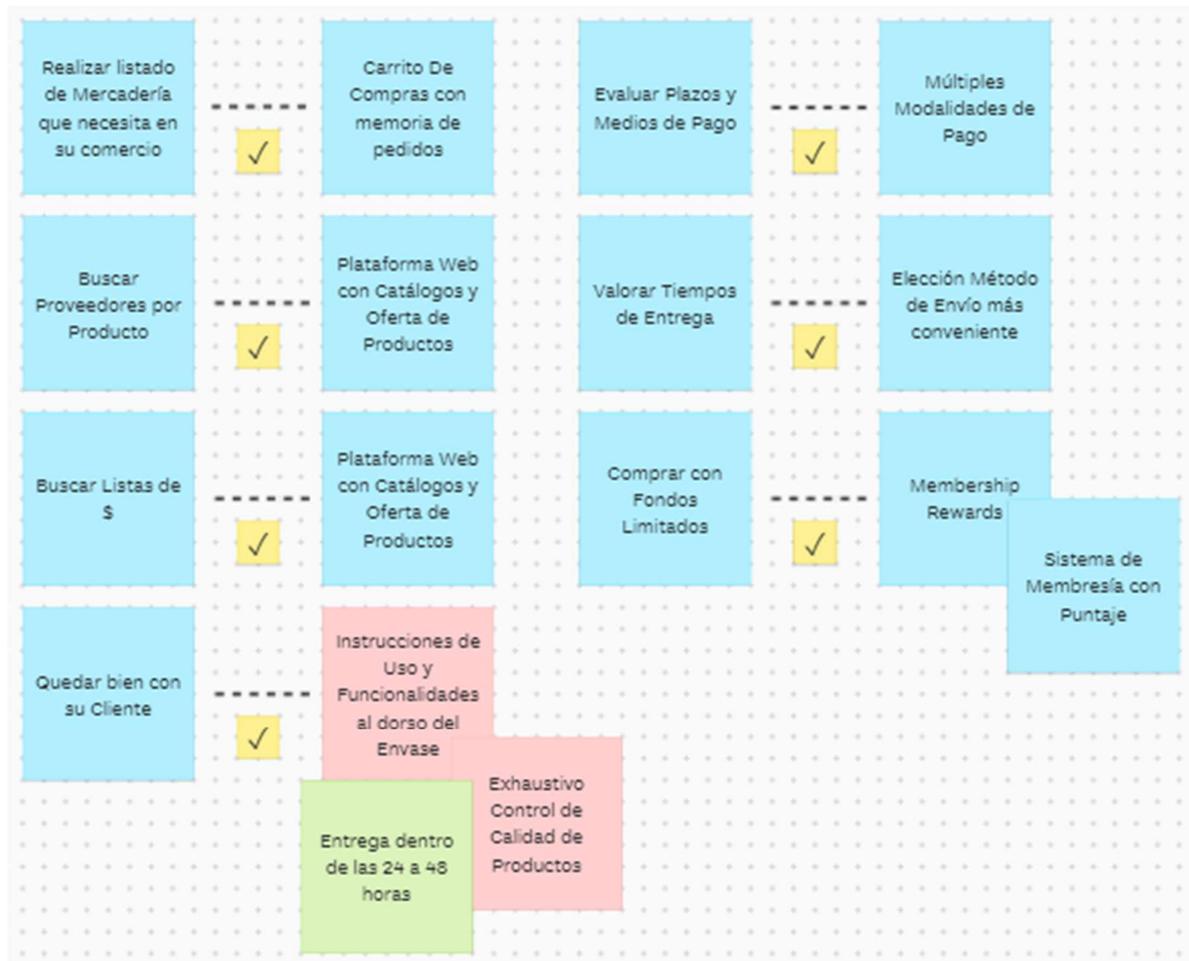
se apunta:

❖ **¿De qué manera se ocupa D. Del Pino S.A de los Trabajos del cliente?**

Ello se explica por medio de la Figura 13 para el comerciante minorista.

**Figura 13.**

*Tareas del Comerciante Minorista y Propuesta de Valor de D. Del Pino S.A.*



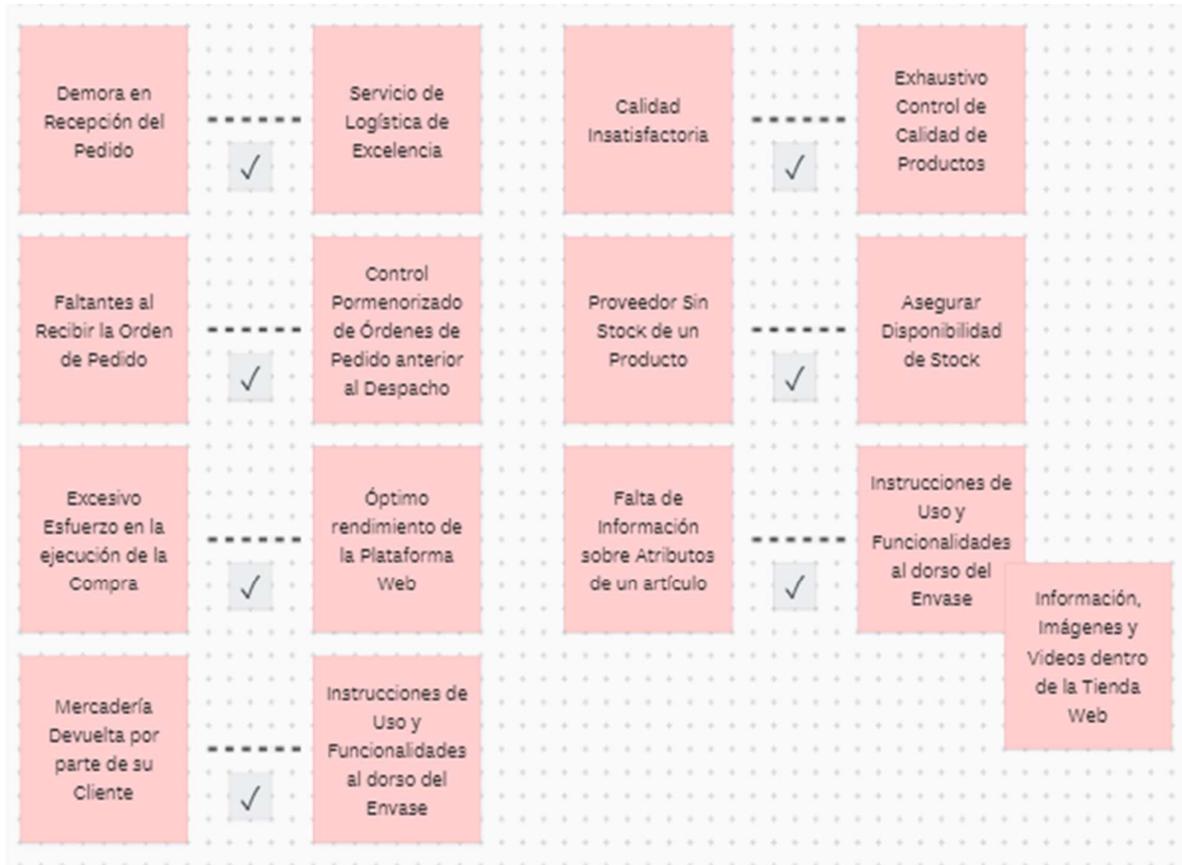
*Nota.* Elaboración Propia, Strategyzer.

❖ **¿Cómo alivia D. Del Pino S.A las Frustraciones del cliente?**

A continuación, se da respuesta a dicho interrogante por medio de la Figura 14 para el comerciante minorista.

**Figura 14.**

*Frustraciones del Comerciante Minorista y Propuesta de Valor de D. Del Pino S.A.*



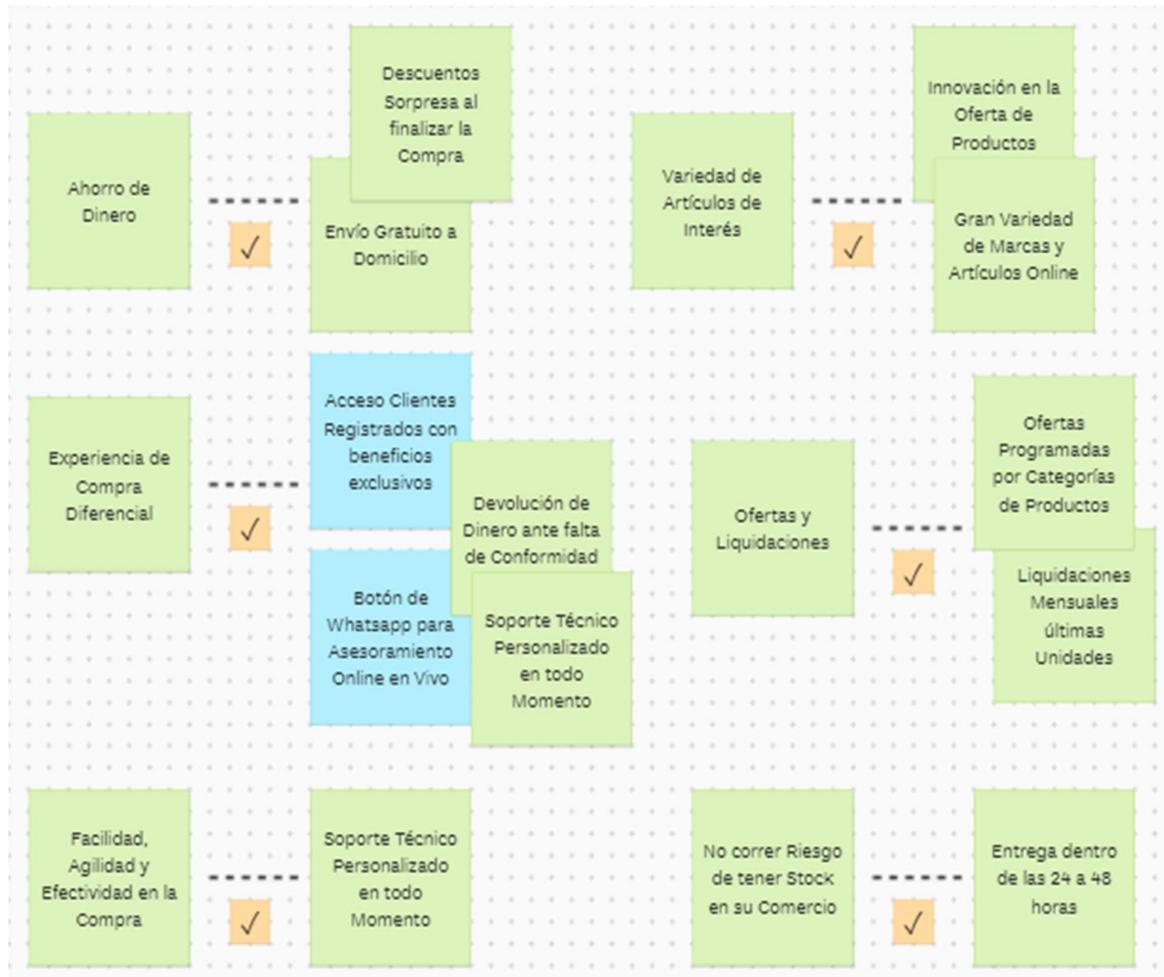
*Nota.* Elaboración Propia, Strategyzer.

❖ **¿Cómo crea D. Del Pino S.A. Alegrías al cliente?**

Ello se ilustra en la Figura 15 para el comerciante minorista.

**Figura 15.**

*Alegrías del Comerciante Minorista y Propuesta de Valor de D. Del Pino S.A.*



*Nota.* Elaboración Propia, Strategyzer.

Las marcas de verificación (tilde amarilla para las tareas, tilde gris para las frustraciones y tilde naranja para las alegrías) significan que los productos y servicios ofrecidos por D. Del Pino S.A. en su propuesta de digitalización comercial alivian frustraciones, crean alegrías o se ocupan directamente de los trabajos, alegrías y frustraciones del comerciante minorista.

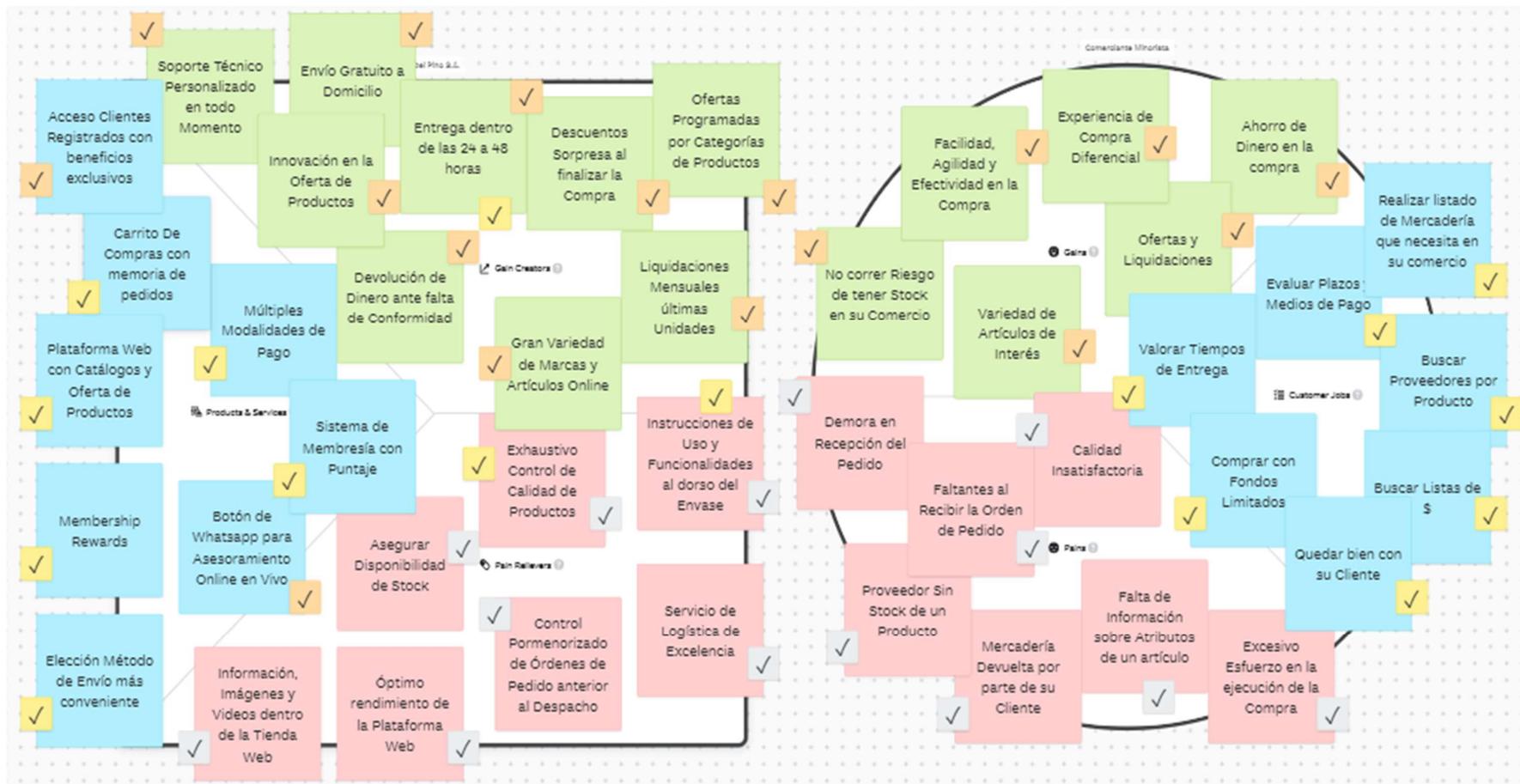
Lograr el Encaje es un proceso complejo y difícil de mantener en el tiempo dado que en el caso planteado la experiencia de compra cambia de una modalidad enteramente física y personalizada a un entorno digital. Es por ello que la empresa debe contar con servicio y soporte de excelencia en cada momento.

Sin embargo, la firma tiene la convicción de que dicha Propuesta de Valor será altamente valiosa para el Segmento de Clientes bajo análisis.

A continuación, por medio de la Figura 16 se muestra el Encaje entre la Propuesta de Valor y el Segmento del cliente para el Comerciante Minorista de manera consolidada.

**Figura 16.**

*Encaje para Comerciante Minorista D. Del Pino S.A*



Nota. Elaboración Propia, Strategyzer.

### ***C. Hipótesis y Validación.***

El trabajo hasta aquí detallado es representativo de una situación hipotética ideal por medio de la cual D. Del Pino S.A. podría:

#### **❖ Captar clientes nuevos para los productos actuales.**

Sería el caso de aquéllos comerciantes minoristas que todavía no son clientes, ya sea porque compran sus productos a la competencia o porque no tienen conocimiento de lo que ofrece la empresa bajo análisis.

En este sentido, la firma considera que su estancamiento comercial se atribuye en gran parte a la falta de visibilidad de sus marcas en el mercado, por lo que, por medio de la propuesta de valor, podrá ampliar de manera exponencial su llegada a nuevos consumidores.

#### **❖ Fidelizar a los clientes actuales ofreciendo un medio alternativo de aprovisionamiento de mercadería más ágil, efectivo y simplificado, con grandes beneficios aparejados.**

En este aspecto, la empresa tiene la oportunidad de generar un cambio que sus competidores aún no se han propuesto lograr. Por ende, ofrecer una nueva forma de comprar para sus clientes implica un agregado de valor que lo distingue del resto de las posibles alternativas del mercado.

Sin embargo, y tal como se ha mencionado a lo largo del presente trabajo, se trata de suposiciones que sustentan una idea de negocio. Por lo tanto, surge el siguiente interrogante:

***“¿Qué tiene que ser cierto para que la idea de incorporar un canal de comercialización digital orientado a un nuevo segmento funcione?”***

Entonces, la meta consiste en hallar y definir todas las hipótesis que sustentan dicha idea, de manera de probar cuáles son necesarias y pasibles de validación antes del lanzamiento de una tienda online de dominio propio.

No obstante, es factible que una o varias de las hipótesis se correspondan con lo que se denomina “hipótesis asesinas”, es decir aquellas cuya invalidación dejaría sin fundamento al modelo planteado, ocasionando un giro o pivote en búsqueda de alternativas que sí funcionen y aporten valor para el cliente.

En este sentido, y de acuerdo a lo plasmado y definido en el desarrollo de la Propuesta de Valor de D. Del Pino S.A., se puede determinar cuáles son aquellas hipótesis en las que se sustenta esta nueva idea:

#### **❖ Hipótesis 1. - Algunos clientes realizan compras por medio de e-commerce utilizando sus**

dispositivos móviles, laptops, pc de escritorio, tablets, entre otros.

- ❖ **Hipótesis 2.** - Los clientes valoran una experiencia de compra diferencial y confían en que su pedido llegará lo antes posible.
- ❖ **Hipótesis 3.** - Dichos clientes están dispuestos a comprar mercadería para su ferretería, pinturería o corralón de manera digital.

Es necesario destacar que no todas estas hipótesis tienen la misma importancia ni requieren el mismo nivel de validación. Se podría considerar que algunas pueden ya se encuentren probadas, y otras será necesario validarlas para que la idea de negocio sea viable, puesto que no tiene sentido construir un Modelo de Negocios para un nuevo producto/servicio que el Segmento Objetivo no estaría dispuesto a consumir.

Se utilizará de manera auxiliar la Ficha de Testeo del Canvas de la Propuesta de Valor de modo de plasmar de forma visual cuáles son las hipótesis a probar, qué test se utilizará para probarlas, cuáles son las métricas que se busca observar y cuáles son los parámetros que permitirán dar por validadas dichas hipótesis.

Luego, y teniendo en cuenta el ciclo Crear-Medir-Aprender se ilustrará la Ficha de Aprendizaje, vislumbrando la validación de cada una de las hipótesis, así como también el aprendizaje de dicho testeo y la acción o decisión que se tomará teniendo en cuenta el resultado de la prueba llevada a cabo.

Así, y en relación a cada una de las hipótesis definidas:

- ❖ **Hipótesis 1.** - La primera hipótesis supone que algunos clientes realizan compras online utilizando diversos dispositivos electrónicos.

La Ficha de Testeo para su validación es la que se muestra en la Figura 17 a continuación.

**Figura 17.**

*Test Card Hipótesis 1 - Comerciante Minorista D. Del Pino S.A.*

**Test Card** Strategyzer

<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b>	01 - 08 - 21
GABRIELA HEREDIA	

step 1: hypothesis  
**We believe that** [redacted]  
**ALGUNOS CLIENTES REALIZAN COMPRAS ONLINE UTILIZANDO SUS DISPOSITIVOS ELECTRÓNICOS.** Critical: ▲ ▲ ▲

step 2: test  
**To verify that, we will** [redacted]  
**FASE EXPLORATORIA MEDIANTE INVESTIGACIÓN DE MERCADO RESPECTO DE LA SITUACIÓN DEL E-COMMERCE Y TENDENCIAS DE CONSUMO.** Reliability: ▲ ▲ ▲

step 3: metric  
**And measure** [redacted]  
**SI LOS CONSUMIDORES REALIZAN COMPRAS DE CUALQUIER ÍNDOLE POR MEDIO DE E-COMMERCE.** Time Required: ⌚ ⌚ ⌚

step 4: criteria  
**We are right if** [redacted]  
**LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO APORTA EVIDENCIA CIERTA SOBRE LA EJECUCIÓN DE COMPRAS ONLINE POR PARTE DE LOS CONSUMIDORES.**

Copyright Strategyzer AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

*Nota.* Elaboración Propia, Strategyzer.

En el comienzo del trabajo de campo se realizó una profunda investigación relativa a la idea de incorporar un canal de comercialización orientado al e-commerce para un nuevo segmento de mercado. Allí, y teniendo en cuenta principalmente informes emitidos por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, se pudo efectuar un análisis pormenorizado de la situación actual del comercio electrónico, quiénes son sus actores, las tendencias de consumo actuales y las variables que influyen en el proceso de compra por este canal, entre otros.

En ese marco, si bien es una suposición que algunos clientes utilizan dispositivos móviles para realizar compras online, se pudo corroborar que la mayoría de los consumidores, ya sea de manera esporádica o habitual, ha realizado o realiza compras de manera remota, especialmente luego de la irrupción de la pandemia del Covid-19.

Más aún, las personas han incorporado el comercio electrónico como una manera habitual de realizar sus compras, independientemente del rubro del que se trate.

Comprar digitalmente ha implicado un cambio de paradigma en la forma de adquirir bienes y

servicios de manera tal que, en la actualidad, en mayor o menor medida, todos los consumidores utilizan sus dispositivos para comprar o al menos buscar información relativa a los productos que satisfarán sus necesidades.

Entonces, y producto de la utilización de dicha técnica cualitativa explicitada, se concluye que **no es necesario experimentar o probar nuevamente dicha hipótesis dado que se considera ya se encuentra validada.**

- ~~Algunos clientes realizan compras por medio de e-commerce utilizando sus dispositivos móviles, laptops, pc de escritorio, tablets, entre otros.~~

Teniendo en cuenta el ciclo Crear-Medir-Aprender, se ilustra la Ficha de Aprendizaje correspondiente en la Figura 18.

**Figura 18.**

*Learning Card Hipótesis 1 - Comerciante Minorista D. Del Pino S.A.*

**Learning Card** Strategyzer

**INVESTIGACIÓN DE MERCADO** 31 - 08 - 21

GABRIELA HEREDIA

step 1: hypothesis  
We believed that  
ALGUNOS CLIENTES REALIZAN COMPRAS ONLINE UTILIZANDO SUS DISPOSITIVOS ELECTRÓNICOS.

step 2: observation  
We observed  
EXISTE CLARA EVIDENCIA DE LA REALIZACIÓN DE COMPRAS ONLINE POR PARTE DE LOS CONSUMIDORES. Data Reliability:

step 3: learnings and insights  
From that we learned that  
YA SEA DE FORMA HABITUAL O ESPORÁDICA, LOS CONSUMIDORES REALIZAN COMPRAS DE MANERA DIGITAL. Action Required:

step 4: decisions and actions  
Therefore, we will  
TESTEAR SI DICHS CLIENTES ESTARÍAN DISPUESTOS A AMPLIAR SU PODER DE COMPRA ONLINE HACIA OTROS RUBROS COMO EL DE LA FIRMA.

Copyright Strategyzer AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

*Nota.* Elaboración Propia, Strategyzer.

- ❖ **Hipótesis 2.** - La presente hipótesis presume que los clientes valoran una experiencia de compra

diferencial, lo que abarca desde una atención personalizada hasta un profundo soporte postventa en caso de cualquier eventualidad o inconveniente en la compra. Adicionalmente, se deduce la valoración y confianza que posee el cliente en la inmediata recepción de su pedido de mercadería.

Dicha hipótesis será importante a los fines de comprender qué valoran los clientes cuando compran productos del rubro al que pertenece la firma, cuáles son sus preferencias y cuáles sus deseos, a los fines de incorporar todo ello al momento de ofrecer una nueva propuesta de aprovisionamiento de mercadería.

Se ha buscado tener en cuenta todos los aspectos relativos al servicio de manera de implementar lo más relevante y valorado por el cliente en la propuesta de valor.

En consecuencia, para la validación de la hipótesis se tomará como unidad de análisis empresas del rubro que actualmente son clientes de D. Del Pino S.A., y dentro de dicha población se seleccionará una muestra de los principales clientes de la empresa.

Luego, y mediante el uso de una guía de preguntas semi estructuradas, se entrevistará a los dueños, jefes de compra y/o encargados de dichos comercios durante todo el mes de octubre 2021.

Se dice que las entrevistas serán semi estructuradas puesto que, mediante el uso de preguntas cuyas respuestas puedan ser flexibles, se podrá indagar respecto de cuáles son aquéllos factores que influyen al momento de llevar a cabo una compra de mercadería y qué es lo que privilegian los clientes al momento de satisfacer su necesidad de abastecimiento de productos.

Todo ello servirá para probar en qué medida el comerciante valora el poco esfuerzo y la agilidad al momento de realizar una compra, a la vez que espera que su pedido llegue sin demoras.

De esta manera, se ilustra la Ficha de Testeo en la Figura 19.

**Figura 19.**

*Test Card Hipótesis 2 - Comerciante Minorista D. Del Pino S.A.*

*Nota.* Elaboración Propia, Strategyzer.

Se comenzará tomando el universo de clientes que se encuentra dentro de la base de datos del sistema de gestión de la firma, y luego se procederá a seleccionar una muestra no aleatoria consistente en 10 clientes, teniendo en cuenta que se trata de los 10 clientes de mayor facturación mensual. Dicha selección se fundamenta en la relevancia que poseen los mismos en el giro del negocio puesto que, en conjunto totalizan un porcentaje cercano al 40% de la facturación por mes de D. Del Pino S.A (exactamente el 38,9%, es decir más de un tercio del total).

Por todo ello, se considera una muestra representativa a los fines de la validación pretendida, detallando a continuación quiénes son los clientes objeto de la entrevista:

1. **Red Copmaco** - COOP. DE PROVISIÓN DE SERVICIOS - Red de ferreterías y corralones con pool de compras de materiales de la construcción y afines. La casa central se encuentra

en la Provincia de Córdoba con asociados distribuidos en todo el país. La entrevista se realizará a su jefe de compras.

2. **Pinturerías Fima** - COMERCIAL TERRA S.A. - Cadena de pinturerías con casa central ubicada en la Ciudad de Río Tercero. Se entrevistará directamente a su dueño.
3. **Pinturería La Gaviota** - COMERCIAL SUDAMERIS S.A. - Principal pinturería de la Ciudad de Río Tercero. Se entrevistará de manera conjunta a sus dos dueños.
4. **Pinturerías Szumik** - PINTURERIA SZUMIK S.A - Cadena de pinturerías con numerosas franquicias ubicadas dentro de la Provincia de Córdoba. Se entrevistará de manera conjunta a sus dueños.
5. **Pinturerías Tucán** - BARRIGÓN ANDRES - Pinturerías con sucursales en Cosquín, Tanti, Cruz del Eje, entre otras localidades del interior cordobés. Se entrevistará al hijo del dueño, actual encargado general.
6. **Pinturerías de la Villa** - RODRIGUEZ JULIAN EDUARDO - Distribuidores oficiales de pinturas Fadepa. Su casa central se encuentra en Villa Allende. Se entrevistará directamente a su dueño.
7. **Colores Pinturerías** - COLORES PINTURERIAS S.A. - Distribuidores oficiales de pinturas Fadepa. Cuenta con tres sucursales. Se entrevistará al encargado de las tres sucursales.
8. **Pinturería Ceyra** - OVIEDO RAMON ALBERTO - Se trata del cliente más antiguo de la firma. Pinturería dedicada a la venta de pinturas para usos altamente especializados. Se entrevistará directamente a su dueño y esposa.
9. **Pinturería Sánchez** - SANCHEZ CARLOS EDGARDO - Forma parte de la clientela más arraigada de D. Del Pino S.A. Pinturería participante de numerosas licitaciones públicas y privadas. Se entrevistará a su gerente general.
10. **Ferretería La Colmena** - MARTINEZ JORGE EDUARDO - Típica ferretería de barrio con gran trayectoria y clientela fidelizada. La entrevista será realizada directamente a su dueño.

Tal como se desprende del detalle anterior, la muestra seleccionada abarca todo el espectro de la clientela habitual de D. Del Pino S.A. Es decir, grandes cadenas de pinturerías, pinturerías de barrio, corralones, redes, y ferreterías tradicionales de Córdoba.

Por consiguiente, se espera que las entrevistas puedan aportar información enriquecedora a los fines de la validación de la hipótesis.

La indagación se llevará a cabo utilizando una guía de siete simples preguntas que serán realizadas presencialmente a los entrevistados, permitiendo respuestas flexibles que favorezcan el diálogo con el cliente. Las mismas son:

- *¿Qué es lo que más valora al momento de comprar mercadería para su comercio?*
- *¿Cuáles son los factores que influyen en la elección de uno u otro proveedor de productos?*
- *¿Es para usted fundamental el tiempo de entrega del proveedor?*
- *¿Cuál es la valoración que hace a la facilidad en la ejecución de una compra? ¿Y a la atención personalizada?*
- *¿Cuáles cree que son las deficiencias más habituales en la experiencia de compra ofrecida por sus proveedores?*
- *¿Qué impacto tiene un adecuado servicio postventa por parte de un proveedor?*
- *¿Qué soluciones y/o sugerencias propone para una mejora en la experiencia de compra?*

Posterior a la realización de las entrevistas, se buscó resumir los datos recabados teniendo en cuenta la flexibilidad y apertura al diálogo descrita anteriormente. Todo ello se muestra en la Tabla 1 que sigue.

**Tabla 1.**

*Resumen resultados entrevistas 10 principales clientes D. Del Pino S.A.*

ASPECTOS CLAVE	RESUMEN RESPUESTAS
Atributos valorados al momento de comprar mercadería.	- Rapidez en la respuesta de su proveedor al hacer el pedido. - Inmediatez en la recepción de la mercadería en su local. - Compra fácil de hacer.
Factores que influyen al elegir un proveedor de mercadería.	- Atención del vendedor y cuánto los asesoran. - Calidad de los productos y marca. - Precios, ofertas y descuentos. - Plazo de pago. - Compra fácil de hacer.
Tiempo de entrega del proveedor	Los clientes entrevistados consideran que el tiempo de entrega es crítico porque siempre compran cuando su stock se encuentra al límite y no antes. No hacen previsión.
Facilidad de ejecución de la compra y atención directa.	- Compras fáciles y rápidas. No quieren perder tiempo comprando. - Atención personalizada. - Posibilidad de evacuar dudas con el vendedor.
Deficiencias en la experiencia de compra.	- Demoras en la toma del pedido por parte del proveedor. - Demoras en la recepción del pedido que ocasione stock cero para el comerciante. - Mala atención del vendedor. - Precios confusos o cambiantes. - Lista de precios muy extensa y sin fotos de productos. - Falta de respuesta ante inconvenientes luego de la recepción.
Sugerencias para mejorar experiencias de compra.	- Buena atención de la persona que recibe su llamado. - Rapidez en el despacho del pedido. - Compra rápida, "sin vueltas". - Soporte ante problemas con los productos.

*Nota.* Elaboración Propia.

En base a dichas entrevistas, se ha podido corroborar que los clientes valoran en gran medida la experiencia de compra, principalmente como consecuencia de la no habitualidad o generalidad en la atención personalizada, el asesoramiento adecuado, la rapidez tanto en la respuesta como en la ejecución, y el soporte necesario ante inconvenientes, entre otros.

Entonces, y producto de la utilización de dicha técnica cualitativa explicitada, se concluye que **la hipótesis ha sido validada por el mercado.**

- Los clientes valoran una experiencia de compra diferencial y confían en que su pedido llegará lo antes posible.

A continuación, se ilustra la Ficha de Aprendizaje correspondiente en la Figura 20.

**Figura 20.**

*Learning Card Hipótesis 2 - Comerciante Minorista D. Del Pino S.A*

**Learning Card** Strategyzer

**ENTREVISTAS A CLIENTES** 31 - 10 - 21

GABRIELA HEREDIA

step 1: hypothesis  
We believed that

LOS CLIENTES VALORAN UNA EXPERIENCIA DE COMPRA DIFERENCIAL.

step 2: observation  
We observed

CLIENTES OTORGAN GRAN VALOR A UNA BUENA EXPERIENCIA DE COMPRA Y RESALTAN LO POCO COMÚN QUE RESULTA LA AGILIDAD EN LA EJECUCIÓN Y EL SOPORTE EN PROVEEDORES DEL RUBRO.

step 3: learnings and insights  
From that we learned that

AL CLIENTE LE IMPORTA LA FACILIDAD EN LA EJECUCIÓN DE UNA COMPRA, EL SOPORTE Y LA RÁPIDEZ DE RECEPCIÓN DE SU MERCADERÍA.

step 4: decisions and actions  
Therefore, we will

TESTEAR SI LOS CLIENTES ESTARÍAN DISPUESTOS A REALIZAR COMPRAS POR MEDIO DE UN CANAL ALTERNATIVO DE APROVISIONAMIENTO.

Copyright Strategyzer AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

*Nota.* Elaboración Propia, Strategyzer.

- ❖ **Hipótesis 3.** - La última hipótesis supone que los clientes estarían dispuestos a comprar mercadería para su negocio por medio de e-commerce.

Este es el caso de la llamada hipótesis asesina de la idea de negocios plasmada en el presente trabajo ya que, en caso de no poder validar la intención de compra a través del comercio digital, queda carente de sustento la propuesta de un nuevo canal de aprovisionamiento para clientes actuales y potenciales.

Entonces, y haciendo uso de la información obtenida en las entrevistas como prueba empírica para la validación de la Hipótesis 2, se procederá a la elaboración de un cuestionario con preguntas especialmente estructuradas de manera de validar con mayor alcance la posibilidad de satisfacer las necesidades y preferencias del Segmento de clientes al cual apunta D. Del Pino S.A.

Seguidamente, se muestra la Ficha de Testeo correspondiente a la presente hipótesis en la Figura 21.

**Figura 21.**

*Test Card Hipótesis 3 - Comerciante Minorista D. Del Pino S.A.*

**Test Card** Strategyzer

<b>ENCUESTAS A CLIENTES</b>	21 - 10 - 21
GABRIELA HEREDIA	10 DIAS

step 1: hypothesis  
We believe that

LOS CLIENTES ESTÁN DISPUESTOS A COMPRAR MERCADERÍA PARA SU NEGOCIO DE MANERA DIGITAL. Critical: ▲ ▲ ▲

step 2: test  
To verify that, we will

REALIZAR ENCUESTAS A "n CLIENTES" MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE UN CUESTIONARIO ESTRUCTURADO. Reliability: 🍎 🍎 🍎

step 3: metric  
And measure

EN QUÉ MEDIDA SE DISPONDRÍAN A REALIZAR SUS COMPRAS DE MERCADERÍA POR UN CANAL ALTERNATIVO DE APROVISIONAMIENTO. Time Required: 🕒 🕒 🕒

step 4: criteria  
We are right if

LA RESPUESTA DE LOS ENCUESTADOS VALIDA QUE AL MENOS LA MITAD ESTARÍA DISPUESTA A COMPRAR DIGITALMENTE.

Copyright: Strategyzer AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

*Nota.* Elaboración Propia, Strategyzer.

Dicho cuestionario se realizará mediante el envío de encuestas a clientes potenciales de la propuesta, buscando una muestra aleatoria dentro de la base de datos histórica de clientes del sistema de gestión que utiliza la empresa.

Teniendo en cuenta que dicha base de datos acumula las fichas y movimientos de clientes de los últimos 20 años, la población total de clientes tanto activos como inactivos es de  $N_{total} = 6644$ .

Sin embargo, no todos los clientes dentro del universo  $N_{total}$  son clientes que compran actualmente. Entonces, se procederá a filtrar a los clientes que han tenido movimientos en cuenta corriente desde el 01-10-2019 hasta el 30-09-2021, es decir durante los últimos 2 años. En consecuencia, el tamaño de la población marco de clientes activos es de  $N_{activos} = 1033$ , tal como se observa en el Anexo 1 del presente trabajo numerados desde 1 hasta  $N$ .

Ahora bien, el próximo paso es proceder a la determinación de la muestra. Para ello, se recurrirá al denominado muestreo sistemático.

En una muestra sistemática, los  $N$  elementos de la población se dividen en  $n$  grupos de  $k$  elementos, donde  $k = N / n$ . Entonces, se elige de forma aleatoria el primer elemento a seleccionar de entre los primeros  $k$  elementos de la población, seleccionando luego de los  $n-1$  elementos restantes tomando cada  $k$ -ésimo elemento a partir de toda la población (Levine, D. M. et al., 2013).

Por lo tanto, para el caso planteado se tendrá:

- $N = 1033$
- $n = 100$ ; se decide tomar una muestra aleatoria de tamaño igual a 100 de modo de ser representativa del comportamiento de la población total  $N$ .
- $k = 1033 / 100 = 10.33$ .
- *En consecuencia, se tomará 1 cliente cada 10 a partir del cliente cuyo número surja al azar entre 1 y 10.*

Los clientes seleccionados aleatoriamente aparecen resaltados en el Anexo 1.

La encuesta se realizará adjuntando un link vinculado a un Formulario de Google, bajo el título y descripción que se muestra en la Figura 22 a continuación.

### **Figura 22.**

*Google Form - Encuesta clientes actuales D. Del Pino S.A.*

## Uso de e-commerce para el aprovisionamiento de mercadería

En el marco de un Trabajo Final de Posgrado, se busca indagar acerca de la adopción del comercio digital en el proceso de aprovisionamiento de mercadería por parte de empresas de la Provincia de Córdoba.

A continuación, le solicitamos su participación mediante el siguiente cuestionario que no le insumirá más de 2 minutos de su tiempo.

Su aporte será de suma utilidad a los fines de detectar clientes potenciales de una nueva propuesta de la firma D. Del Pino S.A.

*Nota.* Elaboración Propia, Google Forms.

Dicho formulario consta de ocho preguntas de elección múltiple, con el objetivo de reducir al máximo el tiempo que cada encuestado debe asumir para responder cada una de ellas.

Una vez finalizado el período de contestación de la encuesta por parte de los clientes seleccionados en la muestra, se procede a exponer los resultados obtenidos bajo la modalidad

de gráficos estadísticos de torta y de barra, tal como se muestra en la figura 23 que sigue.

**Figura 23.**

*Google Form - Resultados de encuestas a clientes D. Del Pino S.A.*

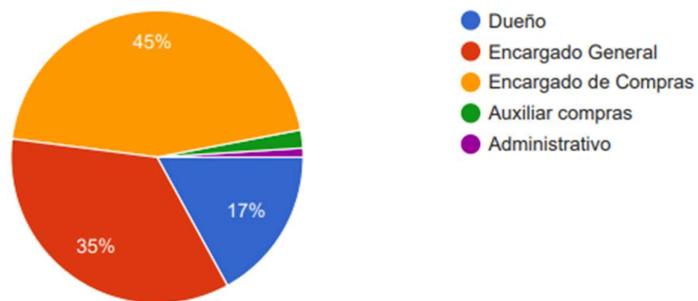
## Uso de e-commerce para el aprovisionamiento de mercadería

100 respuestas

[Publicar datos de análisis](#)

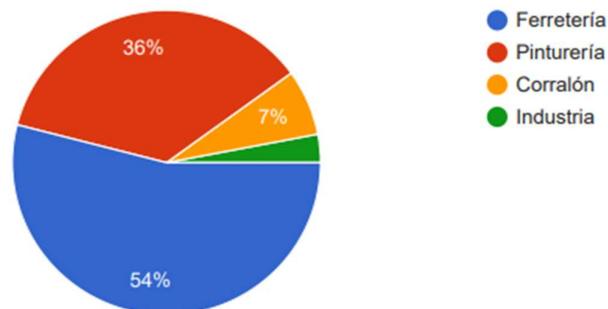
1 - La persona que responde esta encuesta, ¿Qué puesto ocupa en la empresa?

100 respuestas



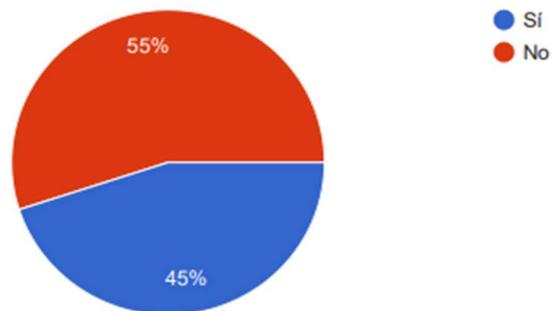
2 - ¿A qué tipo de comercio pertenece la empresa?

100 respuestas



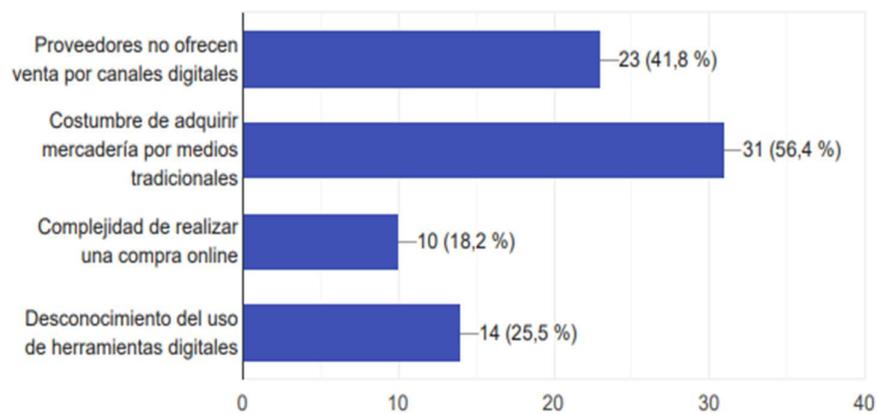
3 - Actualmente, ¿La empresa realiza compras a sus proveedores por e-commerce?

100 respuestas



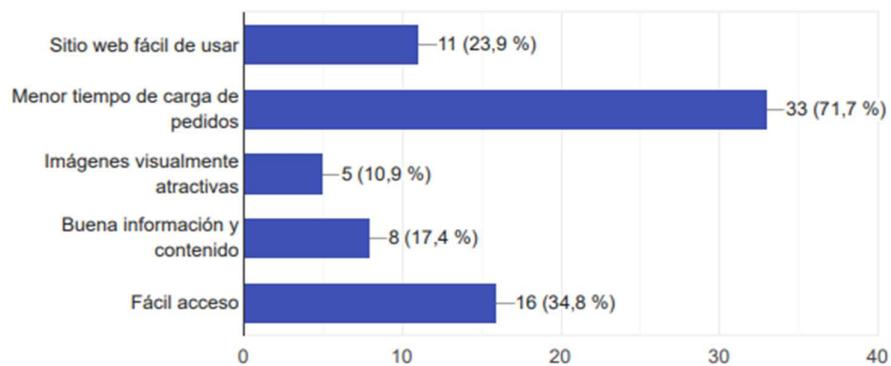
4 - En caso de que la respuesta anterior haya sido no, ¿Cuál o cuáles son los motivos?

55 respuestas



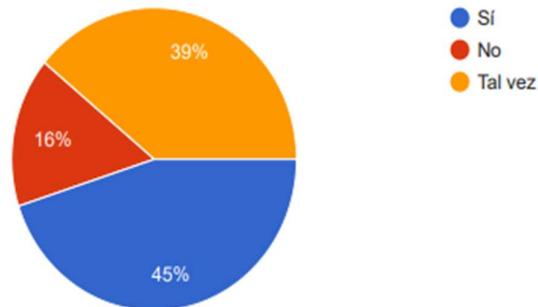
5 - Si la empresa habitualmente realiza compras a sus proveedores por medio de e-commerce, ¿Qué atributos privilegia?

46 respuestas



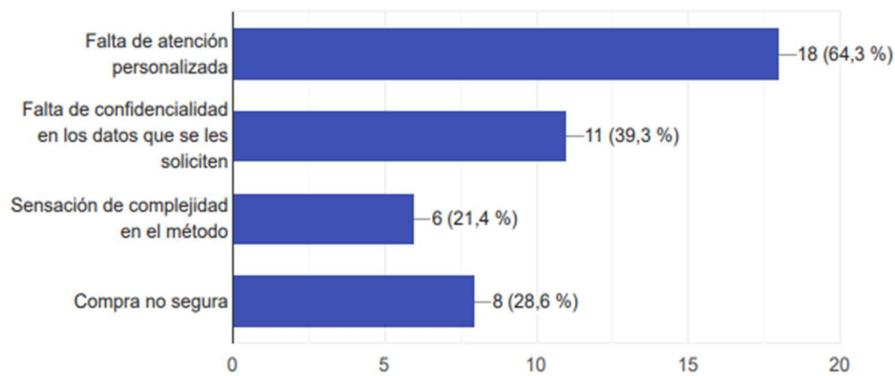
6 - ¿Consideraría Ud. la posibilidad de comprar los productos que comercializa D. Del Pino S.A. por medio de una plataforma digital?

100 respuestas

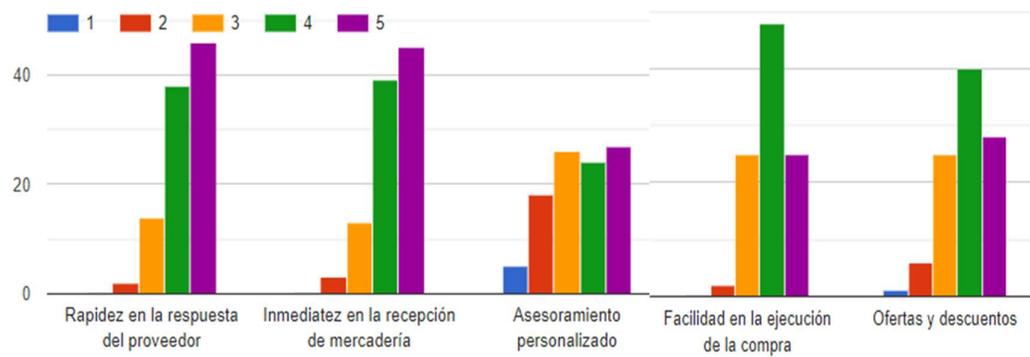


7 - En caso de que la respuesta anterior haya sido no, ¿Cuál o cuáles considera Ud. que son los principales impedimentos?

28 respuestas



8 - Valore de 1 a 5 el nivel de importancia que la empresa otorga a los siguientes factores al momento de comprar mercadería, siendo 1 poco importante y 5 muy importante



*Nota.* Adaptado de Respuestas, Google Forms.

Conforme los resultados plasmados precedentemente, se ha podido verificar lo siguiente:

- El **55%** de los encuestados **no realizan compras a sus proveedores por e-commerce**, entre los principales motivos se encuentran la *falta de oferta por parte de los proveedores y la costumbre de realizar sus compras por los medios tradicionales*.

Todo ello muestra una clara oportunidad para dicho segmento de mercado, dado que aparece como un nicho todavía inexplorado y con potencial de crecimiento.

- El **45%** de los encuestados **realizan compras a sus proveedores por canales digitales** privilegiando el *menor tiempo en la carga de pedidos en línea, fácil acceso a la tienda web y facilidad en el uso de la misma*.

Aquí se observa la clara demanda por este canal, reafirmando la oportunidad y necesidad comercial de facilitar y abastecer a dicho segmento.

- El **45%** de los clientes que respondieron la encuesta, **afirmaron que considerarían comprar** los productos que vende la firma **por medio de e-commerce**, y el **39%** respondió que **tal vez estaría dispuesto a adquirir su mercadería por medio de dicho canal**.
- Las principales causas de ***no concebir la posibilidad de adquirir mercadería por comercio electrónico (16%)*** radican en la *falta de asesoramiento personalizado y la falta de confidencialidad de los datos*, entre otras.

En consecuencia, si bien sólo el **45%** de los encuestados afirmó estar dispuesto a adquirir los productos que comercializa la firma a través de un nuevo canal, casi el **40%** afirmó que tal vez estaría dispuesto a hacerlo. Entonces, y mediante el uso de dicha técnica de validación se puede concluir que **la hipótesis ha sido validada por el mercado objetivo**.

- ~~Dichos clientes están dispuestos a comprar mercadería para su ferretería, pinturería o cerrajería de manera digital.~~

De acuerdo al ciclo Crear-Medir-Aprender, se ilustra la Ficha de Aprendizaje correspondiente en la Figura 24.

**Figura 24.**

*Learning Card Hipótesis 3 - Comerciante Minorista D. Del Pino S.A.*

**Learning Card** Strategyzer

**ENCUESTAS A CLIENTES** 01 - 11 - 21

GABRIELA HEREDIA

step 1: hypothesis  
We believed that  
**LOS CLIENTES ESTÁN DISPUESTOS A COMPRAR MERCADERÍA PARA SU NEGOCIO DE MANERA DIGITAL.**

step 2: observation  
We observed  
**COMERCIANTE CONSIDERAN SE TRATA DE UNA EVOLUCIÓN POSITIVA, FACILITADORA E INCLUSO NECESARIA EN TÉRMINOS COMERCIALES.** Data Reliability

step 3: learnings and insights  
From that we learned that  
**EL CLIENTE PODRÍA COMPRAR POR UN CANAL ALTERNATIVO SI SE PROCURA ASEGURAR UNA EXPERIENCIA DE COMPRA DIFERENCIAL.** Action Required

step 4: decisions and actions  
Therefore, we will  
**PROCEDER A IDEAR EL LANZAMIENTO DE UNA TIENDA ONLINE DE DOMINIO PROPIO CON UNA FUERTE INVERSIÓN EN MARKETING DIGITAL, SOPORTE TÉCNICO Y LOGÍSTICA DE EXCELENCIA.**

Copyright Strategyzer AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

*Nota.* Elaboración Propia, Strategyzer.

#### ***D. Modelo de Negocios.***

Una vez validadas las tres hipótesis que sustentan la nueva idea de negocios, se procede a describir de manera detallada los nueve Lienzos del Modelo de Negocios de la firma D. Del Pino S.A.

A continuación, se presenta cada uno de ellos:

- ❖ El **Segmento de Mercado** al cual apunta la firma fue definido adecuadamente al momento de desarrollar la Propuesta de Valor.

De manera resumida, la empresa ha establecido como Segmento Objetivo al ***Comerciante Minorista*** residente en la Provincia de Córdoba y otras Provincias limítrofes, que posee una necesidad de aprovisionamiento de mercadería para su ferretería, pinturería o corralón de una manera rápida, fácil y efectiva.

Asimismo, y quizá en un primer momento, los clientes que adopten la propuesta de valor, llamados Early Adopters (por sus siglas en inglés), sean los comerciantes que actualmente son consumidores de la empresa. Posteriormente, y mediante un esfuerzo de visibilidad de marca y la incorporación de herramientas de marketing digital será posible captar clientes potenciales.

- ❖ Al igual que el Segmento de Mercado, la ***Propuesta de Valor*** también ha sido descrita de manera completa en el apartado ‘‘Desarrollo de la Propuesta de Valor’’.

No obstante, se puede decir que una vez validadas las hipótesis, la propuesta de agregar valor a un nuevo segmento mediante la adopción de una tienda online de dominio propio permanecerá sin nuevos cambios.

El objetivo es introducir una plataforma web de óptimo rendimiento, que cuenta con carrito de compras digital y acceso especial para clientes registrados, además de importantes beneficios de membresía. Adicionalmente, los clientes pueden optar por múltiples modalidades de pago y envío de acuerdo a sus preferencias, con un servicio logístico de excelencia.

Por último, el comprador tendrá asesoramiento online en vivo de modo de contar con un servicio de atención casi personalizado para evacuar inquietudes y dudas previo a la compra, y luego como soporte de servicio postventa.

- ❖ Los ***Canales*** por medio de los cuales la empresa mantendrá interacción con el cliente serán fundamentalmente propios tanto directos como indirectos, es decir:

- ***Directo*** por medio del ***Equipo Comercial*** de la empresa. En este sentido, los vendedores se mantendrán en contacto tanto con los clientes afectados a la venta física, por mostrador o vía telefónica, como a la venta online brindando asesoramiento continuo de manera de lograr una transición que perjudique lo menos posible al cliente actual.

En consecuencia, el soporte personalizado, principalmente para los clientes de la empresa que comienzan a comprar por medio de la tienda online, seguirá existiendo para mantener así la cercanía necesaria.

- ***Indirecto*** a través de las ***Ventas por Internet***. Se tratará de una página web interactiva con catálogo de productos, tienda online, asesoramiento en vivo por medio de un botón de whatsapp, lanzamiento en redes sociales, y contacto directo a través de un formulario creado a tal fin.

Por otro lado, y si bien sólo se aborda de manera superficial a lo largo del presente trabajo, es necesario destacar la importancia que tendrá el desarrollo de un plan de Marketing Digital de

modo de lograr no sólo la introducción sino la profundización de dichos medios de contacto de D. Del Pino S.A. con su cliente.

El objetivo entonces consiste en una integración de los canales para brindar aquella experiencia de compra que el cliente tanto valora.

❖ En cuanto a la **Relación con el cliente** la empresa buscará una conjunción de modalidades con el fin de lograr, tal como se mencionaba anteriormente, una experiencia de compra única. Es por ello que:

→ Se utilizará una relación de ***Asistencia Personal*** mediante la interacción humana de un vendedor con el cliente para ayudarlo en el proceso y persuadir la compra.

→ Se sacará provecho de la relación de ***Autoservicio*** donde la empresa buscará mediante el uso de ofertas, liquidaciones, carrito de compras con memoria de pedidos, innovación en la oferta de productos y catálogo de artículos en línea, los medios necesarios para que el cliente pueda servirse a sí mismo estimulando la venta existente.

→ Adicionalmente, la existencia de un sistema de membresía con importantes beneficios aparejados y un acceso especial para clientes que fomentará la fidelización.

❖ La **Fuente de Ingresos** provendrá fundamentalmente de la venta de artículos en línea. No obstante, se podrían obtener ingresos por el sponsor de las diversas marcas que la empresa comercializa actualmente, como por ejemplo Doble A, Sin Par, Fortex, La Hacendosa, El Mastín, entre otras.

→ En el caso de los ***Ingresos por Ventas de Productos***, la fijación de precios se realizará por medio de una lista de precios, por lo tanto, será fija.

→ Para los ***Ingresos por Publicidad*** de las marcas de proveedores, se podría tratar de un precio dinámico, negociado con cada empresa a tal fin.

A través de la incorporación de un nuevo canal casi inexplorado por sus competidores, D. Del Pino S.A. buscará incrementar no sólo su volumen de ventas sino su participación en el mercado ofreciendo sus productos a un nuevo segmento.

La empresa está en condiciones de aprovechar la oportunidad de explorar un Segmento antes que los demás, por lo que deberá aprovechar al máximo sus fuentes posibles de ingresos.

→ Al momento de pensar sobre cuáles son los **Recursos Clave** del Modelo de Negocios de D. Del Pino S.A. se pueden sintetizar los siguientes:

- **Físicos** - Se trata tanto de las instalaciones de planta, tales como tanques y depósitos asignados para la venta online, vehículos para la distribución y transporte de mercaderías peligrosas y equipos informáticos que den soporte.
  - **Intelectuales** - 2 marcas registradas Duxol y Ducolin, base de datos consistente con la información completa y necesaria para la facturación.
  - **Humanos** - Será necesaria la incorporación de capital humano asignado al proyecto de digitalización de las ventas.
  - Plataforma web rápida, eficiente, de óptimo funcionamiento y fácil utilización para el cliente.
- ❖ La empresa deberá lograr la máxima eficiencia posible en determinadas **Actividades Clave** de manera de lograr una implementación exitosa de un nuevo canal de comercialización. A continuación, se detallan las más sobresalientes:
- **Actividades de producción** - Si bien la firma no fabrica los productos que comercializa, cuenta con dos líneas que realizan procesos productivos relativos al fraccionamiento y envasado de diluyentes y particulados respectivamente. Al incrementarse el volumen de pedidos, será necesario que los diagramas de procesos acompañen al incremento de la utilización de capacidad productiva.
  - **Actividades de logística** - Actualmente la empresa cuenta con un encargado de logística que planifica y rutea los repartos de los clientes provenientes de las ventas actuales. En este sentido, D. Del Pino S.A se caracteriza por tener un servicio de logística de excelencia, entregando sus productos como si se tratara de un delivery. Sin embargo, deberá optimizar sus ruteos dada la incorporación de las ventas online, buscando una conjunción de repartos provenientes de ventas por canales tradicionales y ventas por el canal digital.
  - **Actividades de Gestión de Inventarios** - Un adecuado control de stock y el establecimiento de pisos de seguridad para los productos es primordial. Será necesario un sistema que vincule directamente los productos publicados en la tienda web con los artículos cargados en el stock del sistema de gestión, para que cada venta online haga disminuir automáticamente el stock disponible en depósitos, a fin de que no obstaculice ni perjudique la venta por mostrador, telefónica o por correo electrónico habituales.
  - **Actividades de Plataforma** - La página web sobre la cual se desarrollará la tienda online propia tiene como recurso clave una plataforma que se adecúe a las necesidades del giro del negocio. Es importante la promoción del sitio, la optimización web constante,

y el análisis continuo del tráfico de usuarios.

❖ El Modelo de Negocios debe contar con un sistema de **Asociaciones Clave** tanto con proveedores como con socios comerciales. Se destacan:

→ ***Relación cliente-proveedor de mercadería*** - Si bien se trata de una asociación existente mucho antes de siquiera pensar en el lanzamiento de una tienda online adecuada a las necesidades de un nuevo segmento, es importante su mención puesto que un mayor volumen implica mayor poder de negociación con proveedores. Es sumamente necesario asegurar el aprovisionamiento constante de mercadería.

→ ***Relación cliente-proveedor de servicios digitales*** - Asociación necesaria para el manejo de la página web, compra de permisos, protecciones, adquisición de software, etcétera. Se trata de una nueva asociación que no existía previamente, y que debe tener constante retroalimentación puesto que el sitio web será el nuevo punto de contacto visible entre la empresa y los clientes.

→ ***Joint Ventures para crear nuevos negocios*** - La empresa se encuentra en negociación abierta con un fabricante de pinturas nacionales con el objetivo de lograr un trabajo conjunto en diversas pinturerías de su propiedad.

❖ En último lugar se describen los principales costos en los que se incurre en el Modelo de Negocios. La **Estructura de Costos** del nuevo modelo estará compuesta por los siguientes costes:

→ ***Sueldos de los operarios asignados*** a la preparación y despacho de pedidos provenientes de la venta online.

→ ***Sueldos de los choferes*** dedicados de manera exclusiva al reparto de las ventas por canal digital.

→ ***Sueldos de los vendedores y personal administrativo*** encargados de asesorar al cliente y responder dudas e inquietudes, así como también de proceder a la facturación y confección de órdenes de pedido online.

→ ***Inversión en nuevos vehículos*** que se incorporarán a la flota que posee la empresa, y su posterior mantenimiento y pago de permisos semestrales para el transporte de mercaderías peligrosas.

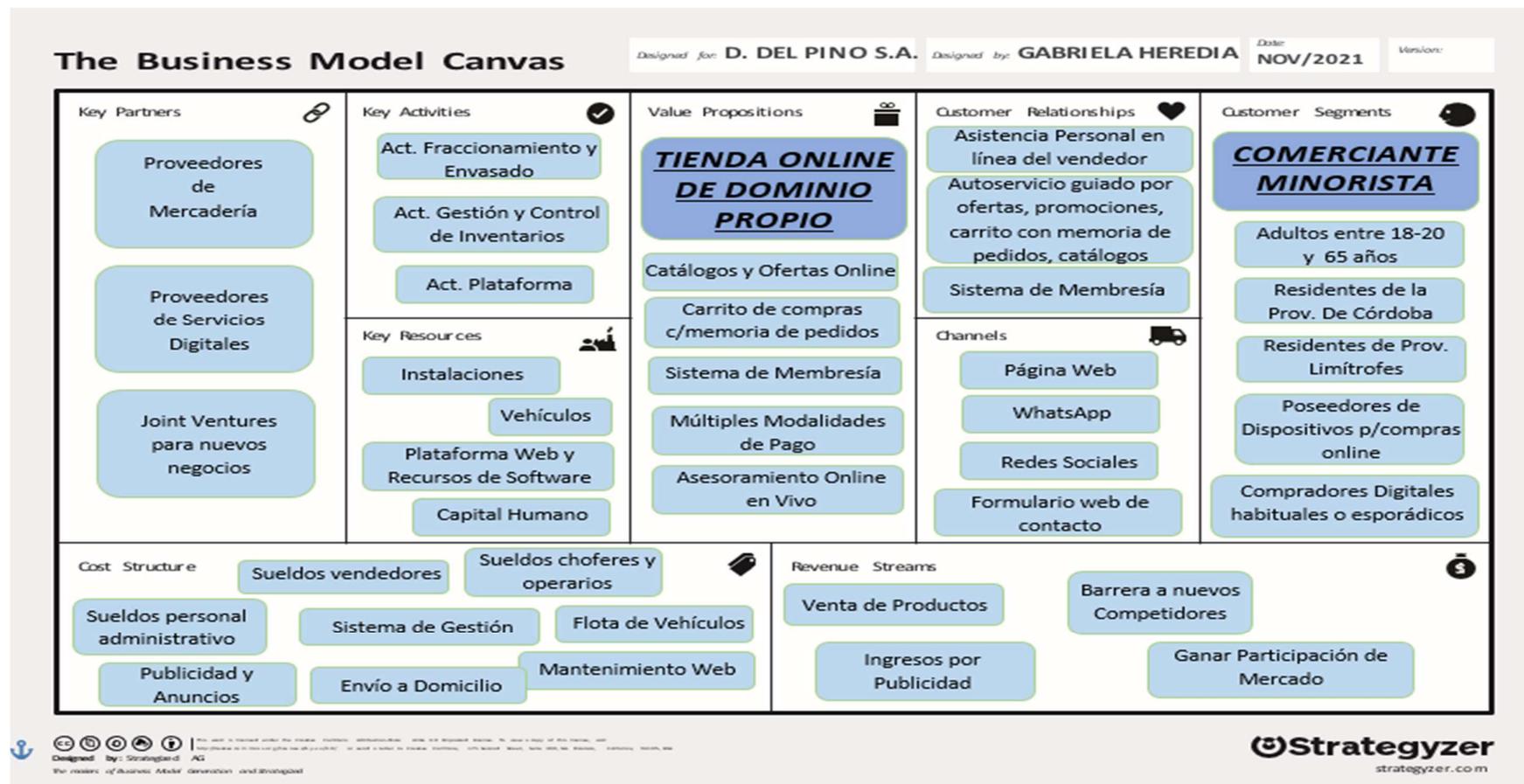
→ ***Envíos por cadetería o transporte de terceros*** en caso de no poder llegar con flota propia o como consecuencia del envío gratuito.

- **Mantenimiento y optimización** constante de la **página web** y la tienda online, permisos y renovaciones.
- **Publicidad** de Google y anuncios en redes sociales.
- **Inversión en un nuevo sistema de gestión** que posea el soporte necesario para su vinculación con la tienda web, y su mantenimiento.

Luego de describir cada uno de los Lienzos se procede a mostrar el Modelo de Negocios completo para la firma D. Del Pino S.A, tal como se ilustra en la Figura 25 a continuación.

Figura 25.

Canvas Modelo de Negocios - D. Del Pino S.A.



Nota. Elaboración Propia, Strategyzer.

### ***E. Proceso de Decisión del Consumidor.***

Independientemente del rubro del que se trate, cuando un potencial cliente toma la decisión de realizar una compra que satisface una necesidad pendiente, atraviesa diferentes estadios. En este sentido, pasará por tres etapas distintas, cada una de las cuales contiene dos o más pasos.

Dicho proceso, comienza con la denominada etapa previa a la compra, consecuentemente le sigue una etapa de encuentro del servicio o producto en cuestión, y finalmente una etapa posterior a la compra.

A los fines del presente trabajo, se pondrá foco en la ***Etapla previa a la compra o Momento Cero de la Verdad*** del cliente potencial de D. Del Pino S.A.

En primer lugar, surge la *conciencia de una necesidad* por parte del comerciante minorista en orden a realizar una compra de diluyentes y/o accesorios para poder abastecer la demanda de sus clientes.

Una vez definida dicha necesidad de aprovisionamiento de mercadería, el comerciante tenderá a explorar soluciones mediante la *búsqueda de información* relativa a precios de distintos proveedores, plazos de pago, mínimos de compra, calidades, marcas, etcétera.

En esta instancia, el segmento buscará información que surgirá por diversos medios online y offline tales como publicidades en redes sociales o buscadores, propagandas televisivas o radiales, folletos, visitas a tiendas físicas o sitios web entre otros, y será este el momento en el que la firma deberá buscar una estrategia para captar la atención de su potencial cliente.

Tal como se mencionaba en el desarrollo teórico, actualmente los consumidores cuentan con múltiples canales de información, por lo que el desafío para D. Del Pino S.A. será llamar la atención del posible comprador en el Momento Cero de la Verdad. Para ello, la empresa deberá aparecer en el lugar y momentos adecuados, y además mostrar el contenido adecuado.

A continuación, se desarrolla dicha estrategia con mayor grado de detalle.

#### **→ *Aparecer en el lugar adecuado.***

Se trata de crear un sitio web adaptable a múltiples pantallas de manera tal que, cualquiera sea el momento en que el cliente decida ingresar a la web, con el objetivo o no de buscar información sobre los productos que ofrece D. Del Pino S.A., la misma se adecúe al dispositivo utilizado.

En este sentido, es fundamental que al momento de ingresar a <https://ddelpinosa.com/> el comerciante minorista consiga una buena experiencia de usuario, por lo que el sitio debe

cargarse con rapidez y claridad en todos los dispositivos móviles.

La Figura 26 a continuación muestra la vista actual del sitio web desde un dispositivo móvil Smartphone con la misma calidad y funcionalidad que un pc de escritorio o laptop.

**Figura 26.**

*Vista del sitio web de D. Del Pino S.A. desde un Smartphone.*



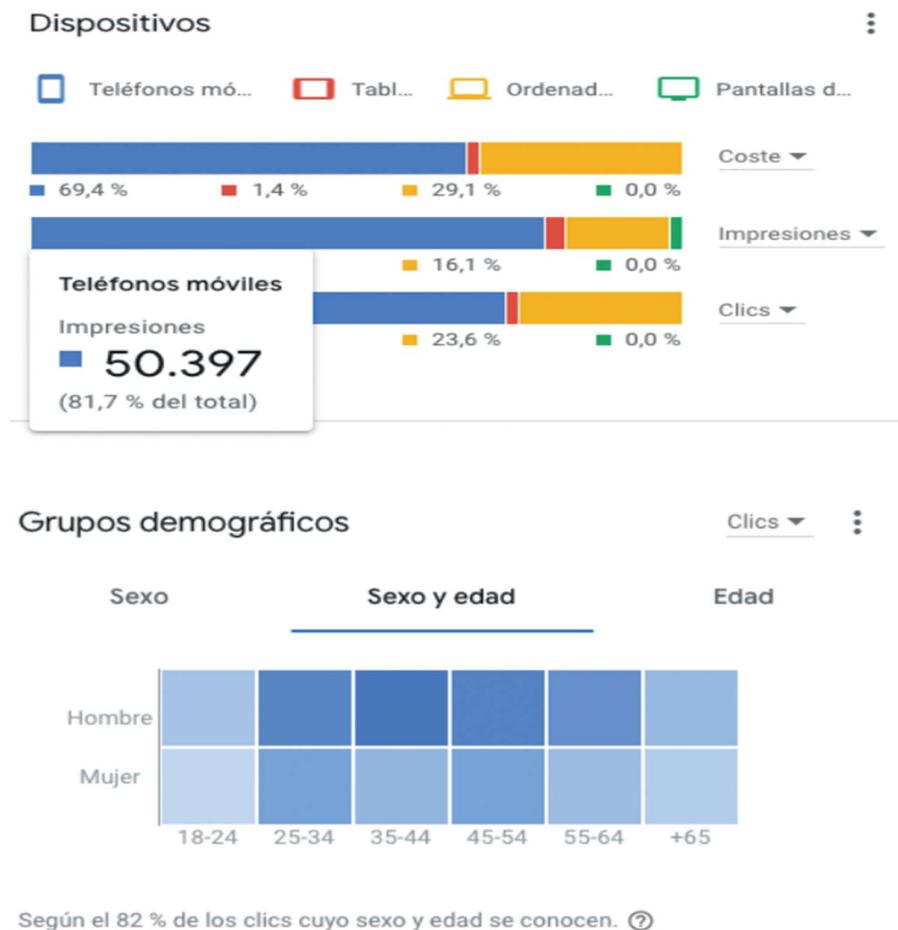
*Nota.* Adaptado del Sitio Web ddelpinosa.com.

Adicionalmente, producto de la implementación de campañas de Google Ads, la empresa ha tomado conocimiento acerca del tráfico de usuarios en su página web. Particularmente, en el mes de diciembre de 2021 más del 80% de los usuarios que ingresaron lo hicieron a través de teléfonos móviles, y dichos usuarios fueron en su mayoría hombres de un cierto rango etario.

Ello se muestra en la Figura 27 a continuación.

**Figura 27.**

*Dispositivos y grupos demográficos de usuarios en el sitio web de D. Del Pino S.A.*



*Nota.* Adaptado del informe mensual de Google Ads para D. Del Pino S.A.

Se observa aquí una clara tendencia de los compradores a utilizar múltiples pantallas, y es por esa razón que la empresa debe buscar constantemente la optimización de su sitio web para aparecer en el lugar adecuado cuando el potencial cliente decida ingresar.

Mediante la implementación de acciones de optimización de motores de búsqueda o Search Engine Optimization (SEO) por sus siglas en inglés, se puede lograr posicionamiento en la web de manera natural mediante optimizaciones en el sitio que permiten que el buscador pueda escalar la página y así mejorar su posición en la búsqueda.

Al respecto, D. Del Pino S.A ha puesto en práctica las siguientes acciones:

1. **Instalación y habilitación de Search Console de Google con la web.** - Esto significa la posibilidad de implementar cualquier tipo de acción referida a herramientas de

SEO/SEM, con un plugin de google en la web vinculada a una cuenta de google/Gmail.

- 2. Creación y habilitación del mapa de sitio para la indexación de Google.** - Ello implica explicarle a los bots de Google cómo está compuesto el sitio web.

→ ***Aparecer en el momento adecuado.***

Para que los productos que comercializa la firma aparezcan con más frecuencia en las búsquedas que realicen los usuarios, es necesario quitar el foco de la publicidad de las marcas registradas, puesto que muchas veces los usuarios todavía no están pensando en Duxol y Ducolin al comenzar una búsqueda de información.

En cambio, el objetivo consiste en aprovechar herramientas de posicionamiento digital relativas a la incorporación de términos genéricos que posteriormente serán relacionados directamente con las marcas registradas de la firma.

En este sentido, D. Del Pino S.A. ha comenzado a implementar acciones de mercadotecnia en motores de búsqueda o Search Engine Marketing (SEM) por sus siglas en inglés, con el objetivo de generar un mayor tráfico de usuarios tomando determinadas palabras y combinaciones que sean más relevantes para la actividad de la firma, de manera tal que a través de pujas la misma aparezca entre los primeros lugares.

Además, se ha combinado la marca Duxol con dichas palabras clave para aumentar las consultas posteriores a la marca.

Dichas acciones se detallan a continuación:

- 1. Inversión en anuncios patrocinados para aparecer en la página de búsqueda de Google junto a los anuncios de posiciones orgánicas.** - Instalación y habilitación de la carga de campos para ingresar palabras claves a las secciones y productos. Esto significa la instalación de "Yoast SEO" dentro de la web para poner palabras claves dentro de las secciones y productos, con el objetivo de realizar una campaña orientada a un producto el día de mañana, además del mismo posicionamiento orgánico del producto por las palabras clave.

En la Figura 28 y Figura 29 que siguen se observa el impacto de una campaña de anuncios en Google para la firma.

**Figura 28.**

*Resumen mensual Google Ads tráfico de usuarios para campaña D. Del Pino S.A.*



*Nota.* Adaptado del informe mensual de Google Ads para D. Del Pino S.A.

**Figura 29.**

*Resumen mensual Google Ads visibilidad de anuncios para campaña D. Del Pino S.A*





*Nota.* Adaptado del informe mensual de Google Ads para D. Del Pino S.A.

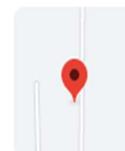
- 2. Incorporación de un sistema de pujas, de acuerdo a palabras claves, modos de búsqueda, frases, entre otros.** - Creación y carga de palabras clave por producto, comenzando con thinner, aguarrás, diluyente y solvente. Adicionalmente, se han agregado las dos marcas registradas Duxol y Ducolin.

Todo ello se ilustra en la Figura 30, Figura 31 y Figura 32 que siguen.

**Figura 30.**

*Utilización de palabras clave Thinner y Duxol en el ZMOT.*

D del Pino Sa - Venta y Distribucion de Diluyentes  
 4.5 ★★★★★ (26) · Ferretería  
 Córdoba · 0351 499-8204  
 Cerrado · Abre a las 08:30  
 Su sitio web menciona **thinner** y **duxol**



*Nota.* Adaptado del buscador Google.com

**Figura 31.**

Utilización de palabras clave Aguarrás y Duxol en el ZMOT.



*Nota.* Adaptado del buscador Google.com

**Figura 32.**

Utilización de palabras clave genéricas en el ZMOT.



*Nota.* Adaptado del buscador Google.com

Por último, cabe destacar que la empresa debería llegar a los compradores cuando están listos para finalizar su ruta de vuelo, por lo que debe centrarse en publicar ofertas o promociones semanales, mensuales y por fin de temporada, programadas de manera estratégica, para obtener un mayor tráfico de usuarios dando clic en el sitio web o en el buscador Google. De esta manera, podría captar una demanda que está dispuesta a pagar el mismo producto por un menor precio.

Finalmente, y no menos relevante, la activación de feeds resulta trascendental para enviar información de precios y productos de forma rápida y en tiempo real.

→ **Mostrar el Contenido adecuado.**

D. Del Pino S.A cuenta con una clientela fidelizada producto de un negocio con más de 60 años de trayectoria en el mercado. Su nombre y sus marcas registradas representan prestigio,

trayectoria y calidad.

Sin embargo, la firma no ha utilizado esta ventaja de manera estratégica, por lo que podría sacar el máximo provecho de su estabilidad y renombre a lo largo del tiempo para así seguir ganando fidelidad y comodidad por parte del cliente.

En este sentido, si bien el objetivo actual consiste en captar nuevos clientes, así como también fidelizar a los actuales, hallar el valor a largo plazo implica concentrarse en la atención al cliente y un servicio de logística de excelencia más que en clics en el sitio web.

Entonces, la empresa ha comenzado un camino que combina herramientas variadas con el objetivo de lograr fidelización, comodidad y velocidad. Se destacan las siguientes:

- 1. Incrementar la confianza en el potencial cliente mediante respuestas rápidas y efectivas.** - La sesión de chats en vivo dentro de la web permiten a la empresa un acercamiento adicional con el potencial cliente, facilitando la captación del mismo desde el momento en que ingresa al sitio, sea sólo para búsqueda de información o para ejecutar una compra.

Mediante la implementación de un botón de WhatsApp, el comerciante puede hacer un clic y realizar preguntas o evacuar sus dudas en línea, permitiendo al vendedor que se encuentra del otro lado practicar la persuasión sobre el cliente y el así lograr la efectivización de una compra.

En virtud de ello, la firma ha incorporado una licencia de plugins para WhatsApp de manera de asesorar de forma directa y en vivo al potencial cliente, cualquiera sea el momento en que este decida ingresar al sitio e independientemente del dispositivo que esté utilizando a tal fin.

- 2. Implementación del servicio de estadísticas de Google Analytics.** - Con el fin de obtener información relativa a los recorridos que realizan los usuarios hasta llegar al sitio web de la empresa, puntos de entrada y fuga de visitantes, horas y días en que ingresan, etc.

La Figura 33 a continuación muestra el recorrido de visitas en el sitio durante diciembre de 2021.

**Figura 33.**

*Visitas web diciembre 2021 para de D. Del Pino S.A*



*Nota.* Adaptado del informe mensual de Google Analytics para D. Del Pino S.A.

En cambio, la Figura 34 que sigue muestra los productos vistos en el sitio durante diciembre de 2021.

**Figura 34.**

*Productos web diciembre 2021 para D. Del Pino S.A.*

Página	Vistas de una página ↓	Número de páginas vistas únicas	Promedio de tiempo en la página	Entradas	Porcentaje de rebote	Porcentaje de salidas
	<b>1.346</b> % del total: 100,00 % (1.346)	<b>1.053</b> % del total: 100,00 % (1.053)	<b>00:01:33</b> Media de la vista: 00:01:33 (0,00 %)	<b>747</b> % del total: 100,00 % (747)	<b>70,28 %</b> Media de la vista: 70,28 % (0,00 %)	<b>55,50 %</b> Media de la vista: 55,50 % (0,00 %)
1. /productos/?categoria=accesorios	<b>477</b> (35,44 %)	<b>388</b> (36,85 %)	<b>00:02:00</b>	<b>370</b> (49,53 %)	<b>75,41 %</b>	<b>68,97 %</b>
2. /productos/?categoria=diluyentes	<b>333</b> (24,74 %)	<b>258</b> (24,50 %)	<b>00:01:06</b>	<b>242</b> (32,40 %)	<b>66,53 %</b>	<b>60,36 %</b>
3. /	<b>272</b> (20,21 %)	<b>175</b> (16,62 %)	<b>00:02:18</b>	<b>85</b> (11,38 %)	<b>61,18 %</b>	<b>48,16 %</b>
4. /productos/cemento/	<b>36</b> (2,67 %)	<b>30</b> (2,85 %)	<b>00:01:20</b>	<b>1</b> (0,13 %)	<b>0,00 %</b>	<b>27,78 %</b>
5. /productos/thinner-super-acabado/	<b>27</b> (2,01 %)	<b>23</b> (2,18 %)	<b>00:00:24</b>	<b>17</b> (2,28 %)	<b>76,47 %</b>	<b>66,67 %</b>
6. /productos/?categoria=productos	<b>25</b> (1,86 %)	<b>19</b> (1,80 %)	<b>00:00:20</b>	<b>1</b> (0,13 %)	<b>100,00 %</b>	<b>4,00 %</b>
7. /productos/removedor-gel-duxol/	<b>23</b> (1,71 %)	<b>17</b> (1,61 %)	<b>00:00:22</b>	<b>5</b> (0,67 %)	<b>40,00 %</b>	<b>34,78 %</b>
8. /productos/removedor/	<b>21</b> (1,56 %)	<b>18</b> (1,71 %)	<b>00:02:47</b>	<b>13</b> (1,74 %)	<b>61,54 %</b>	<b>61,90 %</b>
9. /productos/removedor-gel-duxol-1-2-kg/	<b>17</b> (1,26 %)	<b>14</b> (1,33 %)	<b>00:03:29</b>	<b>5</b> (0,67 %)	<b>40,00 %</b>	<b>47,06 %</b>
10. /productos/page/2/?categoria=productos	<b>12</b> (0,89 %)	<b>11</b> (1,04 %)	<b>00:00:37</b>	<b>0</b> (0,00 %)	<b>0,00 %</b>	<b>0,00 %</b>

*Nota.* Adaptado del informe mensual de Google Analytics para D. Del Pino S.A.

- 3. *Integrar el marketing convencional offline y el online.*** - Resulta importante consultar con los clientes del entorno offline cuál es su opinión respecto del sitio web de la compañía. En este sentido, la empresa ha realizado encuestas y entrevistas a sus clientes actuales respecto de la potencialidad de implementar la digitalización de sus ventas, obteniendo valiosa información que ha servido de suma utilidad en el desarrollo del modelo de negocios plasmado en el presente trabajo.

Además, el análisis e investigación de mercado realizado al comienzo del trabajo de campo ha servido para conocer a los competidores y saber así qué hacen bien y qué errores están cometiendo.

Se puede decir, tal como lo explica Cortes M. (2009), que el producto es sólo la forma mediante la cual los clientes se relacionan con una marca, y el objetivo es que los clientes se comprometan con la misma viviendo una experiencia de consumo memorable. Entonces, en lugar de centrar su atención en las características y funcionalidades del producto o servicio, las empresas deberían preocuparse en tomar acciones para mejorar el compromiso del cliente con la marca y la identificación con la misma, para así crear relaciones de largo plazo con los consumidores.

En este aspecto, el objetivo de D. Del Pino S.A. es justamente crear y mantener relaciones comerciales que trascienden el horizonte de lo inmediato, respaldadas en sus marcas y en la calidad de los productos, así como en el servicio ofrecido.

## Parte III: Cierre de trabajo.

### VI. Conclusiones.

El presente trabajo comenzó con una idea de negocios fundamentada en la oportunidad que posee una firma tradicional como D. Del Pino S.A. de agregar valor a un nuevo segmento de clientes.

El advenimiento de la tecnología y el cambio de hábitos en los consumidores fueron la motivación para pensar en la posibilidad de incorporar un nuevo canal orientado al comercio electrónico. De este modo, la empresa podría expandir su mercado actual, gestionando un mix comercial que combinaría la venta offline con la venta online, integrando una nueva experiencia de compra 100% digital.

En ese marco, el objetivo principal fue ***“Diseñar una propuesta que agregue valor a un nuevo segmento de mercado mediante la adopción del comercio electrónico en D. Del Pino S.A.”***.

Ahora bien, para alcanzar dicho objetivo general se trazaron tres objetivos específicos cuyo cumplimiento se obtuvo mediante la implementación de diversas metodologías de trabajo.

En primer lugar, se realizó una fase exploratoria mediante investigación de mercado, donde se pudo vislumbrar la situación en la que se encuentra el comercio electrónico actualmente, quiénes son los actores en ese mercado, cuáles los formatos similares ya implementados, las tendencias de consumo actuales y las variables que influyen en la compra de productos del rubro en e-commerce.

Si bien los resultados de dicha investigación fueron plasmados en detalle en el apartado precedente, en relación a las variables que influyen en el proceso de compra se pudo observar que estas son múltiples, de acuerdo a la etapa en cuestión. En este sentido, la utilización de dispositivos móviles tanto para búsqueda de información como para efectuar una compra, el sitio web como principal medio de concreción de operaciones, y la importancia de la experiencia de compra para el cliente, son algunas de las variables más relevantes en el camino a la adquisición de bienes y servicios.

Por estas razones, se concluye que se ha cumplido el primero de los tres objetivos específicos: ***“Identificar y analizar las variables que influyen en el proceso de compra de bienes a través del e-commerce”***.

Luego de haber investigado dichas variables, se procedió a desarrollar la propuesta de valor para el nuevo segmento mediante la utilización del Lienzo o Canvas. Allí, se analizó en detalle el cliente objetivo de dicha propuesta, reconociendo que existe un segmento de comerciantes minoristas que podrían hacer uso del nuevo servicio propuesto por D. Del Pino S.A.

El lanzamiento de una plataforma web de óptimo rendimiento, orientada a satisfacer la

necesidad de aprovisionamiento de mercadería por parte del comerciante “ferretero/pinturero”, es la pieza fundamental para captar y fidelizar a este nuevo segmento que parece no haber explorado algo similar con otras empresas del rubro.

Así, se puede concluir que se ha cumplido el segundo objetivo específico: ***“Desarrollar una propuesta para el nuevo segmento acorde a sus necesidades, problemas y preferencias”.***

Sin embargo, la propuesta de valor encontraba sustento en una serie de suposiciones que, de no ser ciertas, es decir, en caso de no poder comprobarse, harían carecer de sustento todo el trabajo desarrollado hasta el momento. Por lo tanto, se plantearon tres hipótesis que por medio de diversas técnicas cualitativas confirmaron que algunos de los clientes actuales de D. Del Pino S.A. realizan compras por e-commerce, que además valoran una experiencia de compra diferencial y que estarían dispuestos a comprar los productos que ofrece la firma de manera digital.

En consecuencia y posteriormente, se procedió a confeccionar el modelo de negocios más adecuado para la empresa, acorde a la propuesta de valor desarrollada previamente. Se trata de un modelo que también encuentra fundamento en el método Canvas, donde D. Del Pino S.A se encargará de receptor, preparar y enviar los pedidos mediante un aprovechamiento eficiente de los activos actuales con los que cuenta, y añadiendo otros nuevos, con el objetivo de ganar nuevos clientes, pero también fidelizando a los actuales, generando una barrera de entrada a los próximos competidores.

Por consiguiente, se considera cumplido el tercer objetivo específico: ***“Proponer un modelo de negocios para el mercado objetivo, alcanzando tanto a los clientes actuales como a los potenciales mayoristas de todo el país.”***

En último lugar, y de manera complementaria, se hizo un estudio del proceso de decisión del consumidor, principalmente teniendo en cuenta la Etapa Previa a la Compra o ZMOT, con el objetivo de comenzar un camino de incorporación de pequeñas herramientas orientadas al marketing digital que servirán de base para el lanzamiento de D. Del Pino S.A en el e-commerce.

Finalmente, se puede decir que se ha trazado un objetivo general consistente en ***“Diseñar una propuesta que agregue valor a un nuevo segmento de mercado mediante la adopción del comercio electrónico en D. Del Pino S.A.”***, y se llega a concluir que dicho objetivo fue plenamente cumplido por medio del presente trabajo final.

La información recolectada y las herramientas utilizadas constituyen la base de un proyecto que forma parte del primer escalón del futuro de una Pyme que busca trascender el presente, aprovechando las oportunidades que se le presentan y adaptándose a una nueva realidad empresarial global.

## **VII. Implicaciones Prácticas.**

El desarrollo del presente trabajo ha sido de suma utilidad para la alta dirección de D. Del Pino S.A. dado que ilustra de manera fehaciente una propuesta de valor para un nuevo segmento de mercado mediante un canal de comercialización digital que se incorporaría a los que utiliza actualmente la empresa. Todo ello en el contexto de una organización inmersa en un rubro caracterizado por un tradicionalismo profundamente marcado, con actores que en búsqueda de la eficacia organizacional han dejado de lado la estrategia.

Se trata de un objetivo de matices puramente estratégicos, donde la empresa ha observado una posibilidad frente al advenimiento de la digitalización y el cambio en los hábitos y costumbres de los consumidores.

Adicionalmente, la expansión de sus dos marcas registradas implica la difusión de dos de los mayores emblemas que conectan con lo más íntimo de la cultura organizacional. Duxol y Ducolin representan no sólo la calidad de sus productos sino también una manera de trabajar y de ser.

Por todo lo antedicho, la viabilidad de comercializar al por mayor mediante la incorporación de una tienda online propia representa el inicio de una omnicanalidad comercial que podría adicionar en un futuro cercano el uso de plataformas de terceros, sitios de Marketplace, o el aprovechamiento de las redes sociales y lograr así un mejor posicionamiento de la empresa y sus marcas.

D. Del Pino S.A. podría llegar a los más altos estándares de comercialización convirtiéndose en un ente dinámico, moderno y flexible que se sobrepone a los cambios y encuentra una nueva manera de hacer negocios.

## VIII. Referencias.

- ❖ Cámara Argentina de Comercio Electrónico, CACE (2021). Estudio Anual de Comercio Electrónico 2020.
- ❖ Cámara Argentina de Comercio Electrónico, CACE (2021). Informe Midterm de Comercio Electrónico 2021.
- ❖ KPMG (2017). La realidad de los consumidores online.
- ❖ Hidalgo Campos, P. (2000). Del e-Business al e-Marketing: Las Claves del Éxito.
- ❖ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio.
- ❖ Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, T. (2015). Diseñando la propuesta de valor. Deusto.
- ❖ Ries, Eric (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.
- ❖ Wirtz, J., & Lovelock, C. (2016). Services marketing: People, technology, strategy. World Scientific Publishing Company.
- ❖ Lovelock, C. H. (2004). Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. Pearson educación.
- ❖ Google (2012). ZMOT Handbook: Ways to Win Shoppers at the Zero Moment of Truth, Google.
- ❖ Khurana, H., Goel, M., Singh, H., & Bhutani, L. (2011). E-Commerce: role of e-commerce in today 's business. International Journal of Business Management Research, 1(7), 454-461.
- ❖ Liberos, E., del Poyo, R. G., & Somalo, I. (2010). El libro del comercio electrónico. Esic Editorial.
- ❖ Colveé, J. (2013). Guía práctica de e-Commerce para Pymes: primeros pasos hacia el éxito. Valencia, España: Anetcom.
- ❖ Chong, S. (2006), "An empirical study of factors that influence the extent of deployment of electronic commerce for Small-and Medium sized enterprises in Australia", Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, vol. 1, N° 2, pp. 45-57.
- ❖ Molla, A. y P. S. Licker (2004). "E-Commerce adoption in developing countries: A model and instrument", Information & Management, vol. 42, N° 6, pp. 877-899.
- ❖ Alderete, M. V., Jones, C., Motta, J. J. (2017). Los factores organizacionales y del entorno en la adopción del comercio electrónico en pymes de Córdoba, Argentina.
- ❖ Jones, C., Motta, J., Alderete, M. V. (2016). Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mi Pymes de Córdoba, Argentina. Estudios gerenciales, 32(138), 4-13.
- ❖ Pita, G. E. C. (2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. Dominio de las Ciencias, 4(1), 499-510.

- ❖ Wirtz, J., Lovelock, C., & Chatterjee, J. (2016). *Services Marketing*. New Jersey.
- ❖ Cortes, Marc (2009): *Bienvenidos al nuevo marketing*. En *Claves del nuevo marketing: cómo sacarle partido a la Web 2.0*. Gestión 2000, Barcelona.
- ❖ *¿Cómo compran los argentinos ahora?* (2021). *Revista El Cronista PYME*.
- ❖ Levine, D. M., Berenson, M. L., & Krehbiel, T. C. (2013). *Estadística para administración: cuarta edición*. Pearson Education de México.

## IX. Anexos.

### ❖ Anexo 1.

#### CLIENTES ACTIVOS DEL 01/10/2019 AL 30/09/2021

1	TAPIA ELISA DEL CARMEN	519	KANTOR CLAUDIO
2	AVILÉS GRZONA LEANDRO	520	KIPPES SILVINA ALEJANDRA
3	FABBRO XIMENA	521	KOGAN ARNALDO HECTOR
4	GALINDEZ VICTOR LUIS	522	KOGAN JOEL WALTER
5	MACHADO VALENTINO	523	KUM S.A.
6	CUELLO MIGUEL ANGEL	524	L & A INGENIERIA S.R.L.
7	FERRETERIA PUGLIE SAS	525	LA BERRY S.R.L
8	SUCESIÓN DE TORRES CARLOS	526	LA CALERA CAR CENTER S.R.L.
9	3DMEC S.R.L	527	LA CASA DEL HERRAJE S.A.S.
10	ABDENUR ROBERTO CARLOS	528	LA CASA DEL HERRAJE S.R.L.
11	ABDUCA FERNANDO NICOLAS	529	LA CASA DE HERRAJES
12	ABDUCA FERNANDO	530	LA PINTURERÍA ARIEL S.A.
13	ABRATE SEBASTIAN	531	LA RECTA S.R.L.
14	ABSOLUTA S.R.L.	532	LAMAS BLANCA GLORIA
15	ACEMAT S.R.L	533	LAMAS CARLOS ALBERTO
16	ACRI CONSTRUCCIONES S.R.L.	534	LAMAZÓN ESNEL JOSE
17	ACUÑA HNOS Y ASOC. S.A.S	535	LAMBERTI MAXIMILIANO
18	ACUÑA HNOS SAS	536	LANDRIEL ALEJANDRO
19	ADAMO S.R.L.	537	LARCHER RICARDO
20	ADAMO S.R.L ...	538	LASSO S.A.
21	ADAMOLI HECTOR BRUNO	539	LATINO AMERICANA S.R.L.
22	ADAN S.A.	540	LATINOAMERICA S.R.L.
23	AGROMAQ SRL	541	LAURA ALVAREZ
24	AGÜERO FABIO RUBEN	542	LAURET CAROLINA DEL VALLE
25	AGUERO MARCELO ALEJANDRO	543	LAZARTE DIANA CLAUDIA
26	AGUIRRE LILIA	544	LAZZARI JORGE ANTONIO
27	AIRASCA MATIAS	545	LEBAD SAS
28	ALABART GONZALO ANDES	546	LEBAD S.A.S.
29	ALABART GONZALO ANDRES	547	LECONTE GIMENEZ CARLOS DIEGO
30	ALANIS LUIS EMMANUEL	548	LECONTE JUAN CARLOS OSCAR
31	ALARCON ROBERTO OSCAR	549	LEDESMA JOSE RODOLFO
32	ALBER GUS S.A.	550	LENCISA JULIO ARGENTINO
33	ALBERTONI JOSE CRISTIAN	551	LEONDINO CIOCCOLANTI Y MARIA SPEZIA S.H.
34	ALBERTONI JOSE GABRIEL	552	LESCANO ALEJANDRO FAVIO
35	ALBERTONI MAURO JOSE	553	LESCANO CARLOS GUSTAVO
36	ALBERTONI RAUL	554	LESCANO GALLEGO ROSARIO A.
37	ALBIENI JOSE ISIDRO	555	LESCANO PABLO DANIEL
38	ALCAIDE JOSE ANTONIO	556	LESSIO MONICA
39	ALCALDE CARLOS DANIEL	557	LESSIO MONICA GRACIELA
40	ALDERETE GUSTAVO	558	LIEMICH RAMON GUILLERMO
41	ALERCIA MIGUEL ANGEL	559	LIENDO IPHARRAGUERRE SILVINA
42	ALMA S.R.L.	560	LINARES ROBERTO
43	ALONSO DANIEL ALBERTO	561	LIOI NATALIA VERONICA
44	ALONSO GUSTAVO DARIO	562	LISTA S.R.L
45	ALTAMIRANO JAVIER FERNANDO	563	LLAMUR LUIS ANTONIO
46	ALVARADO CAPRIOGLIO VICENTE	564	LM AMOBLAMIENTOS S.R.L.
47	ALVAREZ GONZALO MARTIN	565	LOMA BOLA S.R.L.
48	AM SYSTEMS S.A.S.	566	LOPEZ ALEX IVAN

49	AMADEI PABLO ADRIAN	567	LOPEZ ALEJANDRO EMMANUEL
50	AMAYA CLELIA STEFANIA	568	LOPEZ ALEX IVAN
51	AMBUHL ANDREA MARIANA	569	LOPEZ ANA DEL VALLE
52	AMIN SERGIO DANIEL	570	LÓPEZ ARTURO HECTOR
53	ANDRADA ROBERTO ARIEL	571	LOPEZ GONZALO DAVID
54	APLICACIONES Y SERVICIOS	572	LOPEZ HECTOR GABRIEL
55	APLICACIONES Y SERVICIOS S.R.L.	573	LOPEZ HECTOR OMAR
56	ARACH HILARIO MIGUEL	574	LOPEZ MABEL HAYDEE
57	ARAGON ROJAS LUCAS FELIPE	575	LOPEZ MANUEL AGUSTIN
58	ARAOZ LUCIANA LEONOR	576	LOPEZ RUBEN ANDRES
59	ARCE JAVIER MARTÍN	577	LOPEZ VICTOR EDUARDO
60	ARCE MARIANO	578	LOVAIZA RAMON EDGARDO
61	ARDILES RICARDO EFRAIN	579	LOVRINCEVIC MILEVA ROMINA
62	ARDILES RICARDO EFRAIN	580	LOZA LUIS ANIBAL
63	ARGAÑARAZ LUIS ALBERTO	581	LUCENISA S.A.S.
64	ARGUELLO IBAR ANDRES	582	LUCERO RAMON ERNESTO
65	ARGÜELLO MARCELO CAYETANO	583	LUDUEÑA ALBAÑIL
66	ARIEL VERGARA	584	LUJAN GABRIEL ALBERTO
67	ARMOY S. A.	585	LUJAN JORGE FABIAN
68	ARRIGONI CARLOS ALBERTO	586	LUJÁN MARCOS DANIEL
69	ARRIGONI PERUSSIA MARTIN	587	LUJAN VICTOR MARIO
70	ARTAZA PAOLA SANDRA	588	LUNA ANDREA MATILDE
71	ARTE S.R.L.	589	LUNA EDGARDO ANGEL
72	ASESORAMIENTO Y PROY S.A.S.	590	LUNA MARIANO MARTIN
73	ASESORAMIENTOS Y PROY S.A.S.	591	LUNGO LEONARDO
74	AVELLANEDA REYNOSO HUILEN	592	LUNGO LEONARDO LUIS
75	AVILA OMAR EDUARDO	593	M. BERMUDEZ S.R.L.
76	AVILÉS GRZONA LEANDRO	594	MACHADO VALENTINO
77	AVTOR SRL	595	MADERA MARIA ROSA
78	AZABAL FELIX	596	MADERAS NAHUEL S.R.L.
79	AZABAL FELIX JOSE	597	MADOZ MARIA DEL CARMEN
80	B & B IMPRESIONES S.R.L.	598	MAFAP S.A.
81	BACILE SOFIA EDIT	599	MAFFIOTTI FERNANDO
82	BAEZ PABLO ROBERTO	600	MALAGUEÑO FELIPE
83	BALBUSSO LUCIANO PABLO		601 MALKONI HNOS S.A.
84	BALICKI PEDRO LUIS FERNANDO	602	MALONE ALEJANDRO EDUARDO
85	BARAN MARCELO	603	MAMONDEZ LAURA ESTER
86	BARAN MARCELO RENE	604	MANANTIALES DEL CENTRO S.A.S.
87	BARDOSSY PABLO FLORENCIO	605	MANGONE HERNAN DARIO
88	BARNI ARIEL RICARDO	606	MANITA JOSE ALFREDO
89	BARONE MIGUEL ANGEL	607	MANITTA JOSE ALFREDO
90	BARRAQUERO MARIO HERNAN	608	MANSILLA CAROLINA
91	BARRERA GUSTAVO DANIEL	609	MANZANO CLAUDIO MIGUEL
92	BARRERA HUGO LUIS	610	MANZANO SOFIA AGUSTINA
93	BARRIGON ANDRES	611	MAÑEZ ROSE MARIELA ANAHI
94	BASSO ABEL ALBERTO	612	MARCU S.A.
95	BASSO S.A.S	613	MAROZZI MARIA ANTONELLA
96	BAZAN MARIA TOMASA	614	MARQUEZ DAVID
97	BAZZAR S.R.L.	615	MARQUEZ ALEJANDRO JOSE
98	BEGUAN CAMUSSO FEDERICO	616	MARQUEZ CLAUDIO ALEJANDRO
99	BELEN JORGE JAVIER	617	MARTELLOSI FERNANDO DANIEL
100	BELTRAN SILVIA GRACIELA	618	MARTINELLI ENRIQUE JOSE
101	BERGAMASCO ANA MARIA	619	MARTINEZ ALEJANDRO PEDRO
102	BERGESE HNOS S.R.L.	620	MARTINEZ JORGE EDUARDO
103	BERGESE HNOS. S.R.L.	621	MARTOS MACIEL
104	BERON ROSA VIVIANA	622	MASERA FERNANDO MARTIN
105	BERTUZZI MARIA ALEJANDRA	623	MASERA JORGE ALBERTO

106	BERUATTO EMILIANO DAVID	624	MASJOAN RAMIRO DIEGO
107	BERUATTO EMILIANO DAVID	625	MASTROVITI PEDRO J.Y ABRAHAM JOSE
A. S.H			
108	BERUATTO EMILIANO DAVIS	626	MAURINO ALDO ALBERTO
109	BETTIGA MARTORELL PAOLA	627	MC PINTURAS S.R.L.
110	BIMARK S.A.	628	MEDINA CARLOS SEBASTIAN
111	BLANDA PABLO DANIEL	629	MELIAN ALEJANDRO ALBERTO
112	BLANES CARLOS IGNACIO	630	MENDIO S.A.
113	BMB FILTER S.R.L	631	MENDIO.
114	BOAGLIO FREDI	632	MENICHETTI JOSE ORLANDO
115	BOAGLIO FREDY ESTEBAN	633	MENICHETTI JOSE ORLANDO
116	BOETTO RUBEN MIGUEL	634	MERCADO ERICA LORENA
117	BOICHUCK DORA	635	MERCADO MARCELO ALBERTO
118	BOICHUK DORA BEATRIZ	636	MERCADO ROBERTO
119	BOLZON GABRIEL ALEJANDRO	637	MERCADO ROBERTO MIGUEL
120	BONAFE SILVIA MARCELA	638	MERINO RAQUEL DEL VALLE
121	BONARDI CARLOS ALBERTO	639	MESSINA PABLO DANIEL
122	BONCAGNI GUSTAVO ARIEL	640	METAL NOET SRL
123	BORDA BOSSANA DAVID	641	METALCOR S.A
124	BORDA IGNACIO RODOLFO	642	MG PRODUCTOS Y SERVICIOS
125	BOSSA CONSTRUCCIONES S.R.L.	643	MHG S.A.S.
126	BOSSA DANIEL HERNAN	644	MIGOTTI SERGIO MATIAS
127	BRACCIAFORTE CAROLINA PAOLA	645	MIGUELO PABLO DANIEL
128	BRANDT JUAN RICARDO	646	MILCOFF ANDREA DANIELA
129	BRIGVAN S.R.L.	647	MILOBA S.R.L.
130	BUJEDO LUCAS EDUARDO	648	MINELLI ROBERTO ENRIQUE
131	BUSO CLAUDIO MARCELO	649	MIRANDA ALDO ALBERTO
132	BUSTAMANTE ANDRES ESTEBAN	650	MIRANDA MATIAS NICOLAS
133	BUSTAMANTE ANDRES ESTEBAN	651	MIRAS ALBERTO MARTIN
134	BUSTAMANTE EDITH LILIANA	652	MIRAS ALBERTO MARTIN
135	BUSTAMANTE JULIO ALBERTO	653	MIRETTO OMAR ADRIAN JOSE
136	BUSTOS JUAN PABLO	654	MIZZAU VIVIANA NOELIA
137	CABALIN CLAUDIO ALEJANDRO	655	MKB S.A.S.
138	CABRERA GUILLERMO	656	MOGIGASTA S.A.
139	CACERES JOSE GUSTAVO	657	MOLDEAR PILETAS Y PREMOLDEADOS S.A..
140	CÁCERES OSVALDO ENRIQUE	658	MOLINA LUCAS AGUSTÍN
141	CAFARO JUAN	659	MOLINA LUIS ATILIO
142	CAFFARO MARIA MARCELA	660	MOLINIERS CLAUDIA ALEJANDRA
143	CALDERON GUADALUPE	661	MOLLA LORENA ANAHI CRISTINA
144	CALDERON OSVALDO	662	MONASTEROLO CARLOS
145	CALIANI HERNAN LUIS	663	MONCUNILL MARCELO
146	CALIGARIS CARLOS ALBERTO	664	MONCUNILL MARCELO ALBERTO
147	CALLIERI NICOLAS ALEJANDRO	665	MONETTI DOMINGO LORENZO
148	CALVO FABIANA GUADALUPE	666	MONETTI MARIO DANIEL
149	CAMINOS LUIS DAMIAN	667	MONGI IMPRESORES S.A.
150	CAMPANA GERARDO MATIAS	668	MONJE SUSANA DEL CARMEN
151	CAMPANA CARLOS	669	MONTENEGRO ARMANDO ANTONIO
152	CAMPANA GERARDO MATIAS	670	MONTERO S.R.L.
153	CAMPANA MIGUEL REYNALDO	671	MONTIEL SEBASTIAN MAURICIO
154	CAMPETELLA MARCELO ADRIAN	672	MORA ROSAROLI S.A.
155	CAMPETELLA OMAR GUSTAVO	673	MORALEZ CHRISTIAN ALEJANDRO
156	CAN METAL S.A.S.	674	MORELLA ROMULO ANDRES
157	CANAVESI ARMANDO	675	MORENO HERNAN MARCOS
158	CANAVESI DANIEL ALEJANDRO	676	MORENO HNOS. SOC. DE HECHO
159	CANDIOTI FRANCISCO ALBERTO	677	MORETTA DAVID
160	CANDIOTI FRANCISCO ALBERTO	678	MOTCOR S.A
161	CANOPLAST S.R.L.	679	MOYANO RODOLFO CARLOS

162	CAPDEVILA GUSTAVO ENRIQUE	680	MSB S.R.L.
163	CAPELLADES PABLO	681	MTR S.R.L.
164	CAPOGROSSI PABLO JAVIER	682	MULE JOSE
165	CAPPETTO MIGUEL	683	MULKI RUBEN EDGARDO
166	CAPPETTO MIGUEL ANGEL	684	MULTICRAFT SRL
167	CARBALLIDO CESAR LUIS	685	MULTICRAFT S.A.S
168	CARBALLIDO SABRINA	686	MUSSO LUCAS IVAN
169	CARDONA DANIEL	687	MUTTIGLIENGO HUGO RODOLFO
170	CARDOSO FEDERICO GONZALO	688	NARANJO DANIEL EDUARDO
171	CARDOSO JUAN CARLOS	689	NAZ OSVALDO LUIS
172	CARLOS JUAN MANUEL	690	NICOFF S.A.S.
173	CARNICERO LUCIANO RODRIGO	691	NICOLAS REYNA
174	CARO DIMAS ALAN	692	NIETO CLAUDIO CEFERINO
175	CARO HUGO RITO	693	NIZZO CLAUDIA ELIZABETH
176	CAROLE INES MERCEDES	694	NORQUIMTHOM ARGENTINA S.R.L
177	CARRANZA FABIANA INES	695	NOVELLO LUCIANA ELIZABETH
178	CARRASCO CARLOS ALBERTO	696	NOVELLO LUCIANA ELIZABETH
179	CARRASCO CARLOS DAVID	697	NUEVA ERA PINTURERIA S.H.
180	CARREÑO DANIEL	698	NUEVO PINTHER S.A. EN FORMACIÓN
181	CARRIZO ENRIQUE ALEJANDRO	699	NUÑEZ PAOLA ALEJANDRA
182	CARRIZO FRANCISCO MANUEL	700	OLIVA MARCOS
183	CASA SANTOS S.R.L.	701	OLMEDO DIEGO ORLANDO
184	CASA SANTOS S.R.L.	702	OLMEDO GERARDO
185	CASA ERCOLE S.R.L.	703	OLMEDO VALERIA SOLEDAD
186	CASA FERRERO S.R.L.	704	OLMOS GASTON OMAR
187	CASA OTTONELLO S.R.L.	705	OLMOS LEDESMA RICARDO
188	CASA TEKNAL S.R.L.	706	OLMOS LEDEZMA RICARDO
189	CASAL FABIO ALEJANDRO	707	OLMOS PINTURAS S.A.
190	CASALLA ELENA JULIA	708	ONETTI MARIA CRISTINA
191	CASTRO CARLOS HORACIO	709	ONETTI MARIA EMILIA
192	CASTRO DIEGO LUIS	710	ONTIVERO CARLOS IGNACIO
193	CASTRO PABLO	711	ONTIVERO ROBERTO
194	CASTRO PABLO DAMIAN	712	ORTEGA OSCAR MARCELO
195	CATMA S.A.S	713	ORTEGA PAOLA DEL VALLE
196	CAUPLAS S.R.L.	714	ORTIZ MARQUES
197	CAVION CARLOS JUAN	715	ORTIZ MARQUES PEDRO
198	CAVION OSCAR ALEJANDRO	716	OSVALDO ETIQUETAS
199	CEBALLOS CAROL EDITH	717	OTTONELLO HNOS S.A
200	CEBALLOS CLAUDIO JOSE	718	OURSI DEBORA CRISTINA
201	CEBALLOS JUAN CARLOS	719	OURSI MARCO JOSE
202	CECCHI EZEQUIEL PEDRO	720	OURSI MARCOS JOSE
203	CENPECOR S.A.S	721	OVIEDO MARCELO FABIAN
204	CENPECOR S.A.S.	722	OVIEDO RAMON ALBERTO
205	CERNUTE GERMAN ANDRES	723	OXÍGENO ARGUELLO/ J.GRACIANI
206	CERRATO S.A.S	724	OXÍGENO LA UNION S.R.L.
207	CERRATO S.A.S	725	OXÍGENO LA UNION SRL
208	CERVI CARLOS	726	PACCIARONI GRACIELA MARIA
209	CERVI CARLOS ALBERTO FERMI	727	PALACIOS HUGO LUIS
210	CHAUQUE ADRIAN IVAN	728	PALACIOS JORGE ALBERTO
211	CHAVEZ MARCOS	729	PALACIOS SUSANA
212	CHIARAMONTE FELIPE ENRIQUE	730	PALADINI JORGE ALFREDO
213	CHIARANDINI MIRCO	731	PALMUR NORTE S.A.S.
214	CHINI DIEGO DAVID	732	PANCI RAUL ALFREDO
215	CHINI MAXIMILIANO	733	PANERO MATEO JOSE
216	CHOUX LILIAN	734	PARDINI NELO EDGARDO
217	CHRISTENSEN EDUARDO ALBERTO	735	PASCUTTI E. Y PASCUTTI F. S.H.
218	CIGAINA NATALIA	736	PASCUTTI JUAN Y PASCUTTI MARIANELA S.H.

219	CIMO CARLOS NICOLAS	737	PAVILO CLAUDIA PATRICIA
220	CLARK IGNACIO ARTURO	738	PAZ DANIEL EDUARDO
221	CLAUBE S.R.L.	739	PAZ MARIANA DEL VALLE
222	CODO JOSE MARIA	740	PAZOS MARIANA EVA
223	COLAUTTI DIAZ JONATHAN	741	PAZZI PABLO VALENTIN
224	COLAZO MIGUEL ANGEL	742	PEMBROKER S.A.
225	COLAZO ROBERTO EZEQUIEL	743	PERALTA GABRIEL ROSARIO
226	COLLADO LEANDRO	744	PERALTA MAURICIO DANIEL
227	COLLADO LEANDRO MARTIN	745	PERESSINI MARCOS EDUARDO
228	COLOR PLAS S.R.L.	746	PEREYRA JUAN CARLOS
229	COLORES PINTURERIAS S.A.	747	PEREYRA MIGUEL ANGEL
230	COLORES PUNILLA S.R.L.	748	PEREZ ETHEL ANABEL
231	COLORMAX SRL	749	PEREZ LUIS OSCAR
232	COLORMAX S.R.L.	750	PEREZ OSCAR
233	COLORMIX S.A.	751	PERIOTTI HERNAN GABRIEL
234	COLPAR S.A.S	752	PERRONE GABRIEL HERNAN
235	COLPAR S.AS.	753	PERRONE HORACIO
236	COMERCIAL CONCI S.R.L.	754	PETRUSA GABRIEL
237	COMERCIAL JARDON S.R.L.	755	PETRUSA GABRIEL EDUARDO
238	COMERCIAL SANTA RITA S.R.L.	756	PICATTO CARLOS ALFREDO
239	COMERCIAL SUDAMERIS S.A.	757	PICH NESTOR GABRIEL
240	COMERCIAL TERRA S.A.	758	PICH NESTOR GABRIEL
241	CONCI S.A.	759	PIETRI KEVIN
242	CONFORTI ARIEL ALFONSO	760	PINHAL RAFAEL
243	CONSTANTIN MAXIMILIANO	761	PINTURAS CAVAZZON S.R.L.
244	CONST Y LOGÍSTICA JCH S.A.	762	PINTURAS FLOMA
245	CONSTRUCTORA DEL NORTE S.R.L.	763	PINTURAS FLOMA S.R.L.
246	CONSUMIDOR FINAL	764	PINTURERIA CEYRA SOC.HECHO
247	CONTEGNOSO CARLOS LUIS	765	PINTURERIA O'HIGGINS S.A.S.
248	COOP. DE PROVISIÓN DE SERVICIOS	766	PINTURERIA SANTA ROSA S.R.L.
249	COPIADORAS DEL CENTRO S.A.	767	PINTURERIA SZUMIK S.A
250	COR PLAS S.R.L.	768	PINTURERIAS DE COLOR S.A.S
251	CORAGLIO ALBERTO RAMON	769	PINTURERIAS DE COLOR S.A.S.
252	CORAGLIO MARCELO GUSTAVO	770	PINTURERIAS MUNDO AM S.A.S.
253	CORAGLIO PABLO ALEJANDRO	771	PINTURERIAS NORTE S.R.L.
254	CORDERO BONIFACIA ELSA	772	PIQUERAS RAÚL
255	CORDOBA FANNY JESUS	773	PISCITELLO CARLOS JOSE
256	CORDOBA LUIS ADOLFO	774	PLÁSTICOS OASIS S.R.L.
257	CORDOBA SERVICE S.R.L.	775	PLOT S.A
258	COR-FER LA VILLA S.R.L.	776	PONCE MARCELINA NEMESIA
259	CORFEX S.A.	777	PONCE SANDRA INES
260	CORRADI FERNANDEZ	778	PORTA JUAN, OSCAR, ALBERTO S.H.
261	CORRADI FERNANDEZ ARACELI	779	POSADA GUIDO
262	CORRADINI LODOVICO JUAN	780	POSADA GUIDO ROMAN
263	CORRADINI VICO	781	POST IMPRESIÓN CORDOBA S.R.L
264	CORRALON DE FAMILIA S.A.S.	782	POST IMPRESIÓN CORDOBA S.R.L.
265	CORRALON DE FAMILIA S.A.S.	783	PRESOTTI GUSTAVO Y PRESOTTI SERGIO S.H.
266	CORRALON DON ANTONIO S.R.L.	784	PRESOTTI GUSTAVO DARIO
267	CORRALON SANCHEZ S.R.L	785	PRESOTTI SERGIO ADRIAN
268	CORTES SERGIO GUSTAVO	786	PRETENSADOS CORDOBA S.R.L.
269	CORVIM S.R.L.	787	PRIMO A.PREVEDELLO S.R.L.
270	CORZO MARIA CRISTINA	788	PRINT MASTER S.R.L.
271	COSTAMAGNA ANIBAL	789	PROCOR GROUP S.R.L.
272	COTAGRO COOP. AGROP LTDA.	790	PUCCIA JULIO CESAR
273	CRAGNOLINI DANIEL JESUS	791	PUCHETA CARLOS RODOLFO
274	CRUAÑEZ STELLA DEL VALLE	792	PUENTE JORGE EDUARDO
275	CUELLO MIGUEL ANGEL	793	PUGLIE WALTER MAURICIO

276	CUNEO SILVANA	794	PUNTO FERRETERO S.A.S.
277	CUNEO SILVANA CLAUDIA	795	QUADRINI DIEGO GERMAN
278	CURA ELENA MARIA DEL VALLE	796	QUARANTA DANTE GUILLERMO
279	CURA KAREM JANETTE	797	QUARANTA S.R.L.
280	CYMCO S.R.L.	798	QUEVEDO LAURA
281	D & F MADERAS S.A.	799	QUIMVAR S.R.L.
282	D. DEL PINO S.A.	800	QUINTANILLA ANGELA MICAELA
283	DAHBAR HUMBERTO JOSE	801	QUINTEROS ALFONSO RAMON
284	DAIFER S.R.L.	802	QUINTEROS JUAN MANUEL
285	DAIFER SRL	803	QUINTEROS MARIELA CELESTE
286	DAMEGLIO NORMA GABRIELA	804	QUINTEROS OSCAR RAUL
287	DANALE S.R.L.	805	QUINTEROS PEDRO FERNANDO
288	DARSA S.R.L.	806	QUINTIERO RAUL ALEJANDRO
289	DARSIE JAVIER	807	QUITAM S.A.
290	DARSIE ALBERTO PEDRO	808	R Y O VALLE S.R.L.
291	DARSIE JAVIER	809	RABINOVICH DAMIAN NARCOS
292	DE CAROLI EDMUNDO CESAR	810	RABINOVICH DAMIAN MARCOS
293	DE CIA SILVANA DANIELA	811	RACCA FACUNDO
294	DE CIA SILVINA DANIELA	812	RADICCI MONICA DEL VALLE
295	DE COLOR DINO S.A.	813	RADICCI MONICA DEL VALLE
296	DE MONTE EMILIANO	814	RAMALLO CESAR DANIEL
297	DEBARD ADRIAN MARCOS	815	RAMÍREZ ENRIQUE EDUARDO
298	DECOLOR S.R.L.	816	RAMIREZ MARIA MARTA
299	DEL CASTILLO ALEJO EZEQUIEL	817	RAMOS LORENA ANDREA
300	DEL RIO LEANDRO	818	RASELLI HECTOR ATILIO
301	DELCON S.R.L	819	RASELLI HECTOR ATILIO
302	DELFINO NATALIA	820	REARTE NORA MABEL
303	DELL'ORSI OSCAR ATILIO	821	REARTES MARCELA ALEJANDRA
304	DEVILLE ROBERTO JOSE	822	REGGIANI CRISTIAN Y PABLO S.H.
305	DIAZ CARLOS	823	RENOVARTE PINTURERIAS S.A.S.
306	DIAZ MANUEL ENRIQUE	824	RETRO S.A.
307	DIAZ SERGIO LEONARDO	825	REVEMAX S.A.
308	DIAZ VERONICA ANDREA	826	REVESTIMIENTOS FRAGUEIRO S.A.
309	DIEGO (FIGUEROA)	827	RICARDO PREVEDELLO S.R.L.
310	DISEÑO ETNICO S.R.L	828	RIHERCO S.A
311	DISTRIBUIDORA NAVAL S.A.	829	RIHERCO S.A.
312	DISTRIBUIDORA OESTE S.R.L.	830	RIO COLOR S.R.L.
313	DOMINGUEZ ADRIANA GLADIS	831	RIOS JOSE LUIS
314	DOMINGUEZ ADRIANA GLADYS	832	RIVADERO CARLOS DIEGO
315	DOÑATE HECTOR HUGO	833	RIVERO ALBERTO OSCAR
316	DOPAZO NAVEIRA Y CIA. S.R.L.	834	RIVERO CARLOS MARCELO
317	DOS SANTOS ROSA ALEXANDRE	835	RIVERO CRISTIAN EDUARDO
318	DOS 57 S.R.L. EN FORMACIÓN	836	RIVERO DOMINGO
319	DUCKWITZ NATALIA VERONICA	837	ROBERTO BOGGAN S.A
320	DUTTO HNOS SH	838	ROBLEDO RAUL DARIO
321	DUTTO HNOS SH DE MARISA	839	ROBLES RODRIGO ALBERTO
322	EGEA MARCELO ESTEBAN	840	ROCCA PREMEZCLADOS S.R.L.
323	EL CARDON DISTRIBUCIONES S.R.L.	841	ROCHA LUIS DARDO
324	EL CONSTRUCTOR SRL	842	RODE S.R.L.
325	EL DURAZNO S.R.L.	843	RODRIGUEZ JOSE DANIEL
326	EL INSTALADOR S.A.	844	RODRIGUEZ CARLOS ALBERTO
327	EL ITIN S.A.S.	845	RODRIGUEZ GUSTAVO ARIEL
328	ELECTRO-FER S.H.	846	RODRIGUEZ GUSTAVO DANIEL
329	EMERSON ALBERTO GUILLERMO	847	RODRIGUEZ JOSE DANIEL
330	EMPREND DEL NORTE S.R.L	848	RODRIGUEZ JULIAN EDUARDO
331	EMUCOR S.A..	849	RODRIGUEZ MOSCATELLI MARTIN R
332	ENCO S.A.	850	ROGGIO WALTER DANIEL

333	ENRICI PATRICIA CRISTINA	851	ROJAS ARIEL ALFREDO
334	EPICOR S.A.S.	852	ROJAS MIRTA LUCRECIA
335	ESCAGRO SRL	853	ROMERO ALFONSO DEL VALLE
336	ESCOBAR JAVIER CARLOS	854	ROMERO ANGELICA
337	ESCOBAR JUAN CARLOS	855	ROMERO CAMMISA CONSTRUCCIONES S.A.
338	ESCOBOSA JUAN DANIEL	856	ROMERO GRACIELA LETICIA
339	ESPINOSA JUAN MIGUEL	857	ROMERO ILDA RAQUEL
340	ESTEVEZ IVANA ROSALIA	858	ROMERO MATERIALES DE CONSTRUCCION S.A.S.
341	ESTEVEZ JOSE LUIS	859	ROMERO NELLY ADRIANA
342	ESTILO Y CAMPO S.R.L.	860	ROSALES MARISA ALEJANDRA
343	ESTIN ARGENTINA S.A.	861	ROSAS JUAN MANUEL
344	EVANGELISTA ADRIANA	862	ROSELL MABEL SUSANA
345	EXUR S.R.L.	863	ROSSI DIEGO MARTIN
346	F.A.M.E. S.A.	864	ROSSINI RAMON LUIS
347	FABER AXEL ELIAS	865	ROUSSY OTERO RODOLFO GASTON
348	FADE SHOP S.A.S.	866	ROVELLI MARIA LAURA
349	FADE URBAN PINTURERIAS	867	RUBIO DANIEL JOSE
350	FADE URBAN PINTURERIAS S.A.S.	868	RUBIO OSCAR
351	FALABELLA NELSON ESTEBAN	869	RUBIO OSVALDO ADRIAN
352	FALPARA S.A	870	RUBIO PAVONE SHEILA PAOLA
353	FARIAS MAURO ALEJANDRO	871	RUFFINI GERMAN DIEGO
354	FARIAS MAURO ALEJANDRO	872	RUIZ ARIANA LAUREANA
355	FARIAS DIEGO JOSE MARCOS	873	RUIZ ARIEL VICTOR
356	FARIAS HECTOR HUGO	874	RUIZ DE HUIDOBRO SILVINA INES
357	FARIAS JUAN	875	RUIZ JOSE ARIEL
358	FARIAS LILIANA	876	RUIZ MARCELO HECTOR
359	FARIAS LILIANA DEL VALLE	877	RUSSO NOE MIGUEL
360	FARJATT CARLOS LEONARDO	878	SABADIN MONICA ESTER
361	FAUDA EDUARDO DIEGO	879	SABLE MARTIN ARIEL
362	FERNANDEZ ALEJANDRO	880	SABRE ALMADA OCTAVIO WALDEMAR
363	FERNANDEZ CLAUDIO	881	SACILOTTO MIGUEL ANGEL
364	FERNANDEZ DIEGO ANDRES	882	SAGEM MARCELO FABIAN
365	FERNANDEZ EDUARDO DANIEL	883	SAGEN MARCELO FABIAN
366	FERNANDEZ GOLLETTI AGUSTIN	884	SALGADO JACINTO DARIO
367	FERNANDEZ LOGAREZ MANUEL	885	SALGUERO OSCAR GUSTAVO JOSÉ
368	FERNANDEZ MARCELA ALEJ	886	SALMAN RICARDO DANIEL
369	FERNANDEZ RAMON ANTONIO	887	SALOMON JOSE FERNANDO
370	FERNANDEZ WILFREDO RUBEN	888	SALOMON ROGELIO ARTURO
371	FERRERO ALEJANDRO LUIS	889	SAN CAYETANO S.R.L.
372	FERRET.MANITA DE J.MANITA	890	SANCHEZ CARLOS DANIEL
373	FERRET.SARMIENTO DE ENZO	891	SANCHEZ CARLOS EDGARD
374	FERRETERIA CHIARA S.R.L.	892	SANCHEZ DANIEL ALEJANDRO
375	FERRETERÍA DE DIEGO SRL	893	SANCHEZ FRANCO
376	FERRETERIA LOPEZ S.A.S.	894	SANCHEZ GUILLERMO ESTEBAN
377	FERRETERIA SARMIENTO S.R.L.	895	SANCHEZ JORGE LUIS
378	FERREYRA GUSTAVO FABIAN	896	SANCHEZ JOSE SEBASTIAN
379	FERREYRA PATRICIA	897	SANDOVAL CECILIA INES
380	FERREYRA PATRICIA EDITH	898	SANTI JORGE
381	FERRIGNO HERNAN DAVID	899	SANTIAGO SILVANA EVANGELINA
382	FERRO OBRAS Y SERVICIOS S.R.L.	900	SANTO TOMAS S.R.L.
383	FH CENTRO SAS	901	SBAFFI Y CIA S.A
384	FH CENTRO SOCIEDAD	902	SCERBO MARIA DEL PILAR RAMONA
385	FIBRAFORT S.A.	903	SCHMIDT OSCAR RAUL
386	FIORE HUGO	904	SCILLETTA HUGO Y EDUARDO S.H.
387	FIORE HUGO ALBERTO	905	SEGHEZZI CARLA NATALIA
388	FIORNOVELLI LUCAS MATIAS	906	SEGHEZZI JUAN ELISEO
389	FLAMENCO HONORIA JOSEFA	907	SEGHEZZI JUAN RAFAEL

390	FLORES ENRIQUE JORGE	908	SEIA JOSE DANIEL
391	FLURY ANA MARIA	909	SEIA JOSE DANIEL
392	FONSECA ALAN GONZALO	910	SEIFERT JUAN MANUEL
393	FORESI JORGE EDGARDO DEL V.	911	SEPULVEDA SONIA CAROLINA
394	FORTUNA DANIEL ALFREDO	912	SER-BON CONSTRUCCIONES SRL
395	FORTUNA MARIANO	913	SERRANO DIEGO ANDRES
396	FORTUNA MARIANO ALBERTO	914	SERVIERROS S.R.L
397	FRANCO GUILLERMO	915	SERVICIO BRONSTEIN SRL
398	FUNES ALEJANDRA ROMINA	916	Servicios AGROINDUSTRIA S.R.L.
399	FUNES FERNANDA GABRIELA	917	SERVICIOS BRONSTEIN SRL
400	FUNES GARCIA MARIA	918	SERVICIOS Y PRODUCTOS HNOS. PIERSANTI
401	FUNES GARCIA MARIA LAURA	919	SESMA ROXANA ELIZABETH
402	G&C S.A.S	920	SGS PROYECTOS INMOBILIARIOS S.A
403	G&C S.A.S.	921	SICILIANO JORGE LUIS
404	G.D.S. SOCIEDAD COLECTIVA	922	SIERRALTA NORA LÍA DEL VALLE
405	GABRIELLONI OSCAR	923	SIETE C SA EN FORMACION
406	GABRIELLONI OSCAR HUGO	924	SILVA HECTOR ORLANDO
407	GALINDEZ VICTOR LUIS	925	SILVA NICOLAS GERMAN
408	GALINDO HECTOR ANTONIO	926	SILVA VICTOR
409	GALLARA NORA	927	SIMON FABIANA MONICA
410	GALLEANO ORNELLA PAOLA	928	SINCHICAY LUCAS MAXIMILIANO
411	GALUPPO DANIEL ADRIAN	929	SINDONI NERINA
412	GAMBONE GUILLERMO ROBERTO	930	SINDONI NERINA ALEJANDRA
413	GAMBONI JAVIER ORLANDO	931	SOLOX S.R.L.
414	GAMBONI JAVIER ORLANDO	932	SONA MONICA BEATRIZ
415	GARBARINI ARIEL	933	SORO CARLOS ALEJANDRO
416	GARCIA JIMENA IVONNE	934	SORRENTO MARIANO DANIEL
417	GARCIA ABEL EMANUEL	935	SOSA FRANCISCO MATIAS
418	GARCIA JIMENA IVONNE	936	SOSA LUCAS
419	GARCIA MARIA INES	937	SOSA MARCELA PATRICIA
420	GARCIA PABLO ANTONIO	938	SOSA MARCELO ARIEL
421	GARCIA PABLO MANUEL	939	SOSA MARIA SOLEDAD
422	GARCIA VALERIA MARINA	940	SOSA MATIAS EMANUEL
423	GARCIAS LUCAS MARIANO	941	SOSA MAURO DAVID
424	GERMANETTO LEONARDO	942	SOUTO LAURA ALEJANDRA
425	GERMANETTO LEONARDO ALB	943	SPACCESI LEONARDO NICOLAS
426	GERWIL S.R.L	944	SPEZIA ANGEL LUIS Y CIOCCOLANTI LEONDINO
427	GIANNOLINI HUGO ALBERTO	945	SPOSETTI MARIO GUSTAVO
428	GIANNONE ANABEL	946	SPRENG GRACIELA LETICIA
429	GIANNONE IVANA CAROLINA	947	STURNIOLO OSVALDO DANIEL
430	GIORDANO ALBERTO RUBEN	948	SUAREZ IVANA ANDREA
431	GIORDANO DOMINGO ALBERTO	949	SUAREZ JOSE PIO
432	GIRAUDO EQUIPAMIENTOS S.A.	950	SUCESIÓN BUSTAMANTE JULIO ALBERTO
433	GIUPPONI JUAN JOSE	951	SUCESIÓN DE CANAVESIO JAVIER
434	GIUPPONI PATRICIA DEL CARMEN	952	SUCESION DE LOPEZ RUBEN ANDRES
435	GIUPPONI PATRICIA DEL CARMEN	953	SUCESION DE MOLLIS EDUARDO
436	GYMG SA	954	SUCESIÓN DE TORRES CARLO HECTOR
437	GOBATO ADRIAN ANTONIO	955	TABAREZ WALTER RAUL
438	GODOY FELIX DANIEL	956	TAKAVOR S.R.L.
439	GODOY FERNANDO LUIS	957	TALLER ELIAS S.R.L.
440	GODOY FRANCO DAVID FACUNDO	958	TAMED
441	GODOY JOSE MARIA	959	TAMED S.A.
442	GOMACORD S.A.	960	TANGO SPORTS TEAM S.R.L.
443	GOMEZ DORA BEATRIZ	961	TAPIA ELISA DEL CARMEN
444	GOMEZ GONZALO DEL VALLE	962	TAPIA PEDRO LUIS
445	GONZALEZ ALAN URIEL	963	TARTABINI WALTER ALEJANDRO
446	GONZALEZ ALEJANDRO DAVID	964	TASSI IVAN DARIO

447	GONZALEZ FERNANDO	965	TCT S.R.L.
448	GONZALEZ VICTOR ALBERTO	966	TECNOCOLON S.A.
449	GONZALEZ WALTER	967	TECNOINDUSTRIAL INDUSTRIA SRL
450	GRÁFICA SOLSONA S.R.L.	968	TECNOINDUSTRIAL S.R.L.
451	GRAMAGLIA FABIO FELIPE	969	TECNOMAS S.R.L.
452	GRAMAJO EMILIANO GUSTAVO	970	TETI ANDREA LAURA RAQUEL
453	GRAZIOSO NORMA BEATRIZ	971	TOIA GABRIEL EDGARDO
454	GRJ SERVICE S.A.S.	972	TOLCACHIER JAVIER EDGARDO
455	GRJ SERVICE S.A.S	973	TOLCACHIER RUBEN
456	GRUPO BACO S.A.	974	TOMALUSA S.A.S.
457	GRUPO EURO S.A.	975	TOMAS GABRIEL RODOLFO
458	GRUPO LA AMISTAD S.A.S.	976	TORO HEREDIA MARTIN LUIS
459	GRUPO LA AMISTAD SAS	977	TORRAS CAJEAO MANUEL ANGEL
460	GRUPO MONZZA RECONS SA	978	TORRAS MIGUEL ANGEL
461	GRUPO PACK	979	TORRES DAMIAN
462	GRUPO PACK S.R.L.	980	TORRES JORGE D.FERRET.CAROLINA
463	GRUPO SUDAMERICANO S.R.L.	981	TORRES JORGE DANIEL
464	GRUPO FESA S.A.	982	TOSONI HUGO ADALBERTO
465	GUDIÑO MAURICIO JAVIER	983	TOSONI HUGO ADALBERTO
466	GUDIÑO VICTOR DANIEL	984	TOSINI OSCAR
467	GUTIERREZ ELIO ADRIAN	985	TRAINI ROBERTO HUGO
468	GUTIERREZ OMAR	986	TRAVERSO OSSES FACUNDO
469	GUTIERREZ RODRIGO GERMAN	987	TRENDS TEAM S.R.L.
470	GUZMAN MARIA CELESTE	988	TROCCA JUAN DOMINGO
471	H2O S.R.L	989	UCORCI - CIEGOS
472	HADDAD JOSÉ CARLOS	990	UGHETTI LUIS ALBERTO
473	HERBAS FERRUFINO LENA	991	UNDIS S.A.S.
474	HERBAS FERRUFINO	992	V & M SERVICIOS INTEGRALES S.R.L.
475	HERBAS MABEL PATRICIA	993	VANAY IRENE SILVINA
476	HEREDIA DANIEL ALBERTO	994	VAN DER VAART ALEJANDRO JUAN
477	HEREDIA EDUARDO SEBASTIAN	995	VARAS MAURO ABEL
478	HEREDIA GABRIELA	996	VARELA JOSE ANTONIO
479	HEREDIA JUAN MARCELO	997	VARGAS MIRTA VICTORIA
480	HEREDIA LUIS ALBERTO	998	VELIZ JUAN
481	HEREDIA MARIO FACUNDO	999	VENANZONI MIGUEL PACIFICO
482	HERNAN CALIANI	1000	VENENCIO DIEGO
483	HERNANDO JUAN PABLO	1001	VENIER ANIBAL AMILCAR
484	HERRACORT S.A.	1002	VERGARA OSCAR ANTONIO
485	HERRERA MIGUEL ANGEL	1003	VIALE GERMÁN PATRICIO
486	HERRERO Y.HERRERO E.V.S.H	1004	VIALE ROMINA FERNANDA
487	HIDALGO ENRIQUE GASTÓN	1005	VIARENGO CAROLINA VIRGINIA MARIA
488	HIEMACAR S.R.L	1006	VICH SILVANA ALEJANDRA
489	HIPEC S.R.L.	1007	VIDELA ANDREA MARCELA
490	IANIERO NICOLINO	1008	VIDELA CLAUDIA VANESSA
491	IANIERO RODOLFO	1009	VIEYRA LEDESMA GONZALO SEBASTIAN
492	IN.ME.CAR. S.R.L.	1010	VILCA PATRICIA DIOLINDA P.
493	INCATASCIATO WALTER DARIO	1011	VILCHEZ ANGEL JAVIER
494	INDIGO LUMIERES S.A.S.	1012	VILCHEZ CESAR ANGEL JAVIER
495	INDUSTRIAS BOGART S.A.S	1013	VILLAFANE NICOLAS TORIBIO
496	INDUSTRIAS QUÍMICAS ARG SA	1014	VILLAGRA JULIO CESAR
497	INGLOBAL S.R.L.	1015	VILLALBA CARLOS ALBERTO
498	INPAR AUTOADHESIVOS S.R.L.	1016	VILLARREAL JUAN CARLOS
499	INTERIORES DON ANTONIO SRL	1017	VULCANO S.A.
500	IOBSTRIBIZER ANGEL BALTAZAR	1018	WOSZCZYNNIN JUAN PABLO
501	ISIDORO ERNESTO	1019	YAGUARETE S.R.L.
502	ISSIDORO ERNESTO GUSTAVO	1020	YAPURA JUAN PABLO
503	IVAN RUBIO	1021	YAYA AGUILAR JULIO HUMBERTO

504	JALCER S.A.S.	1022	YEPLACO ARGENTINA S.R.L.
505	JARA CEBRERO MARTIN	1023	YESOMAT
506	JARA CEBRERO PATRICIO Y MARTÍN	1024	YPPOLITO CID EZEQUIEL
507	JARA EDELMIRO OMAR	1025	YPPOLITO CID JEREMÍAS
508	JCL S.A.	1026	ZABALA DIEGO LUIS
509	JIMÉNEZ JUAN PABLO	1027	ZALAZAR ANDREA MARIEL
510	JIMÉNEZ JUAN PABLO	1028	ZAMUZ ALEJANDRO
511	JONATHAN LUPO	1029	ZAMUZ ALEJANDRO CESAR
512	JORGE CHAIH E HIJOS S.R.L.	1030	ZARACENO ANTONELLA SOFIA
513	JOSE PAPA E HIJOS S.A.	1031	ZEHEIRI OLGA
514	JUAREZ BRIAN CLAUDIO	1032	ZEHEIRI OLGA RAQUEL
515	JUAREZ EDUARDO LUIS MARIA	1033	ZORRILLA JOSE MARIA
516	JUHEL MARCELO ALEJANDRO		
517	JULIA OSCAR JOSE		
518	JULIO SEBASTIÁN REINA		