


Araujo, Jesica Paola

Díaz, María Celeste

Implementación de una plataforma de comercio electrónico B2B para Huerpas Distribuidora

Licenciatura en Administración y Gestión de la Información

Fecha: 18/08/2025

Obra bajo Licencia:  [Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Cita recomendada: Araujo, J.P.; Díaz, M.C. (2025) *Implementación de una plataforma de comercio electrónico B2B para Huerpas Distribuidora* [Trabajo final de grado]. Universidad Nacional de Rafaela. Licenciatura en Administración y Gestión de la Información



LICENCIATURA EN ADMINISTRACION Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Implementación de una Plataforma de Comercio Electrónico B2B para Huerpas

Distribuidora

TRABAJO FINAL



Jesica P. Araujo y María Celeste Díaz

Universidad Nacional de Rafaela

Trabajo Final de Grado Licenciatura 2025

Prof. Alan Zimmermann, Mauro Aimar y Nadia Bitschin

**Implementación de una Plataforma de Comercio Electrónico B2B para Huerpas
Distribuidora**

Jesica P. Araujo y María Celeste Díaz

Universidad Nacional de Rafaela

Trabajo Final de Grado Licenciatura 2025

Prof. Alan Zimmermann, Mauro Aimar y Nadia Bitschin

Junio de 2025

Índice

Introducción	3
Caracterización de la Organización y Análisis de la Situación Actual	4
Diagnóstico e Identificación del Problema.....	8
Marco de Referencia	14
La Transformación Digital y el Nuevo Paradigma Comercial	14
El Comercio Electrónico Como Fenómeno Económico.....	16
Modelos de Negocio Digitales: Enfoque B2B	18
El Comportamiento del Consumidor Digital	20
Objetivos	26
Objetivo General.....	26
Objetivos Específicos	26
Estrategia y Plan de Actividades	27
Recursos y Presupuesto	30
Recursos Humanos y Materiales	30
Cronograma Tentativo de Implementación	31
Indicadores de Evaluación	32
Análisis de Viabilidad Operativa y Tecnológica	34
Conclusiones	38
Referencias.....	41

Anexos 3

Anexo I.....3

Anexo II3

Anexo III3

Introducción

En el marco del Trabajo Final de Grado correspondiente a la carrera de Licenciatura en Administración y Gestión de la Información, se presenta como propuesta de intervención la implementación de una plataforma de comercio electrónico B2B para Huerpas Distribuidora, una empresa dedicada a la venta mayorista de productos para veterinarias, forrajerías, viveros, ferreterías y supermercados, con sede en Rafaela y cobertura en provincias como Santa Fe, Chaco y Santiago del Estero.

La propuesta surge como respuesta a la necesidad de optimizar el proceso de ventas, específicamente la toma de pedidos, y de ampliar el alcance comercial de la empresa a través de canales digitales. En la actualidad, los pedidos se gestionan de forma manual, mediante visitas presenciales, contacto telefónico o mensajes por WhatsApp, lo que genera dependencia operativa de una única persona, limitaciones geográficas y una baja trazabilidad de los datos comerciales.

La decisión de desarrollar una tienda online se fundamenta en la creciente tendencia del comercio electrónico en el segmento B2B, en la necesidad de profesionalizar el canal de ventas y en la oportunidad de captar nuevos clientes mayoristas sin depender exclusivamente de la gestión presencial. Además, la iniciativa permitirá sistematizar la información, mejorar la disponibilidad operativa, y brindar una experiencia de compra más eficiente y accesible para los actuales y futuros clientes de Huerpas. La metodología utilizada incluye entrevistas al propietario, visitas al depósito para realizar observaciones directas y análisis de documentación interna.

Caracterización de la Organización y Análisis de la Situación Actual

Huerpas Distribuidora es una empresa localizada en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe, dedicada a la comercialización y distribución mayorista de productos para viveros, veterinarias, ferreterías, forrajerías y supermercados. Su oferta incluye productos para mascotas, pequeños y grandes animales, macetas de diversos tamaños y materiales, tierra, semillas, fertilizantes y agroquímicos. Actualmente, opera principalmente en las provincias de Santa Fe, Santiago del Estero y Chaco (comunicación personal, agosto de 2024).

La empresa fue fundada por Franco Huerta, quien comenzó su trayectoria como vendedor en una distribuidora local. Luego de adquirir experiencia en el sector, inició su actividad comercial de manera independiente, ofreciendo productos a distintos puntos de venta especializados en el rubro. En los últimos años, el crecimiento de su cartera de clientes y el aumento en la variedad de productos ofrecidos llevaron a la empresa a profesionalizar parte de su estructura, incorporando nuevos espacios físicos y personal (comunicación personal, agosto de 2024).

Desde 2024, Huerpas cuenta con un depósito propio y oficina en Rafaela, desde donde se gestionan los pedidos, la administración y la logística de distribución. En la actualidad, el equipo de trabajo está compuesto por tres personas: el dueño, quien se encarga de la atención comercial, ventas y cobranzas; un responsable administrativo, que realiza tareas de facturación y seguimiento de cuentas corrientes; y un operario de depósito, encargado de la recepción de mercadería, preparación de pedidos y control de stock (comunicación personal, agosto de 2024).

La empresa realiza sus ventas a través de canales presenciales y telefónicos, complementados por la utilización de redes sociales como medio de contacto. La toma de pedidos se efectúa principalmente mediante llamadas, mensajes directos o visitas presenciales a

los locales, dependiendo de la ubicación geográfica del cliente (comunicación personal, agosto de 2024).

En cuanto a la infraestructura, la empresa cuenta con un depósito de dimensiones medianas, adecuado para almacenar la variedad de productos que comercializa. Dispone además de una oficina administrativa, desde donde se emiten facturas electrónicas y se mantiene el contacto con proveedores y clientes. Los registros administrativos se gestionan a través de herramientas digitales tradicionales, como planillas de cálculo y correo electrónico, y cuentan con un sistema básico (comunicación personal, agosto de 2024).

Actualmente, según registros internos y una entrevista personal con F. Huerta (comunicación personal, agosto de 2024), una porción significativa de las ventas proviene de clientes de las provincias de Chaco y Santiago del Estero, quienes están habituados a operar mediante atención personalizada y presencial. Esta preferencia se ha consolidado a lo largo de los años, convirtiéndose en una característica clave del vínculo comercial. Estas zonas representan el principal sustento de la estructura operativa actual. Esta modalidad, aunque efectiva, incrementa la dependencia de la presencia física del titular y limita la posibilidad de escalar el negocio a nuevas regiones sin su intervención directa.

En lo que respecta a la tecnología utilizada, la empresa no cuenta aún con una plataforma digital de ventas. La información sobre productos, precios y stock se comparte de forma manual, y el seguimiento de pedidos no se encuentra automatizado. Actualmente, se encuentra en etapa de exploración de nuevas herramientas que le permitan mejorar la gestión comercial y ampliar su alcance territorial (comunicación personal, agosto de 2024).

Como parte del relevamiento organizacional, se utilizó el modelo Canvas, que se presenta en la Figura 1, para representar de manera sintética las principales áreas de funcionamiento de la empresa. El modelo Canvas, desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010), permite visualizar

en un solo esquema los elementos clave de cualquier modelo de negocio, incluyendo los segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones, fuentes de ingreso, recursos, actividades, socios y estructura de costos.

Este lienzo fue adaptado a partir de los datos obtenidos en entrevistas y observaciones durante el proceso de análisis. Su elaboración permitió ordenar y comprender los componentes esenciales del modelo de negocio actual de Huerpas Distribuidora, así como detectar oportunidades de mejora.

Figura 1

Modelo Canvas de Huerpas Distribuidora



Este modelo permite visualizar los elementos fundamentales que definen la propuesta de valor de Huerpas: su cercanía con el cliente, la variedad y calidad de productos, y su atención

personalizada. También permite detectar ciertas debilidades actuales como la informalidad en la toma de pedidos, la escasa automatización, y la concentración de tareas operativas en una sola persona.

En la siguiente sección se abordará en profundidad el análisis de la situación actual, incorporando herramientas de diagnóstico estratégico como el análisis FODA y el diagrama de espina de pescado, con el objetivo de identificar el problema central y orientar una propuesta de intervención adecuada.

Diagnóstico e Identificación del Problema

Para comprender en profundidad la situación de Huerpas Distribuidora, se desarrolló un análisis integral de su contexto interno y externo. Este abordaje permitió identificar no solo las debilidades y amenazas que enfrenta la empresa, sino también las oportunidades del entorno y las fortalezas sobre las que puede apoyarse para mejorar su desempeño. Asimismo, se realizó un análisis de ventas y costos operativos, se utilizaron herramientas metodológicas como el análisis FODA, el diagrama de Ishikawa y una comparación con una empresa competidora directa de la región, con el objetivo de obtener una visión estructurada y argumentada de los factores que inciden en el problema identificado.

Se analizaron los datos de facturación y los costos asociados a la operatoria comercial actual en las distintas zonas de cobertura. Se observó que las provincias de Chaco y Santiago del Estero representan el 80% de los ingresos mensuales de la empresa, con una facturación bruta de aproximadamente \$35.000.000. Los gastos mensuales relacionados con los viajes a estas zonas (viáticos y mantenimiento vehicular proporcional) ascienden a \$1.088.000. En tanto, otras regiones como Ruta 11, Rafaela y San Francisco aportan el 20% restante de la facturación, con un costo operativo de \$420.000 mensuales. El mantenimiento mensual del vehículo asignado a las tareas comerciales se estima en \$400.000, distribuyéndose un 65% de ese monto a las zonas más alejadas como Chaco y Santiago del Estero (Registros internos de Huerpas Distribuidora, 2024). Actualmente, la labor de ventas está a cargo del propio dueño, quien no percibe comisión, aunque se estima que, en condiciones normales, ese rol debería contemplar un salario base más una comisión proporcional a la facturación, estimada en un 3% sobre las ventas brutas. Este enfoque permite visualizar con mayor claridad la estructura de costos que implica sostener el modelo de venta presencial vigente y facilita el dimensionamiento económico del circuito comercial actual. La planilla con el detalle del análisis se incluye en el Anexo I. Este análisis nos

permite entender que las ventas presenciales en la Zona Norte del país mantienen la estructura organizacional.

El primer instrumento aplicado fue el análisis FODA, que se presenta en la Tabla 1, una herramienta clásica de diagnóstico estratégico que permite organizar y sintetizar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan a una organización (Kotler y Keller, 2012). Esta herramienta no solo permite identificar riesgos, sino también reconocer capacidades instaladas y condiciones del entorno que pueden favorecer el cambio.

Tabla 1

FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Atención personalizada y vínculo cercano con los clientes.	Aumento del uso de plataformas digitales en entornos B2B.
Amplia variedad de productos mayoristas.	Potencial de expansión en zonas sin presencia física.
Capacidad logística instalada y depósito propio.	Baja competencia digital en el rubro a nivel regional.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Toma de pedidos manual y descentralizada.	Inestabilidad económica nacional.
Dependencia de una única persona para la gestión comercial.	Cambios en los hábitos de compra.
Falta de integración entre canales de contacto y procesos internos.	Incremento de la competencia en zonas estratégicas.
Ausencia de registro formal de datos comerciales.	Dificultades logísticas en áreas geográficas más alejadas.

Nota. Elaboración propia

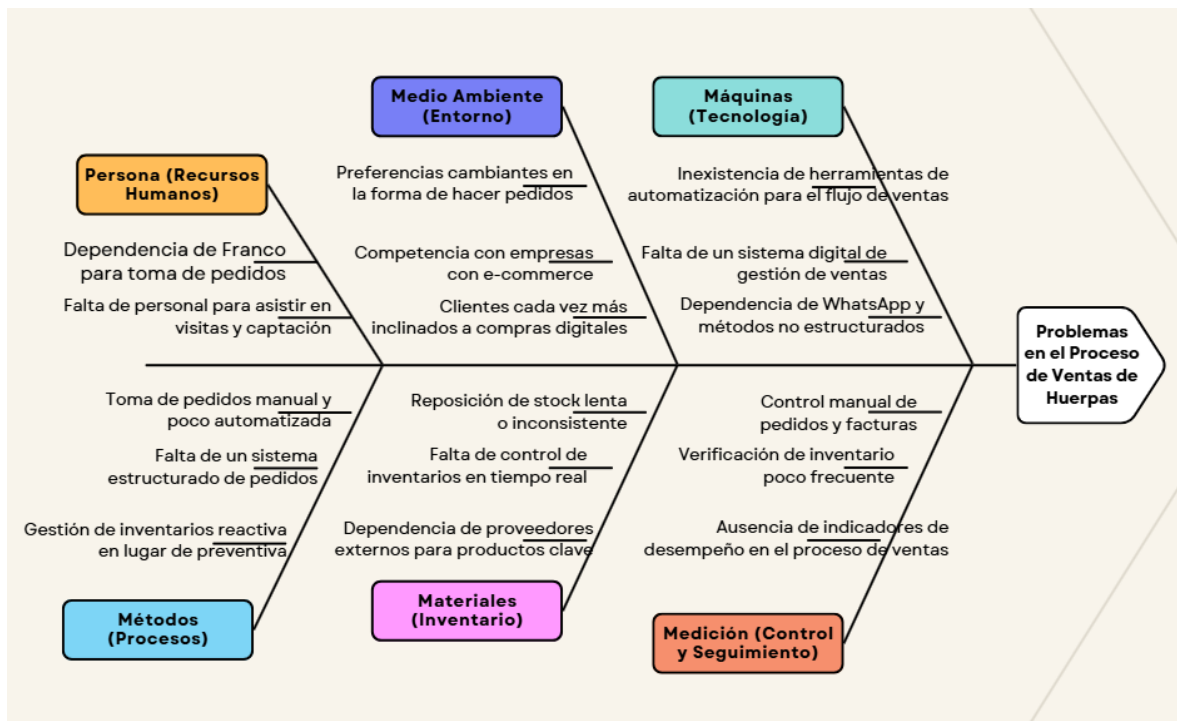
A partir de la matriz FODA se observa que Huerpas cuenta con ventajas como su experiencia en el rubro, una cartera consolidada de clientes mayoristas y un fuerte conocimiento

del mercado regional. No obstante, presenta debilidades como la informalidad de algunos procesos, la dependencia del conocimiento tácito de sus actores clave y la ausencia de digitalización operativa. Estas debilidades se vuelven más críticas cuando se observan amenazas del entorno, como el crecimiento de competidores que ya incorporaron canales digitales, la presión de los costos logísticos y las nuevas expectativas de los clientes mayoristas en términos de autonomía y disponibilidad de información. En contrapartida, se identifican oportunidades relacionadas con el avance del comercio electrónico en la región, la posibilidad de ampliar su alcance geográfico sin costos excesivos y la tendencia de automatización que ya adoptaron empresas similares.

Para profundizar en las causas que explican algunas de estas debilidades, se utilizó el Diagrama de Ishikawa, presentada en la Figura 2, también conocido como diagrama de espina de pescado o de causa-efecto. Esta herramienta permite visualizar gráficamente las múltiples causas que pueden estar generando un efecto no deseado, en este caso, las ineficiencias en la gestión de pedidos y la sobrecarga operativa.

Figura 2

Diagrama de Espina de Pescado del Proceso de Ventas



El análisis del diagrama permite identificar seis categorías de causas que influyen directamente en el problema: personas, procesos, tecnología, métodos, entorno y materiales. Entre los factores humanos, se destaca la dependencia de un actor clave —el propio dueño— para la toma de pedidos, la falta de delegación y la ausencia de sistematización. En cuanto a los procesos, se evidencia que el procedimiento actual carece de estandarización y seguimiento, lo que genera errores y demoras. En el área tecnológica, se confirma la inexistencia de un canal formal para registrar pedidos, lo cual impide contar con datos organizados para tomar decisiones. Además, el entorno competitivo y la evolución de los hábitos de compra de los clientes configuran un escenario cada vez más desafiante para mantener la eficiencia con métodos tradicionales.

Finalmente, para reforzar el diagnóstico, se realizó una comparación directa entre Huerpas Distribuidora y Carreteles Rafaela, presentada en la Tabla 2, una empresa regional del mismo rubro que ya incorporó herramientas de digitalización para gestionar su canal de ventas

mayorista. Esta comparación permite no solo identificar diferencias en términos de recursos y procesos, sino también observar buenas prácticas implementadas por competidores directos, que pueden servir como referencia para el rediseño de Huerpas.

Tabla 2

Comparativa de funcionalidades entre Huerpas Distribuidora y Carreteles Rafaela

Característica	Huerpas Distribuidora	Carreteles Rafaela
Catálogo digital disponible	✗	☑
Acceso a historial de compras	✗	☑
Pedidos online	✗	☑
Gestión desde WhatsApp o llamada	☑	☑
Cobranza digital	Parcial (transferencias esporádicas)	☑
Información autogestionada por el cliente	✗	☑

Nota. Elaboración propia basada en observación directa, registros internos y sitio web institucional de Carreteles Rafaela (Carreteles Rafaela, s.f.).

El cuadro evidencia que mientras Carreteles cuenta con una plataforma de ventas B2B, es decir, orientada a transacciones entre empresas, con catálogos digitales, automatización de pedidos y acceso a estadísticas de consumo por cliente, Huerpas continúa operando con métodos tradicionales: toma de pedidos telefónica, sin registro centralizado ni seguimiento automático. Esto no solo limita su escalabilidad, sino que también implica mayores costos ocultos de coordinación, mayor dependencia del capital humano y un menor aprovechamiento de los datos

comerciales disponibles. Esta situación ubica a la empresa en una posición desventajosa frente a sus competidores y compromete su crecimiento a futuro.

Marco de Referencia

La Transformación Digital y el Nuevo Paradigma Comercial

Durante las últimas dos décadas, la transformación digital ha sido uno de los procesos más determinantes en la reconfiguración de los modelos de negocio, la gestión organizacional y las prácticas de consumo. Este fenómeno no se limita a la incorporación de herramientas tecnológicas, sino que implica una reformulación profunda de los modos de producir, vender, comunicar y tomar decisiones dentro de las organizaciones (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2014). Se trata, esencialmente, de un cambio de paradigma: pasar de una lógica operativa centrada en la presencialidad, el contacto físico y los procesos manuales, a una lógica basada en datos, automatización, conectividad permanente y autonomía del usuario.

De acuerdo con el Observatorio Iberoamericano de la Ciencia, la Tecnología y la Sociedad (2023), la transformación digital puede definirse como el proceso mediante el cual las organizaciones adoptan tecnologías digitales para modificar sustancialmente su funcionamiento interno y la forma en que ofrecen valor a sus clientes. Este proceso no es lineal ni homogéneo: varía según el sector, el tamaño de la empresa, su cultura organizacional y su grado de preparación tecnológica. Sin embargo, es un proceso ineludible para aquellas empresas que deseen sostener su competitividad en un entorno donde los cambios tecnológicos son rápidos, disruptivos y globales (Observatorio Iberoamericano de la Ciencia, la Tecnología y la Sociedad, 2023)

En el caso de las pequeñas y medianas empresas —que representan más del 90% del entramado productivo en Argentina (Ministerio de Economía, 2023)—, la transformación digital suele llegar de manera más gradual, atravesada por barreras económicas, culturales o de infraestructura. No obstante, en los últimos años, la disponibilidad de herramientas digitales más accesibles, junto con el avance del comercio electrónico y los servicios en la nube, ha permitido

que muchas pymes comiencen a digitalizar algunos procesos críticos, como la facturación, la atención al cliente o las ventas (Observatorio Iberoamericano de la Ciencia, la Tecnología y la Sociedad, 2023).

La pandemia de COVID-19 en 2020 aceleró esta transformación en todos los niveles. Lo que en muchos casos era una idea a largo plazo, se convirtió en una necesidad urgente: mantener la operación sin contacto físico, sostener vínculos con los clientes en entornos virtuales, y reorganizar el trabajo desde el hogar. Esta etapa marcó un punto de inflexión, ya que obligó a repensar estructuras, modelos de atención y estrategias comerciales bajo una nueva lógica digital (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2024; Observatorio Iberoamericano, 2023).

Actualmente, hablar de transformación digital no implica solo “tener presencia en redes” o “contar con un sistema de facturación”, sino comprender que el cliente —tanto individual como empresarial— ha cambiado sus expectativas y hábitos. Hoy espera operar en entornos ágiles, intuitivos y disponibles en todo momento. En este contexto, los negocios que aún sostienen una gestión 100% manual o presencial se enfrentan a un riesgo creciente de pérdida de competitividad (Forrester Research, 2021).

Por lo tanto, el proceso de transformación digital no es exclusivo de las grandes corporaciones tecnológicas, sino que atraviesa a todos los sectores económicos, incluyendo al comercio mayorista, la distribución de productos y las empresas familiares del interior del país. Incorporar herramientas digitales en estos espacios no es una modernización superflua, sino una condición necesaria para adaptarse a los nuevos modos de consumo, optimizar la operación interna y generar información valiosa para la toma de decisiones (Observatorio Iberoamericano, 2023).

En línea con esta tendencia, el informe Mid Term de CACE y KANTAR (2023) destacó que el 63 % de las pymes argentinas considera que la transformación digital es clave para su

sostenibilidad a largo plazo, pero solo un 38 % ha logrado integrar herramientas tecnológicas de forma transversal en sus procesos. Esto refleja la necesidad de acompañar la digitalización no solo con recursos técnicos, sino también con estrategias de cambio cultural y organizacional.

El Comercio Electrónico Como Fenómeno Económico

El comercio electrónico, también conocido como e-commerce, se ha consolidado como una de las expresiones más visibles y dinámicas de la transformación digital. Si bien en sus inicios se lo consideró un canal alternativo para determinados rubros o públicos digitales, en la actualidad constituye una modalidad central dentro del ecosistema comercial global, tanto para empresas que venden a consumidores finales como para aquellas que operan con otras empresas. El e-commerce puede definirse como el proceso de compra, venta y distribución de bienes y servicios mediante plataformas digitales, involucrando también tareas de marketing, servicio postventa y análisis de comportamiento (Laudon y Traver, 2022).

Según el Estudio Anual de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2024), el desarrollo del comercio electrónico en Argentina tuvo un punto de inflexión en 2020, cuando la pandemia impulsó a miles de empresas a adoptar canales digitales para sostener su actividad. En 2023, se alcanzaron más de 22 billones de pesos en ventas online, lo que representa un crecimiento del 181 % interanual. Además, se procesaron 10,8 millones de órdenes de compra más que en el año anterior, lo que demuestra que el aumento no se limitó a los montos por inflación, sino que también hubo un fuerte crecimiento en el volumen de operaciones.

Este crecimiento sostenido no solo se observa en grandes empresas, sino también en el avance firme de pequeñas y medianas empresas (PyMEs), que encontraron en el comercio electrónico una vía concreta para ampliar su alcance, diversificar sus canales de venta y reforzar la relación con sus clientes. A través de estrategias de digitalización acordes a sus capacidades,

las PyMEs vienen incrementando su participación en el ecosistema digital argentino y adoptando herramientas tecnológicas para sostener su competitividad (CACE, 2024).

En localidades del interior del país, donde a menudo el acceso físico a determinados productos o marcas es limitado, el comercio electrónico permitió democratizar el consumo, acercar la oferta a nuevos públicos y generar circuitos comerciales alternativos. Tal como lo resume Diacrítica (2024), el informe de la CACE muestra que los canales digitales se consolidan como una herramienta concreta de crecimiento para emprendedores y PyMEs de todo el país, incluso en contextos económicos desafiantes.

Más aún, el e-commerce no opera solo como canal de ventas, sino como herramienta estratégica de gestión. Las plataformas actuales permiten analizar en tiempo real qué productos se consultan más, en qué zonas se concentra la demanda, qué medios de pago prefieren los clientes y cuáles son los horarios de mayor actividad —beneficios que ya había mencionado CACE como “escalabilidad y análisis de comportamiento” (CACE, 2024). Este caudal de información posibilita tomar decisiones más rápidas y alineadas con la realidad del mercado, algo complejo para canales tradicionales.

En este sentido, el e-commerce dejó de ser una “opción moderna” y se transformó en un recurso imprescindible para garantizar la sostenibilidad y competitividad de cualquier empresa, independientemente de su tamaño o sector. Según M. Pueyrredón, presidente del eCommerce Institute, los canales digitales pasaron de ser una tendencia a convertirse en una oportunidad estructural para el crecimiento de las pymes, permitiéndoles expandirse sin aumentar sus costos fijos (La Nación, 2024). Para muchas organizaciones, no contar con presencia digital o depender exclusivamente de la venta presencial significa quedar fuera de un mercado cada vez más exigente y orientado hacia lo digital. Según datos de la consultora McKinsey (2022), las empresas que adoptan canales de venta digitales no solo incrementan su volumen de ventas, sino

que logran una reducción promedio del 25 % en sus costos operativos asociados a la gestión comercial, gracias a la automatización de procesos, la disminución de errores y la mejora en el flujo de información.

Por otra parte, el comercio electrónico también cumple un rol inclusivo, ya que permite a empresas familiares, microemprendimientos y comercios locales ingresar al circuito formal, con herramientas accesibles, personalizables y sin necesidad de grandes inversiones iniciales. Plataformas como Tiendanube, Empretienda o MercadoShops permiten crear una tienda virtual en pocos pasos, integrando pasarelas de pago, soluciones de envío y herramientas de promoción, sin requerir conocimientos técnicos avanzados (Dux Software, 2023).

Tal como lo plantea el Observatorio Iberoamericano de la Ciencia, la Tecnología y la Sociedad (2023), el comercio electrónico se consolida como un modelo económico con reglas, métricas y dinámicas propias, que exige de las empresas una actitud activa de adaptación. No se trata únicamente de tener una tienda online, sino de diseñar una estrategia digital integral que acompañe los objetivos comerciales, comprenda al nuevo consumidor y aproveche las posibilidades que ofrecen los entornos digitales para la recolección, procesamiento y análisis de datos, herramientas clave para optimizar procesos y fortalecer la toma de decisiones.

Modelos de Negocio Digitales: Enfoque B2B

Dentro del amplio universo del comercio electrónico, una distinción fundamental es la que se establece entre los modelos B2C (business to consumer, es decir, de empresa a consumidor final) y B2B (business to business, de empresa a empresa). Según Kotler y Keller (2012), los mercados de consumo están formados por individuos y hogares que adquieren bienes y servicios para su uso personal, mientras que los mercados de negocios comprenden organizaciones que compran productos o servicios con el propósito de transformarlos, revenderlos o utilizarlos en sus operaciones. Esta diferenciación implica características

particulares en el proceso de compra, el volumen de transacciones, el tipo de relación comercial y las estrategias de marketing que se aplican en cada caso. En el comercio B2B, por ejemplo, es frecuente que las operaciones sean más racionales, de mayor volumen y con acuerdos de largo plazo, como ocurre en el caso de Huerpas, que provee mercadería a forrajerías, veterinarias, ferreterías o supermercados. Para una visión detallada de las diferencias entre ambos modelos, se presenta una tabla comparativa en el ANEXO I.

En el entorno digital, estos procesos requieren plataformas capaces de reflejar las particularidades del comercio entre empresas, tales como precios personalizados por cliente, catálogos complejos con filtros técnicos, condiciones comerciales diferenciadas y pedidos a cuenta corriente o contra reembolso. Según Shopify (2023), estas características hacen que las soluciones de e-commerce B2B deban ser considerablemente más robustas, flexibles y adaptables que aquellas orientadas a consumidores individuales.

En este contexto, el comprador B2B valora especialmente la disponibilidad de productos, la precisión de la información técnica, la posibilidad de comparar opciones de forma eficiente y la autonomía operativa. Estas expectativas están impulsando una transformación profunda en la forma en que las empresas proveedoras gestionan sus canales de venta, priorizando plataformas digitales que permitan operar sin intermediarios, con acceso permanente a condiciones comerciales personalizadas y funcionalidades de autogestión (Corebiz, 2024).

Esta demanda creciente por canales de venta digitales en el sector mayorista está transformando el modo en que las empresas proveedoras —como Huerpas— deben gestionar sus relaciones comerciales. Ya no alcanza con tomar pedidos de forma presencial o telefónica: se espera que exista un canal digital disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana, donde el cliente pueda revisar su historial de compras, conocer la disponibilidad de productos, acceder a promociones específicas y realizar su pedido sin depender de la agenda de un representante.

En Argentina, muchas empresas ya comenzaron este proceso. Plataformas como Carreteles Rafaela permiten a sus clientes mayoristas ingresar al sitio web con usuario y contraseña, consultar sus estadísticas de consumo, acceder al catálogo actualizado y emitir pedidos de forma autónoma (Carreteles Rafaela, s.f.). En la misma línea, el mayorista Vital implementó una solución de e-commerce B2B que regionaliza precios, promociones y stock según sucursal, y permite a los clientes operar sin intermediarios, gestionar sus pedidos, acceder a listas personalizadas y consultar su historial de compras en cualquier momento (Corebiz, 2024). Este tipo de soluciones genera una ventaja competitiva notable en términos de eficiencia operativa, fidelización del cliente y expansión del mercado.

Implementar un canal digital de ventas B2B no implica únicamente incorporar tecnología, sino emprender un proceso de transformación organizacional integral. Según Kotter (1995, citado en UserGuiding, 2023), un cambio exitoso requiere mucho más que herramientas digitales: es necesario generar un sentido de urgencia que movilice a la organización, conformar una coalición de líderes internos que respalden la iniciativa, desarrollar una visión clara sobre el futuro deseado y comunicarla de manera constante y convincente. Además, resulta fundamental eliminar obstáculos que puedan limitar el avance, rediseñar los roles y las rutinas, y empoderar al personal con nuevas competencias que aseguren la adopción efectiva y sostenible del cambio.

El Comportamiento del Consumidor Digital

Uno de los factores más determinantes en la transformación comercial de las últimas décadas es el cambio en el comportamiento del consumidor. Este cambio no solo se expresa en el plano individual, sino también en el contexto empresarial. El consumidor digital —sea una persona o una organización— ya no espera ser atendido en horarios fijos, ni depender de un representante comercial para tomar decisiones. Busca autonomía, velocidad, acceso permanente

a la información y experiencias de compra simples, directas y sin fricciones (Chaffey y Smith, 2017).

Este nuevo perfil de consumidor se caracteriza por ser autogestionado, informado y exigente. Antes de realizar una compra, compara precios, consulta reseñas, verifica disponibilidad, explora opciones y analiza condiciones. En el ámbito B2B, esta lógica también aplica: los encargados de compras en empresas proveedoras esperan contar con herramientas digitales que les permitan operar sin obstáculos, accediendo de forma rápida y clara a toda la información relevante para su decisión (Forrester Research, 2021).

Según la CACE (2024) , el consumidor digital valora especialmente tres atributos en su experiencia de compra: inmediatez, control y transparencia. La inmediatez se refiere a la posibilidad de operar en cualquier momento, sin necesidad de esperar horarios comerciales. El control implica que los usuarios puedan gestionar sus pedidos, consultar su historial y realizar modificaciones de manera autónoma. La transparencia se manifiesta en la expectativa de contar con precios actualizados, disponibilidad real de productos y condiciones claras, sin depender de una negociación personal. Asimismo, estas fuentes destacan que el cliente digital busca consistencia entre canales: si inicia un pedido desde su computadora, espera poder continuarlo desde su celular sin inconvenientes. Esta necesidad de omnicanalidad implica que las empresas deban concebir sus puntos de contacto como un ecosistema integrado y no como canales aislados. En este sentido, un sitio web transaccional no solo funciona como un canal de venta, sino también como un espacio clave de comunicación, fidelización y servicio.

Según el informe de Branch (2024), más del 85% de los consumidores argentinos ya ha realizado alguna compra online, y el 72% se siente más cómodo comprando por canales digitales que en tiendas físicas, aun cuando se trate de productos complejos o técnicos. Estos datos

reflejan una transformación profunda en la relación entre clientes y empresas, donde el canal digital se vuelve central para sostener la competitividad.

En el caso de las empresas mayoristas, esta realidad es igualmente contundente. Quienes compran en grandes volúmenes, como forrajerías, ferreterías o comercios rurales, necesitan acceder a información precisa y confiable en todo momento. No contar con un canal digital representa, en este contexto, una desventaja significativa frente a proveedores que sí lo ofrecen.

Según Shopify (2023), la interacción del cliente con un entorno digital —desde la búsqueda inicial hasta el cierre de la transacción— genera información valiosa que permite a las empresas analizar patrones de comportamiento y tomar decisiones informadas. A través de herramientas como los reportes de comportamiento, las marcas pueden identificar páginas con mayor tasa de abandono, búsquedas sin resultados, dispositivos más utilizados y comportamientos de compra repetitivos, lo que habilita procesos de personalización, mejora en la experiencia de usuario y optimización comercial (Shopify, 2023).

Por lo tanto, comprender cómo se comporta el consumidor digital no es solo un dato de contexto: es una base indispensable para diseñar procesos, plataformas y canales que respondan a las expectativas reales del mercado. En este escenario, una empresa como Huerpas no puede permanecer ajena a estos cambios si desea consolidar su presencia comercial, mejorar la experiencia de sus clientes y sostener su crecimiento.

Esta transición hacia un consumidor más autónomo y exigente también ha generado nuevas oportunidades para la personalización. De acuerdo con el informe Technology Vision 2023 de Accenture, el uso de inteligencia artificial y datos permite a las empresas diseñar experiencias personalizadas a escala, anticipar necesidades del cliente y reforzar su fidelización. Este enfoque se apoya en el análisis de cada punto de contacto digital del usuario para mejorar su experiencia y aumentar la efectividad de las estrategias comerciales (Accenture, 2023).

Datos, Decisiones y Plataformas Inteligentes

Uno de los mayores aportes del entorno digital no es únicamente la posibilidad de comercializar productos, sino la capacidad de generar, almacenar y analizar datos en tiempo real. Cada acción que realiza un cliente en una tienda online —ya sea visualizar un producto, realizar un pedido, buscar por filtros, abandonar el carrito o volver a comprar— deja una huella que puede ser aprovechada por la empresa para entender mejor su comportamiento y tomar decisiones más informadas (Mercately, 2023).

En los modelos de negocio tradicionales, la información comercial suele estar fragmentada o dispersa entre distintos soportes, lo que dificulta su análisis integral. La implementación de una plataforma digital de ventas B2B permite centralizar estos datos —como productos más consultados, zonas con mayor demanda o historial de compras por cliente— y transformarlos en insumos estratégicos para la toma de decisiones. Según Adaptive (2024), este tipo de soluciones facilita no solo la trazabilidad completa de cada operación, sino también la automatización de procesos clave y el diseño de promociones segmentadas por tipo de cliente o región. Para una empresa como Huerpas, esto se traduce en la posibilidad de anticipar patrones de compra, ajustar precios según comportamiento histórico y mejorar la eficiencia operativa al reducir errores y tiempos improductivos.

Esta lógica de uso de datos —propia del concepto de inteligencia comercial o business intelligence— no requiere de grandes inversiones ni desarrollos complejos. Muchas plataformas de e-commerce como Tiendanube, WooCommerce o Shopify ofrecen reportes básicos automatizados, que ya permiten visualizar métricas clave y exportarlas para su análisis.

A su vez, en entornos B2B, la información no solo sirve para la empresa proveedora, sino también para el cliente. Tener acceso a su historial de compras, facturas, productos favoritos, pedidos pendientes o promociones exclusivas mejora la experiencia de compra y refuerza la

fidelización. Como plantea Chaffey y Smith (2017), el marketing digital moderno ya no se basa solo en atraer clientes nuevos, sino en construir relaciones de largo plazo basadas en información compartida y valor agregado constante.

Un ejemplo concreto de esta lógica puede observarse en empresas regionales como Carreteles Rafaela, que han desarrollado plataformas digitales para que sus clientes mayoristas accedan a su historial de compras, revisen productos frecuentemente adquiridos, y gestionen pedidos con mayor autonomía. Esta trazabilidad de la información no solo facilita el control por parte del cliente, sino que también le permite a la empresa identificar patrones de consumo, ajustar su oferta y anticipar comportamientos futuros. Casos como este demuestran que la incorporación de canales digitales inteligentes no es una utopía ni una tendencia lejana, sino una realidad cercana y alcanzable para aquellas empresas que deciden dar el paso hacia una gestión basada en datos.

En este sentido, implementar un canal digital en Huerpas no solo implica un cambio en la forma de vender, sino en la forma de pensar la relación con los clientes, de organizar internamente la información comercial y de diseñar acciones más estratégicas basadas en evidencia. El e-commerce deja de ser una herramienta táctica y se convierte en una fuente continua de aprendizaje, mejora y crecimiento.

De allí que el comercio electrónico no deba evaluarse solo por el volumen de ventas que genera, sino por su capacidad de ofrecer a la empresa una ventana al comportamiento de sus clientes, una herramienta para anticiparse al mercado y una base para profesionalizar su gestión comercial. En definitiva, la profesionalización de la gestión comercial a través de herramientas digitales se consolida como una condición estratégica en mercados donde la trazabilidad, la eficiencia y la respuesta rápida son cada vez más valoradas. En este sentido, la digitalización no

es una decisión aislada, sino una palanca para transformar la cultura organizacional y construir una empresa más resiliente y orientada al futuro (Deloitte, 2024).

En definitiva, la digitalización comercial, el auge del e-commerce y la evolución del consumidor empresarial configuran un nuevo escenario que desafía a las PyMEs a adaptar su gestión, sus procesos y su cultura organizacional. El análisis de datos, la trazabilidad, la autonomía del cliente y la disponibilidad permanente de canales digitales ya no son ventajas diferenciales, sino requerimientos esenciales para competir y sostenerse en mercados dinámicos. Este marco referencial permite comprender los fundamentos estratégicos de esta transformación y sienta las bases conceptuales para abordar, en el presente trabajo, la propuesta de implementación de una plataforma de comercio electrónico B2B en Huerpas Distribuidora, con el objetivo de fortalecer su competitividad, mejorar la experiencia de sus clientes y consolidar una gestión comercial más eficiente, moderna y alineada con las exigencias del entorno actual.

Objetivos

El presente trabajo tiene como finalidad proponer una mejora para Huerpas Distribuidora, a partir del análisis de su situación actual y de la identificación de una problemática que compromete su eficiencia operativa y su capacidad de crecimiento. En este marco, los objetivos del trabajo se definen de la siguiente manera:

Objetivo General

Proponer un modelo de canal digital B2B para la toma de pedidos en Huerpas Distribuidora, que permita optimizar los procesos comerciales y mejorar su posicionamiento competitivo en el mercado mayorista.

Objetivos Especificos

1. Digitalizar el proceso de gestión de pedidos, relevando las necesidades del circuito comercial y seleccionando una herramienta tecnológica adecuada.
2. Integrar el canal digital a los procesos administrativos internos de Huerpas.
3. Promover la adopción del canal digital por parte del equipo
4. Difundir y promover el uso del canal digital entre clientes.

Estrategia y Plan de Actividades

Para alcanzar el objetivo general propuesto, se definieron cuatro objetivos específicos (OE), cada uno con sus respectivas metas (M) y actividades (A). Esta planificación busca guiar el proceso de intervención de manera organizada, asegurando su viabilidad y facilitando la evaluación posterior.

OE1: Digitalizar el proceso de gestión de pedidos, relevando las necesidades del circuito comercial y seleccionando una herramienta tecnológica adecuada.

M1: Relevar los requerimientos funcionales y operativos del proceso actual en un plazo de dos semanas.

A1: Realizar entrevistas al personal administrativo y comercial.

A2: Sistematizar el recorrido del pedido desde la solicitud hasta la facturación.

M2: Evaluar y seleccionar la plataforma digital más adecuada en un plazo de dos semanas.

A1: Investigar las principales plataformas de e-commerce disponibles para el modelo B2B.

A2: Comparar las alternativas según funcionalidad, integración, costos y escalabilidad.

A3: Presentar la recomendación final al titular de la empresa para su validación.

M3: Implementar el canal digital en un plazo de un mes.

A1: Contratar, configurar y adaptar la plataforma seleccionada.

A2: Realizar pruebas de funcionamiento y verificación de requerimientos básicos.

OE2: Integrar el canal digital a los procesos administrativos internos de Huerpas.

M4: Digitalizar el catálogo completo en el nuevo canal en el plazo de dos semanas.

A1: Relevar el listado de productos vigentes.

A2: Cargar imágenes, descripciones y precios en la plataforma.

M5: Documentar el proceso actualizado de toma de pedidos en una semana.

A1: Elaborar diagramas de flujo e instructivos para el circuito digital.

A2: Validar el material con el equipo administrativo.

M6: Ajustar los procedimientos administrativos vinculados en el plazo de dos semanas.

A1: Revisar los procesos relacionados (facturación, stock, despacho).

A2: Incorporar los cambios al manual de procedimientos internos.

A3: Comunicar al equipo y verificar la recepción del nuevo protocolo.

OE3: Promover la adopción del canal digital internamente.

M7: Capacitar al equipo de trabajo en el uso del nuevo canal en el primer mes.

A1: Elaborar contenidos de formación prácticos y actualizados.

A2: Organizar al menos dos instancias de capacitación presenciales o virtuales.

A3: Evaluar la asistencia y participación activa del equipo.

M8: Evaluar la comprensión y uso del canal por parte del personal antes de su lanzamiento definitivo.

A1: Realizar encuestas breves o validaciones internas.

A2: Detectar necesidades de refuerzo y realizar ajustes sobre el contenido.

A3: Medir la ejecución operativa de tareas relacionadas con la plataforma.

OE4: Difundir y consolidar el uso del canal digital en los clientes.

M9: Implementar una campaña de difusión a través de redes sociales y contacto directo, durante los primeros dos meses.

A1: Diseñar piezas de comunicación digital específicas.

A2: Publicar contenido regularmente en redes y enviar material por WhatsApp.

A3: Establecer un calendario de acciones con responsable designado.

M10: Monitorear la adopción y el uso del canal digital por parte de los clientes en el primer trimestre.

A1: Hacer seguimiento quincenal de los pedidos ingresados digitalmente.

A2: Contactar a una muestra de clientes para relevar percepciones.

A3: Evaluar la proporción de clientes activos en la plataforma y realizar ajustes si es necesario.

Esta planificación refleja la lógica de intervención propuesta y estructura las acciones de manera gradual, permitiendo implementar, documentar y consolidar el nuevo canal digital en coherencia con las metas planteadas y los recursos disponibles. La tabla integradora con todos los componentes desarrollados (objetivo general, objetivos específicos, metas, e indicadores) se presenta en el Anexo III.

Recursos y Presupuesto

Este apartado presenta los recursos necesarios, el cronograma tentativo de ejecución, el análisis de viabilidad y los indicadores definidos para evaluar el avance y la efectividad de la intervención. Se trata de una etapa clave para garantizar la aplicabilidad del proyecto y su seguimiento en el tiempo.

Recursos Humanos y Materiales

La implementación del canal digital propuesto para Huerpas Distribuidora se apoya en recursos internos existentes, lo cual permite reducir significativamente los costos operativos del proyecto. El equipo actual de la empresa puede llevar adelante la mayor parte de las actividades, sin requerir inversiones adicionales en infraestructura ni contrataciones permanentes, lo que refuerza la viabilidad económica y operativa de la propuesta.

En cuanto a los recursos humanos, participarán directamente el propietario de la empresa, quien se encargará de validar contenidos, tomar decisiones estratégicas y acompañar la implementación general, y el equipo administrativo, que asumirá tareas como la carga del catálogo de productos, la revisión de pedidos digitales y la comunicación con los clientes. Se prevé además la participación de un grupo reducido de clientes que actuarán como usuarios piloto en las primeras etapas, aportando sugerencias para mejorar el canal. En caso de requerirse asistencia técnica especializada, se contempla la posible colaboración de un desarrollador externo para tareas puntuales de configuración o personalización de la plataforma seleccionada.

Respecto a los recursos materiales y tecnológicos, se utilizarán las computadoras y la conexión a Internet con las que ya cuenta la empresa, así como el teléfono celular corporativo empleado habitualmente para la atención de clientes vía WhatsApp. La empresa dispone también de redes sociales activas, que serán aprovechadas para la difusión del nuevo canal digital. En cuanto a herramientas de diseño gráfico, se hará uso de plataformas como Canva para la creación

de materiales visuales. El proyecto contempla la incorporación de una plataforma de e-commerce adaptada al modelo mayorista, como Tiendanube o Empretienda, cuya selección dependerá del análisis funcional y económico detallado en este trabajo.

Cronograma Tentativo de Implementación

El cronograma se organiza en función de las metas definidas y su secuencia lógica, estimando una duración total de cuatro meses. En la Tabla 3 se muestra la distribución temporal de las etapas principales del proyecto.

Tabla 3

Cronograma tentativo de ejecución del proyecto.

Etapas	Actividades principales	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Relevamiento y selección	M1: Relevar requerimientos del circuito comercial	●			
Selección de plataforma	M2: Evaluar y seleccionar herramienta digital	●			
Configuración inicial	M3: Implementar el canal digital		●		
Carga de productos	M4: Digitalizar el catálogo		●	●	
Documentación y ajustes del proceso	M5: Documentar el proceso actualizado de toma de pedidos		●	●	
Ajustes internos	M6: Ajustar procesos administrativos afectados			●	
Capacitación interna	M7: Formar al equipo en el nuevo canal			●	
Evaluación de capacitaciones	M8: Evaluar comprensión y uso del canal por parte del equipo			●	
Campaña de difusión	M9: Difundir y promover el uso del canal digital		●	●	●
Seguimiento, monitoreo y ajustes	M10: Monitorear adopción y uso del canal			●	●

Nota. Elaboración propia

Indicadores de Evaluación

Con el fin de evaluar la efectividad del proyecto y monitorear el cumplimiento de sus metas, se definieron indicadores específicos para cada una de las diez metas propuestas. Estos indicadores fueron diseñados para medir tanto los resultados como los procesos involucrados, permitiendo realizar un seguimiento sistemático del avance y una evaluación objetiva del impacto de la intervención.

Se priorizó la selección de indicadores cuantitativos y cualitativos de fácil recolección, considerando la estructura operativa de la empresa y los recursos disponibles para su medición. Entre ellos, se contemplan variables como el cumplimiento de plazos, el porcentaje de avance en tareas clave, la validación de documentación generada, el nivel de participación en las capacitaciones y la adopción efectiva del canal digital por parte de los clientes.

Asimismo, algunos indicadores están orientados al monitoreo de la eficiencia interna (como la sistematización de requerimientos, la adecuación de procedimientos administrativos o la disponibilidad del catálogo), mientras que otros permiten valorar la receptividad y el grado de apropiación por parte de los usuarios internos y externos (como el número de pedidos ingresados por la nueva plataforma, los clics recibidos desde redes sociales o el feedback obtenido de los clientes).

A continuación, se presenta en la Tabla 4 la ficha integradora de indicadores definidos para el proyecto. Esta tabla detalla, de manera sistemática, los criterios de medición, responsables, periodicidad y origen de datos correspondientes a cada meta planteada, con el propósito de facilitar el seguimiento y la evaluación de los avances durante el proceso de implementación.

Tabla 4

Ficha de indicadores del proyecto

Indicador	Fórmula o criterio de medición	Responsable	Periodicidad	Origen de los datos
Cantidad de entrevistas realizadas	Total de entrevistas completadas	Propietario de la empresa	Durante el primer mes del proyecto	Registro de entrevistas
Fecha efectiva de selección de la herramienta	Registro de fecha de decisión	Propietario de la empresa	Al finalizar la etapa de evaluación y validación	Acta de selección / validación interna
Porcentaje de productos cargados	$(\text{Productos cargados} / \text{Total productos}) \times 100$	Responsable administrativo	Durante la etapa de carga del catálogo	Catálogo físico y plataforma digital
Existencia de documentación del proceso	Verificación de entrega del instructivo	Responsable administrativo	Al cierre de la etapa de documentación (mes 3)	Documento validado por el equipo
Cantidad de procedimientos revisados	Total de procesos administrativos ajustados	Responsable administrativo	En el momento de ajuste de procedimientos	Manual interno y registros administrativos
Cantidad de capacitaciones realizadas	Total de instancias realizadas	Propietario de la empresa	Durante el mes de formación previsto	Registro interno de actividades
Grado de satisfacción con el nuevo canal	Valoración cualitativa mediante encuestas internas	Responsable administrativo	Antes del lanzamiento del canal digital	Encuestas al personal
Número de publicaciones	Total de piezas publicadas en redes	Responsable administrativo (según distribución interna de tareas)	Durante los dos primeros meses de campaña	Historial de publicaciones
Interacciones con la audiencia	Total de clics, comentarios, reacciones	Responsable administrativo (según distribución interna de tareas)	Durante la campaña de difusión	Métricas de redes sociales

Porcentaje de pedidos ingresados digitalmente	(Pedidos por canal digital / Total de pedidos) x 100	Responsable administrativo	Durante el trimestre inicial de implementación	Plataforma de pedidos digitales
---	--	----------------------------	--	---------------------------------

Nota. Elaboración propia

Esta lógica permite evaluar tanto el desarrollo técnico del proyecto como su aceptación por parte de los actores involucrados.

Análisis de Viabilidad Operativa y Tecnológica

La propuesta de implementación de un canal digital de ventas para Huerpas Distribuidora resulta viable desde una perspectiva operativa, tecnológica y económica. Esta afirmación no se basa únicamente en una apreciación general, sino en el diagnóstico realizado durante el proceso de trabajo, así como en el análisis comparativo de soluciones disponibles en el mercado y las condiciones reales de funcionamiento de la empresa.

Desde el punto de vista operativo, la propuesta no implica una reestructuración organizacional profunda ni la incorporación de tecnologías disruptivas complejas. Por el contrario, se trata de una solución que se integra al circuito comercial actual de Huerpas, el cual ya contempla procesos administrativos digitalizados —como la facturación electrónica— y formas de atención a clientes mediante medios digitales (por ejemplo, WhatsApp). Esta situación permite inferir que el equipo posee un nivel mínimo de familiaridad con herramientas tecnológicas, lo que facilitaría una transición progresiva hacia el uso de una plataforma de ventas más estructurada. Además, se plantea una implementación gradual, comenzando con un grupo reducido de clientes y escalando en función de los resultados obtenidos en las primeras etapas.

En relación con la viabilidad tecnológica, se realizó una revisión de plataformas de comercio electrónico disponibles en el mercado argentino que permiten desarrollar una tienda online funcional, adaptable y accesible. El objetivo fue identificar soluciones orientadas a

clientes B2B, que sean compatibles con las necesidades actuales y futuras del modelo de negocio de Huerpas. Entre las opciones consideradas se destacan Tiendanube y Empretienda, dos soluciones que han sido adoptadas por numerosas pymes y emprendimientos comerciales del país. Según el Estudio Anual 2024 de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), este tipo de plataformas han crecido significativamente en adopción debido a su bajo costo de entrada, su facilidad de uso y su capacidad de integración con otros sistemas de gestión comercial.

Empretienda ofrece un único plan mensual de \$6.990 ARS, sin comisión por venta, lo cual puede resultar atractivo para negocios pequeños que buscan simplicidad operativa. Incluye funcionalidades básicas como catálogo de productos, integración con redes sociales, gestión de promociones y métodos de pago locales. Sin embargo, presenta ciertas limitaciones en cuanto a su escalabilidad, su capacidad de personalización y la cantidad de integraciones disponibles. Cuenta con menos plantillas prediseñadas y sus posibilidades de crecimiento se ven reducidas a medida que la complejidad operativa del negocio aumenta (Empretienda, 2024).

Tiendanube, en cambio, ofrece distintos planes escalables que inician en los \$19.999 ARS mensuales y contemplan una comisión del 2% por transacción en su versión básica. A medida que se accede a planes superiores, esa comisión se reduce y se habilitan funcionalidades adicionales. Lo que la distingue es su alta capacidad de escalamiento: más de 150 integraciones disponibles (incluyendo herramientas contables, de logística, CRM y marketing), soporte técnico especializado, recursos educativos, y un entorno amigable para el administrador de la tienda. Además, su estructura modular permite que la empresa incorpore nuevas funcionalidades a medida que sus operaciones crecen, sin necesidad de migrar de sistema ni afrontar cambios disruptivos (Tiendanube, 2024).

La Tabla 5 presenta una comparación entre ambas plataformas, considerando variables clave para la toma de decisión:

Tabla 5

Comparativa entre Tiendanube y Empretienda

Plataforma	Costo mensual	Comisión por venta	Integraciones	Escalabilidad	Soporte	Plantillas disponibles
Tiendanube	Desde \$19.999 (Plan Esencial)	0,7% a 2% según el plan elegido	+150 integraciones (Mercado Pago, Andreani, Meta Ads, Google Shopping, etc.)	Alta	Excelente (chat, mail, WhatsApp)	Más de 65 plantillas personalizables
Empretienda	\$6.990 (único plan)	0%	Integraciones básicas (Mercado Pago, Ualá Bis, OCA, Andreani, redes sociales)	Media	Buena (atención humana directa)	10 plantillas prediseñadas

Nota. Elaboración propia

Considerando las metas del presente proyecto —como mejorar la eficiencia en la toma de pedidos, profesionalizar el canal de ventas y ampliar la cobertura comercial—, Tiendanube representa la alternativa más estratégica y sostenible a mediano y largo plazo. Si bien su costo mensual es más elevado y contempla una comisión sobre las ventas en ciertos planes, los beneficios en términos de funcionalidades, integraciones y soporte justifican la inversión. En este sentido, se considera que Tiendanube permite no solo cumplir con los requerimientos actuales de la empresa, sino también acompañar su crecimiento futuro sin necesidad de migraciones ni adaptaciones forzadas.

Por otro lado, desde una perspectiva económica, el proyecto resulta accesible. El presupuesto requerido se concentra en el pago mensual del plan elegido y en un tiempo limitado de dedicación para la configuración inicial, sin requerir inversiones adicionales en infraestructura. El equipo interno de la empresa puede asumir la mayor parte de las tareas de implementación y mantenimiento con una breve capacitación, lo cual fortalece aún más su viabilidad.

En síntesis, la implementación de un canal digital de ventas se presenta como una solución viable técnica y operativamente, sustentable en términos económicos y adaptable a la realidad organizacional de Huerpas Distribuidora, en línea con las tendencias actuales del comercio mayorista digital en Argentina (Infobae, 2024; CACE, 2024).

Conclusiones

La presente propuesta de intervención se construyó a partir de un análisis exhaustivo y progresivo de la situación actual de Huerpas Distribuidora, donde se identificaron como principales problemáticas la informalidad en la toma de pedidos, la alta dependencia de un único actor comercial y la falta de un canal digital que permita operar de forma eficiente, escalable y acorde a las nuevas demandas del mercado. Estas conclusiones fueron respaldadas por herramientas de diagnóstico como el análisis FODA, el diagrama de Ishikawa y una comparación con empresas del mismo rubro, lo que permitió definir con claridad el problema y orientar la intervención propuesta. A su vez, el marco referencial brindó un sustento teórico que permitió contextualizar la situación actual en función de las tendencias del comercio electrónico, el comportamiento del consumidor digital y la transformación digital de las pymes en Argentina.

Desde el enfoque del Proyecto de Intervención Profesional, se destaca que la solución propuesta —la implementación de una plataforma de comercio electrónico B2B— no solo responde a una necesidad concreta de la organización, sino que se diseñó teniendo en cuenta la estructura real de la empresa, sus capacidades operativas y sus posibilidades de evolución futura. El proyecto contempla además un proceso ordenado de relevamiento, selección tecnológica, capacitación interna, documentación de procesos y estrategias de comunicación con los clientes, lo que convierte la propuesta en una intervención integral y viable, con posibilidad de escalar progresivamente sin afectar la operatoria actual.

De ejecutarse el proyecto en los términos planteados, se espera que la empresa logre profesionalizar su canal de ventas, mejorar la experiencia de sus clientes, ampliar su alcance territorial y generar datos valiosos para la toma de decisiones. Además, se prevé una disminución en los tiempos operativos, una reducción de errores administrativos y un mayor control sobre el comportamiento de compra de sus clientes. Estas mejoras, aunque inicialmente orientadas a

resolver un aspecto puntual de la operación, tienen el potencial de transformar el modelo comercial de Huerpas y fortalecer su competitividad a mediano y largo plazo.

Finalmente, el desarrollo de este Trabajo Final de Grado implicó un proceso profundo de aprendizaje y reflexión, no solo desde el punto de vista técnico y metodológico, sino también desde la sensibilidad hacia la realidad concreta de la organización. En un principio, la propuesta buscaba generar un cambio estructural amplio, abarcando diversos aspectos del funcionamiento de Huerpas, con la idea de transformar completamente su sistema de ventas. Influenciadas por la lógica de optimización de recursos y reducción de costos, llegamos a considerar incluso la posibilidad de reemplazar la venta presencial por una modalidad exclusivamente digital, bajo el supuesto de que los viáticos representaban un gasto innecesario.

Sin embargo, a medida que avanzamos en el proceso de relevamiento, análisis y diálogo con el propietario de la empresa, comprendimos que esta mirada inicial era incompleta. La experiencia nos permitió revisar nuestras premisas desde una perspectiva más integral. Descubrimos, por ejemplo, que más del 80% de los ingresos actuales de Huerpas provienen de las ventas realizadas en Chaco y Santiago del Estero, provincias en las que predomina una cultura comercial muy arraigada al trato directo y presencial.

Adicionalmente, el análisis de los costos evidenció que los viáticos y gastos implicados en estas ventas representan un 9% de la venta bruta, lo cual justifica plenamente su continuidad. Así, comprendimos que imponer un canal digital como única vía de comercialización no solo hubiera generado una posible ruptura con los principales clientes, sino que además no se correspondía con las características culturales y operativas de los territorios donde la empresa tiene mayor penetración.

Esta reflexión redefinió nuestra propuesta: en lugar de sustituir la modalidad actual, propusimos incorporar una herramienta complementaria que permita a la empresa ampliar su

alcance, captar nuevos mercados, ofrecer información de manera permanente —es decir, disponible todos los días y a cualquier hora— y profesionalizar su canal digital, sin desatender lo que hoy constituye su principal fuente de ingresos. Esta evolución en la mirada reafirma el valor de diseñar intervenciones que integren criterios técnicos con una comprensión profunda del contexto organizacional.

En síntesis, este trabajo no solo fortaleció nuestras competencias académicas y profesionales, sino que nos enseñó la importancia de escuchar activamente, cuestionar nuestras suposiciones iniciales y construir propuestas que sean realistas, sostenibles y respetuosas de la identidad y el funcionamiento de cada organización.

Referencias

Adaptive (2024). *Digitalizar procesos de ventas B2B: eCommerce*.

<https://adaptivetechnology.com/actualidad-digital/digitalizar-procesos-ventas-b2b-ecommerce/>

Accenture. (2023). *Technology Vision 2023: When atoms meet bits: The foundations of our new reality*. <https://www.accenture.com/us-en/insights/technology/technology-trends-2023>

Branch. (2024). *Estadísticas de la situación digital de Argentina en el 2023–2024*.

<https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-argentina-en-el-2023-2024/>

Carreteles Rafaela. (s.f.). Inicio. <https://carretelesrafaela.com.ar/>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). (2024). *Estudio Anual de Comercio Electrónico en Argentina 2023*. <https://cace.org.ar/prensa/estudioanual-2024/>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) y Kantar. (2023). *Informe Mid Term 2023 – Transformación digital y pymes en Argentina*. https://cace.org.ar/wp-content/uploads/2023/09/KANTAR-CACE-Informe-Mid-Term_2023_prensa.pdf

Chaffey, D., y Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica* (5ª ed.). Pearson Educación.

Chaffey, D., y Smith, P. R. (2017). *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing* (5ª ed.). Routledge.

<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315640341/digital-marketing-excellence-dave-chaffey-pr-smith>

Corebiz. (2024, 8 de mayo). *Vital: cómo el e-commerce B2B mejoró la experiencia de sus clientes*. <https://blog.corebiz.ag/es/vital-como-el-e-commerce-b2b-mejoro-la-experiencia-de-sus-clientes/>

- Diacrítica. (2024, 26 de septiembre). *Ecommerce en Argentina: oportunidades para PyMEs, según el informe de CACE 2024*. <http://www.diacritica.com.ar/2024/09/26/ecommerce-en-argentina-oportunidades-para-pymes-segun-el-informe-de-cace-2024/>
- Dux Software. (2023). *¿Empretienda, Tiendanube o MercadoShops?*
<https://blog.duxsoftware.com.ar/empretienda-tiendanube-mercadoshops>
- Forrester Research. (2021). *Predictions 2022: Disruptive forces necessitate bold decisions*.
<https://www.forrester.com/blogs/predictions-2022/>
- Ishikawa, K. (1986). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14ª ed.). Pearson Educación.
- La Nación. (2024, 29 de agosto). *Marcos Pueyrredón: “Los canales digitales son una oportunidad en la crisis”*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/marcos-pueyrredon-los-canales-digitales-son-una-oportunidad-en-la-crisis-nid29082024/>
- Laudon, K. C., y Traver, C. G. (2022). *E-commerce 2021–2022: Business, technology and society* (17th ed.). Pearson Education.
- McKinsey y Company. (2022). *Digital Sales | Digital | McKinsey y Company*.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/how-we-help-clients/digital-sales>
- Mercately. (2023). *Automatización de ventas: Claves para implementarla en tu negocio*.
<https://blog.mercately.com/ventas/automatizacion-de-ventas>
- Ministerio de Economía. (2023). *Resolución 119/2023: Programa Piloto para la Transformación Digital de las PyMEs Argentinas*. Boletín Oficial de la República Argentina.
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/283562/20230329>
- Observatorio Iberoamericano de la Ciencia, la Tecnología y la Sociedad. (2023). *Transformación digital en Iberoamérica: Una herramienta para la economía del conocimiento*.

Organización de Estados Iberoamericanos. <https://oei.int/wp-content/uploads/2023/08/transformacion-digital-en-iberoamerica.pdf>

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y desafiantes*. Deusto.

Shopify. (2023, 3 de octubre). *Negocios B2B: ¿Qué son y cómo funcionan? + Ejemplos*.
<https://www.shopify.com/es/blog/ecommerce-b2b-que-es-y-como-empezar>

UserGuiding. (2023, 3 de abril). *Modelo de Kotter: La gestión del cambio en 8 pasos*.
<https://userguiding.com/es/blog/el-modelo-de-gestion-del-cambio>

Huerta, F. (2024, abril). *Entrevista personal sobre las operaciones y estructura de Huerpas Distribuidora*. Comunicación personal.

Anexos

Anexo I

Análisis de ingresos y costos por ventas mensuales

ZONA	VENTAS BRUTAS	VIÁTICOS	MANTENIMIENTO CAMIONETA	SUELDO + COMISIÓN	COSTO TOTAL SOBRE VENTAS	% SOBRE VENTAS
Chaco	\$ 20.000.000	\$ 500.000	\$ 180.000	\$ 850.000	\$ 1.530.000	8%
Santiago del Estero	\$ 15.000.000	\$ 328.000	\$ 80.000	\$ 700.000	\$ 1.108.000	7%
Ruta 11 / San Francisco / Rafaela	\$ 8.000.000	\$ 280.000	\$ 140.000	\$ 740.000	\$ 1.160.000	15%
TOTALES	\$ 43.000.000	\$ 1.108.000	\$ 400.000	\$ 2.290.000	\$ 3.798.000	9%

Nota. Datos elaborados a partir de registros internos de Huerpas Distribuida correspondientes al promedio mensual 2025 (ventas brutas, viáticos y mantenimiento) y estimaciones propias sobre la remuneración del rol comercial (sueldo base y proyección sobre ventas brutas).

Anexo II

Principales Diferencias Entre B2B y B2C.

Aspecto	B2C	B2B
Comprador	Consumidor individual o familia	Empresas u organizaciones
Proceso de compra	Más rápido, basado en emociones, menor número de personas involucradas	Más lento, racional, participan varios decisores y departamentos
Relación	Transacción puntual o de fidelidad individual	Relaciones a largo plazo, acuerdos recurrentes
Volumen	Compras unitarias o de bajo volumen	Grandes pedidos, contratos de suministro
Marketing	Orientado a marca, emociones, experiencia	Enfocado en eficiencia, valor y relaciones comerciales duraderas
Demanda	Afectada por gustos y preferencias	Derivada de la demanda de los consumidores finales

Anexo III

Diseño del proyecto

Objetivo general	Objetivos específicos	Metas	Indicadores	
Optimizar el proceso de toma de pedidos en Huerpas Distribuidora	OE1: Digitalizar el proceso de gestión de pedidos	M1: Relevar requerimientos del circuito comercial	Cantidad de entrevistas realizadas	
		M2: Evaluar y seleccionar herramienta digital	Fecha efectiva de selección	
		M3: Implementar el canal digital	Finalización dentro del plazo	
	OE2: Integrar el canal digital a los procesos administrativos internos	M4: Digitalizar el catálogo en el nuevo canal	M5: Documentar el proceso actualizado de toma de pedidos	Porcentaje de productos cargados
			M6: Ajustar los procedimientos administrativos afectados	Existencia de documentación
		OE3: Promover la adopción del canal digital por parte del equipo	M7: Capacitar al equipo interno en el nuevo canal	M8: Ajustar los procedimientos administrativos afectados
	M8: Evaluar la comprensión y uso del canal por parte del equipo			Cantidad de capacitaciones realizadas
			Uso del canal	

OE4: Difundir y promover el uso del canal digital entre clientes	M9: Difundir el canal digital a través de redes sociales y contacto directo	Número de publicaciones
		Interacciones con la audiencia
	M10: Monitorear la adopción y el uso del canal por los clientes	Porcentaje de pedidos ingresados digitalmente
