

Krüger, María Agustina

**Estrategia de digitalización
del canal mayorista B2B en
el sector pet care-Córdoba**

**Tesis para la obtención del título de
posgrado de Magister en Dirección de
Empresas**

Director: Mosquera, Mariano

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**ESTRATEGIA DE DIGITALIZACION DEL CANAL MAYORISTA B2B EN EL
SECTOR PET CARE- CORDOBA**

AUTORA: KRÜGER, MARIA AGUSTINA

DIRECTOR: MOSQUERA, MARIANO

CORDOBA, 2025

Aclaración

La presente tesis constituye una adaptación individual del trabajo final realizado y presentado en el marco del programa de doble titulación en la Universidad ESIC (España), elaborado originalmente en coautoría por Agustín Maximiliano Troncoso, Esteban Ignacio Passero, Andrea Mantegari y Agustín Rossi. Esta versión ha sido desarrollada de manera personal por quien la presenta, conforme a los lineamientos y requisitos académicos establecidos por la Universidad Católica de Córdoba.

Resumen Ejecutivo

El presente Plan de Marketing tiene como propósito consolidar el canal digital mayorista de ETRA S.R.L., migrando progresivamente su cartera de clientes actuales hacia una plataforma online eficiente, personalizada y alineada con las tendencias del e-commerce B2B. Este objetivo responde a la necesidad de capitalizar el potencial de su principal canal de ingresos, que en 2024 representó más del 50% de la facturación total.

Diagnóstico

El análisis del entorno externo, mediante los marcos PESTEL y de las Cinco Fuerzas de Porter, pone en evidencia un mercado dinámico, con un elevado nivel de competencia y una considerable presión sobre los márgenes de rentabilidad. No obstante, el contexto actual presenta condiciones favorables para la implementación de procesos de digitalización. Por su parte, el análisis interno demuestra que ETRA posee activos estratégicos diferenciales: logística propia, CRM y ERP integrados, equipo multidisciplinario, sólida presencia comercial y cultura de servicio. Una encuesta interna revela que el 76,6% de los clientes mayoristas están dispuestos a migrar al canal digital, validando el rumbo estratégico.

Objetivos Estratégicos

Objetivo General

Consolidar el canal digital mayorista de ETRA S.R.L., migrando progresivamente su cartera de clientes actuales hacia una plataforma online eficiente, personalizada y alineada con las tendencias del e-commerce B2B.

Objetivos Específicos

1. Aumentar la facturación a través del canal mayorista en un 10% antes del 31 de marzo de 2026, lo que representa un incremento de AR\$ 1.459.134.684, sobre la facturación actual del canal mayorista de AR\$ 14.591.346.840, alcanzando AR\$ 16.050.481.524 al final del periodo proyectado.

2. Lograr que el 50% de los clientes mayoristas actuales – 177 clientes sobre un total de 354 – migren al canal digital antes del 31 de marzo de 2026.
3. Alcanzar un incremento del 30% en el reconocimiento de marca de ETRA en el segmento mayorista B2B en Córdoba antes del 31 de marzo de 2026, mediante una estrategia digital de branding y posicionamiento.

Estos objetivos son viables gracias a la estructura actual de la empresa, la robustez tecnológica del ecosistema digital y las acciones proyectadas en marketing digital, fidelización y contenido educativo.

Estrategia de Crecimiento

ETRA apuesta por una estrategia de Penetración de mercado (Producto actual - Mercado actual), ya que mantiene su portafolio actual y se orienta a aumentar la participación entre sus clientes mayoristas existentes mediante la migración al canal digital, sin dirigirse a nuevos segmentos ni desarrollar nuevos productos. Esta estrategia se basa en:

- Segmentación precisa (pet shops premium, veterinarias y forrajerías).
- Buyer personas definidos con mapas de empatía.
- Canal digital adaptado a las necesidades de cada segmento: desde plataformas ágiles para usuarios tradicionales hasta experiencias personalizadas para clientes exigentes en sostenibilidad y diseño.

A mediano y largo plazo se proyecta el crecimiento a través de la evaluación de productos propios, mejoras tecnológicas continuas, alianzas estratégicas, y el desarrollo de servicios digitales de valor agregado.

Ventaja Competitiva

A diferencia de sus competidores (Cereal Paz, España Distribuidora, Fradeja Hnos y Sincecroft), ETRA combina:

- Alta eficiencia logística.
- Plataforma e-commerce ya operativa.
- Comunicación omnicanal.

- Enfoque humano y asesoramiento técnico. Esto la posiciona como líder potencial en la digitalización del canal mayorista de pet care en Córdoba, con una propuesta centrada en el cliente y el valor agregado.

Presupuesto

Los costos estimados del proyecto son de USD 2.860.000, orientados a fortalecer el crecimiento en el canal mayorista, acelerar la migración operativa hacia el entorno digital y consolidar el posicionamiento de la marca en el mercado B2B, considerando un 10% de ese monto proyectado (USD 260.000) para cubrir contingencias. Se proyecta que los ingresos obtenidos exclusivamente por el canal mayorista digital alcancen los USD 6.687.700, con una utilidad de USD 3.827.700,64. Esta utilidad representa un ROMI del 133,79%, es decir, que por cada dólar invertido, ETRA obtendría un retorno adicional de USD 1,34. Estos datos permiten afirmar que el proyecto es financieramente viable y tiene un gran potencial de rentabilidad, escalabilidad, eficiencia operativa y fidelización de clientes asociados a la transformación digital.

A largo plazo, se espera que ETRA S.R.L. se consolide como líder en el mercado local de nutrición animal y accesorios para mascotas logrando expandir su alcance a nuevos segmentos de clientes y nuevas ubicaciones geográficas, lo que asegurará su sostenibilidad y rentabilidad.

Índice

Resumen Ejecutivo	3
Introducción y Alcance del Plan	9
Desarrollo del Plan de Marketing	12
BLOQUE I – DIAGNÓSTICO: SITUACIÓN ACTUAL	12
1.1 Análisis Externo.....	12
1.1.1. Análisis del Macroentorno	12
1.1.2. Análisis de la Industria	14
1.1.3. Tamaño y Potencial del Mercado	16
1.1.4. Análisis de la Competencia	17
1.1.5. Comportamiento del consumidor B2B.....	18
1.1.6. Principales Actores del Sector.....	19
1.1.7. Investigación de Mercado: Técnica y Resultados.....	21
1.2. Análisis Interno	24
1.2.1. Análisis de Ventas y Clientes Mayoristas	25
1.2.2. Capacidades Organizacionales.....	26
1.2.3. Análisis DAFO - CAME	29
1.3. Diagnóstico Estratégico Integrador.....	31
BLOQUE II – DEFINICIÓN ESTRATÉGICA.....	33
2.1. Objetivos	33
2.2. Estrategia de Crecimiento	34
2.3. Estrategia Competitiva	37
2.4. Estrategia STP: Segmentación – Target – Posicionamiento	38
2.4.1. Segmentación del Mercado Mayorista	38
2.4.2. Target.....	39
2.4.3. Buyer Persona	40
2.4.4. Posicionamiento.....	42
2.5. Customer Journey	45
2.6. Marketing Mix (4Ps).....	46
2.6.1. Comunicación Estratégica	49
2.7. Matriz Producto–Mercado	50
BLOQUE III: PLAN OPERATIVO	52
3.1. Estrategias y Acciones	52
3.1.1. Cronograma.....	57
3.2. Definición de Presupuesto.....	59

3.3. Previsión Comercial	62
3.3.1. Pronóstico de Ventas	62
3.3.2. Utilidades Proyectadas	63
3.4. Cuadro de Mando Integral	63
3.5. Plan de Contingencia	68
Conclusiones	71
Bibliografía.....	74
ANEXOS.....	77
Anexo I. Encuesta a Clientes Mayoristas de ETRA	77

Índice de Tablas

Tabla 1. Análisis PESTEL	12
Tabla 2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	14
Tabla 3. Ingresos por ventas de ETRA S.R.L. 2022–2024.....	25
Tabla 4. Matriz VRIO	28
Tabla 5. Matriz DAFO de ETRA.....	29
Tabla 6. Matriz CAME.....	30
Tabla 7. Estrategia de Penetración de mercado (Producto actual - Mercado actual) ..	36
Tabla 8. Segmentación del mercado mayorista de alimentos y accesorios para mascotas	38
Tabla 9. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	43
Tabla 10. Matriz Producto–Mercado	50
Tabla 11. Plan de acción.....	52
Tabla 12. Plan de acción: timing	57
Tabla 13. Plan de acción: presupuesto	59
Tabla 14. CMI	64
Tabla 15. Matriz de impacto – probabilidad	68
Tabla 15. Plan de Contingencia	69

Índice de Figuras

Figura 1. Mapa del mercado de alimentos y accesorios para mascotas en Argentina	21
Figura 2. Atributos valorados por clientes mayoristas.....	23
Figura 3. Intención de compra de clientes mayoristas por canal digital.	24
Figura 4. Matriz de crecimiento de Ansoff	35
Figura 5. Mapa de Empatía.....	40
Figura 6. Mapa de Posicionamiento Estratégico	44
Figura 7. Customer Journey del Cliente B2B Mayorista Digital	45

Introducción y Alcance del Plan

En la actualidad el mercado argentino de alimentos para mascotas evidencia un crecimiento notable, y se está consolidando como un sector clave en la economía nacional. De acuerdo con información de *Mordor Intelligence*, se prevé que este sector alcance un valor de 1.500 millones de dólares en 2025, y que crezca hasta los 3.150 millones para el año 2029. Este aumento está relacionado con el crecimiento en la cantidad de personas que tienen mascotas. Un informe de la consultora Kantar reveló que el 80% de los argentinos conviven con al menos una mascota, y que el alimento balanceado representa el 90% del gasto que destinan a su cuidado. Además, este crecimiento refleja también una tendencia marcada hacia un mayor cuidado, ya que no solo se buscan alimentos de mayor calidad y específicos para las necesidades de las mascotas, sino también accesorios para su bienestar. En una encuesta realizada por Kantar en el año 2022, el 94% de los dueños de mascotas manifestó estar dispuesto a gastar más dinero en su mascota para que esté sana y se sienta feliz (Otero, 2025).

Estos datos ponen de manifiesto la relevancia del sector así como las oportunidades del mercado para abrirse a nuevas categorías de productos y líneas de negocio. Sin embargo, diversos actores del sector advierten sobre los desafíos que enfrenta actualmente la industria de alimentos balanceados. Desde el cambio de gobierno, ocurrido a fines del año 2023, se ha registrado una notable contracción en los volúmenes de venta, con una caída estimada del 10% que afecta transversalmente a todas las categorías. Esta reducción se enmarca en un contexto de elevada presión impositiva, incremento sostenido de los costos de producción y menor dinamismo del consumo interno. A su vez, las empresas del sector han debido ajustar su enfoque operativo: en un escenario donde la inflación ya no actúa como amortiguador de ineficiencias, la gestión eficiente de recursos se vuelve prioritaria (Otero, 2025). Esto implica optimizar procesos y redefinir estrategias para sostener la competitividad.

Por otra parte, el mundo ha experimentado una fuerte transformación digital a partir del desarrollo tecnológico que ha impulsado la creación de nuevos modelos de negocio y servicios. Dentro de esta tendencia se encuentra el e-commerce o comercio electrónico, que en Argentina mostró un crecimiento en la facturación

del 181% en 2024, que corresponde a AR\$ 22.025.462 millones. Esto implica un aumento de 64 puntos por encima de la inflación interanual, teniendo en cuenta una tasa del 117,7% (CACE, 2024). Considerando que lleva diez años consecutivos de crecimiento, se estima que la tasa de penetración en el sector e-commerce alcanzará un 64,33% en 2027 (Statista Research Department, 2024). La ubicuidad, comodidad y el ahorro de tiempo son los aspectos más relevantes para los clientes, y se vuelven aún más importantes cuando el producto a comprar posee gran volumen.

En este contexto surge el presente trabajo, cuyo objetivo es desarrollar un plan de marketing para ETRA S.R.L., una empresa argentina fundada en marzo de 2018 por Emiliano Torres y Maximiliano Troncoso, con sede en Córdoba Capital, Argentina, dedicada a la distribución y venta de productos para nutrición animal y accesorios para mascotas. ETRA opera a través de dos canales comerciales principales: mayorista y minorista, pero el principal motor de ingresos es el canal mayorista – con 345 clientes mayoristas activos en la provincia de Córdoba, distribuidos principalmente entre forrajerías, veterinarias y tiendas especializadas (pet shops) - que representó en 2024 el 51,6% del total de las ventas.

Ese mismo año, ETRA puso en marcha una transformación estratégica destinada a trasladar progresivamente sus operaciones mayoristas al canal digital. Aunque esta iniciativa aún se encuentra en una fase inicial, con una limitada adopción por parte de los clientes, su consolidación representa una prioridad clave para la empresa, dada la relevancia estructural del segmento mayorista en su facturación total.

En este marco, el presente plan de marketing se focaliza en el proceso de digitalización del canal mayorista, tanto para alimentos balanceados como para accesorios, con el fin de capitalizar su alto potencial de crecimiento. Esta estrategia busca no solo mejorar la eficiencia comercial, sino también posicionar a ETRA como empresa pionera en la digitalización del canal mayorista B2B en el sector de mascotas dentro de la provincia de Córdoba. El objetivo central es fortalecer su presencia en el mercado, consolidar relaciones comerciales con clientes B2B (pet shops, veterinarias y forrajerías) y aumentar significativamente

las ventas mediante una propuesta de valor digital, escalable y centrada en el cliente.

En función de lo expuesto, el objetivo principal que se persigue con la elaboración de un Plan de Marketing para ETRA S.R.L. es fortalecer el canal mayorista digital de esta empresa. Asimismo, con esta propuesta se busca:

1. Optimizar los procesos comerciales y operativos vinculados al canal digital, promoviendo la automatización, la trazabilidad y la integración con otras áreas de la empresa.
2. Potenciar la fidelización de clientes B2B, mediante propuestas de valor personalizadas, programas de beneficios y una atención comercial adaptada a las nuevas dinámicas digitales.
3. Reforzar el posicionamiento de ETRA como empresa innovadora, con visión de largo plazo y compromiso con la eficiencia, la calidad y la sostenibilidad.

Desarrollo del Plan de Marketing

BLOQUE I – DIAGNÓSTICO: SITUACIÓN ACTUAL

1.1 Análisis Externo

1.1.1. Análisis del Macroentorno

Para caracterizar el entorno se desarrolla un análisis PESTEL (que incluye los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) para evaluar la coyuntura que puede afectar el desarrollo de la propuesta (ver Tabla 1).

Tabla 1. Análisis PESTEL

Factor	Descripción
Político	Cambios constantes en regulaciones comerciales, aduaneras e impositivas afectan la previsibilidad operativa. La inestabilidad política incrementa el riesgo país y dificulta la planificación de largo plazo. El contexto político argentino en el corto plazo (hasta fines de 2025) se caracteriza por una falta de oposición consolidada y un Poder Judicial cuestionado en términos de independencia. El Poder Sindical está en estado de expectativa.
Económico	Para el año 2025 se proyecta una inflación de 25,9% i.a. para el nivel general y de 24,8% i.a. para el componente Núcleo. En cuanto a las proyecciones de mayor plazo, se espera que la inflación nivel general se modere en 2026 hasta 15,3% i.a. (-2,7 p.p. con relación al REM previo) y hasta 10,0% i.a. en 2027 (BCRA, 2024). Esto incide en una alta sensibilidad al precio y mayor necesidad de financiamiento por parte de los clientes.
Social	8 de cada 10 argentinos poseen al menos una mascota en su hogar. El consumidor muestra una mayor valoración del cuidado animal, lo que refuerza el rol del pet care como mercado estable y en expansión. A medida que las mascotas ocupan mayor centralidad en la vida de sus dueños, surgen nuevas necesidades y demandas que el mercado procura satisfacer con una oferta más amplia de productos y servicios. El mercado argentino de alimentos para mascotas se estima en 1.500 millones de dólares, y está en pleno crecimiento. Nuevas tendencias de consumos algo más sofisticados, como ropa, juguetes o peluquería forman parte del gasto de 2 de cada 10 dueños de mascotas, especialmente en niveles medios altos y altos (Miguens, 2025).
Tecnológico	Aceleración de la digitalización en canales B2B. Uso creciente de plataformas de autogestión, herramientas de fidelización, y automatización de procesos

	comerciales y logísticos. Brechas tecnológicas entre empresas tradicionales y digitalizadas (Briano, 2024).
Ecológico	Aumento de la conciencia ambiental. Demanda creciente de productos sostenibles y empaques reciclables. Las marcas del sector empiezan a incluir atributos verdes como parte de su propuesta de valor.
Legal	Derogación de la Resolución 594/15 y su reemplazo por las Resoluciones 1415 y 1416 de 2024, que modifican las declaraciones juradas y fiscalización inteligente, autorizando la importación, exportación, depósito y elaboración de productos destinados a la alimentación animal de un modo más ágil. Esto permite reducir los excesivos costos regulatorios que el sector venía soportando desde hace más de 20 años. El sistema anterior es reemplazado por una fiscalización ex post, en la cual el SENASA controlará in situ el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), manifestadas en cada declaración jurada. Además, en las nuevas resoluciones, se elimina la obligación de renovar los certificados de Uso y Comercialización y las habilitaciones de depósitos y plantas elaboradoras cada 10 años (CAENA, 2024).

Del análisis PESTEL se desprende que el macroentorno en el que opera ETRA S.R.L. presenta una combinación de desafíos estructurales y oportunidades estratégicas. Por un lado, la inestabilidad institucional y los cambios regulatorios frecuentes dificultan la planificación a largo plazo, aunque las reformas normativas recientes en el sector de nutrición animal representan un alivio en términos de costos y trámites, así como una mayor agilidad operativa.

Por otra parte, aunque se proyecta una tendencia inflacionaria descendente, la sensibilidad al precio sigue siendo alta, lo que obliga a desarrollar una estrategia comercial eficiente y adaptable. El crecimiento sostenido del mercado de mascotas y la centralidad que estas ocupan en los hogares argentinos son oportunidades para el sector. Además, la aceleración de la digitalización en el canal B2B y la adopción de herramientas de autogestión y fidelización ofrecen una ventana para avanzar con el proceso de transformación digital de ETRA. También es importante tener en cuenta que la creciente demanda de productos sostenibles impulsa a las empresas del sector a integrar criterios ambientales en su propuesta de valor.

La empresa se encuentra bien posicionada para capitalizar tendencias clave del entorno para sostener la demanda, avanzar en la digitalización del canal B2B, y

apostar a que el cliente mayorista comience a valorar la eficiencia operativa y las plataformas tecnológicas.

1.1.2. Análisis de la Industria

Con el objetivo de comprender la dinámica competitiva del entorno donde opera la firma, se aplica el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter que permite tomar decisiones más informadas y estratégicas. La Tabla 2 muestra el análisis de las 5 fuerzas para determinar el atractivo de la industria de alimentos balanceados y accesorios para mascotas, particularmente dentro del canal mayorista digital.

Tabla 2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Fuerza	Descripción	Impacto específico en ETRA
1. Amenaza de nuevos entrantes	Las barreras de entrada al canal mayorista digital son relativamente bajas debido a la creciente accesibilidad tecnológica y el crecimiento sostenido del e-commerce en Argentina, con una penetración proyectada del 64,33% para 2027 (Statista Research Department, 2024). Sin embargo, los requerimientos logísticos y de infraestructura física siguen siendo altos.	Esto representa una oportunidad de defensa, ya que cuenta con una estructura logística consolidada que dificulta la replicabilidad por parte de nuevos competidores. Su ventaja operativa le permite posicionarse con rapidez ante cualquier ingreso de nuevos actores.
2. Poder de negociación de los proveedores	La inflación estructural y las restricciones cambiarias han incrementado la concentración del mercado de insumos, fortaleciendo el poder de los proveedores. Varios fabricantes suspendieron las condiciones de financiamiento previamente acordadas, trasladando la carga a los distribuidores.	Estas causas presionaron los márgenes, ya que la empresa tuvo que absorber los costos financieros para no trasladarlos directamente a sus clientes. ETRA necesita fortalecer alianzas estratégicas con proveedores o desarrollar políticas de abastecimiento más flexibles para mitigar esta dependencia.
3. Poder de negociación de	Los clientes mayoristas (veterinarias, forrajeras, pet shops) tienen un alto poder de negociación	Esta fuerza obliga a la empresa a ofrecer un servicio diferencial en términos de experiencia digital,

los clientes	debido a su alta sensibilidad al precio, su exigencia por el cumplimiento logístico y su preferencia por condiciones de pago personalizadas.	asesoramiento personalizado y cumplimiento logístico. El CRM y la plataforma e-commerce son claves para fidelizar y ofrecer valor percibido frente a la competencia.
4. Amenaza de productos sustitutos	Alternativas como la comida casera o insumos agropecuarios no representan una amenaza directa al canal profesional. Sin embargo, los fabricantes que comercializan directamente al consumidor final a través de plataformas digitales podrían debilitar al canal distribuidor.	ETRA debe fortalecer su vínculo con los clientes B2B y su propuesta de valor digital para no quedar desplazada. Esto incluye educación comercial, atención postventa eficiente y políticas de fidelización que contrarresten el avance directo de los fabricantes.
5. Rivalidad entre competidores existentes	El mercado presenta una competencia elevada. Empresas como Cereal Paz y España Distribuidora compiten activamente, pero muchas de ellas carecen de procesos estructurados, tercerizan logística y no poseen plataformas digitales integradas.	ETRA se posiciona de forma ventajosa al contar con tecnología integrada, infraestructura propia y una estrategia centrada en el cliente. No obstante, debe continuar invirtiendo en diferenciación, branding y eficiencia para sostener su liderazgo en el canal mayorista digital.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter muestra que ETRA S.R.L. presenta fortalezas estructurales que le permiten aprovechar las oportunidades del canal mayorista digital. Pero también debe enfrentar desafíos que exigen decisiones estratégicas orientadas a consolidar su posicionamiento; la presión de proveedores y clientes, sumada a la aceleración de las transformaciones tecnológicas y comerciales del sector, obliga a profundizar en la profesionalización de los procesos, en particular aquellos vinculados a la experiencia digital, la logística y la fidelización.

En este contexto, el desarrollo sostenido del canal digital mayorista, acompañado por una estrategia de valor que integre tecnología, relaciones comerciales sólidas y eficiencia operativa, puede ser la vía principal para ampliar

el posicionamiento y la competitividad de ETRA a mediano y largo plazo. La empresa cuenta con los activos fundamentales para lograrlo.

1.1.3. Tamaño y Potencial del Mercado

Para dimensionar el mercado potencial del canal mayorista digital de ETRA, se utiliza el enfoque TAM – SAM – SOM, acrónimos de tres métricas que describen el mercado en el que opera la organización. Se consideran componentes clave de un plan de negocio porque permiten establecer objetivos de ingresos realistas y elegir la entrada en los mercados, estimar el volumen total, el mercado disponible y la porción efectiva que la empresa puede captar.

TAM – Total Addressable Market.

El mercado argentino de alimentos balanceados y accesorios para mascotas fue estimado en 1.500 millones de dólares anuales en 2024, con una proyección de crecimiento sostenido del 16% anual, lo que permitiría alcanzar un valor aproximado de 3.150 millones de dólares hacia el año 2029. Argentina lidera el consumo de *pet food* en Sudamérica, con un promedio de 49,1 kg per cápita, y una producción nacional de aproximadamente 1,05 millones de toneladas anuales (All Pet Food, 2024).

SAM – Serviceable Available Market.

ETRA tiene acuerdos de distribución que limitan su operación al territorio de Córdoba. En el año 2022 se censaron 236.000 animales domésticos en la provincia (Arjona, 2022). Según datos proporcionados por ETRA, la empresa capta actualmente cerca del 20% del mercado cordobés, lo que representa un volumen efectivo de USD 26.009.530.

SOM – Serviceable Obtainable Market.

Con la implementación del canal digital mayorista y una estrategia de fidelización y eficiencia operativa, se proyecta que la empresa podría incrementar su participación en un 15% adicional en los próximos 12 meses, alcanzando un SOM estimado de USD 38.924.000.

1.1.4. Análisis de la Competencia

El mercado mayorista B2B de alimentos y accesorios para mascotas en Córdoba presenta un entorno altamente competitivo, con actores que compiten principalmente en precio y condiciones comerciales, pero con bajo nivel de diferenciación. Los principales competidores de ETRA son:

- Cereal Paz, actualmente cerrada de forma permanente.
- España Distribuidora S.R.L., ofrece alimentos balanceados, accesorios para mascotas y jaulas. Sus páginas de redes sociales (Instagram y Facebook) presentan pocos contenidos y están muy desactualizadas (más de 200 semanas de las últimas publicaciones). Desde su perfil de Instagram ofrece un link a su sitio web que no funciona.
- Fradeja Hermanos, se especializan en la distribución de alimentos balanceados, con flota propia. No tienen plataforma web y sus perfiles de Instagram y Facebook muestran sus productos, instalaciones del depósito, flota, y publicaciones emotivas o divertidas sobre mascotas. La interacción con el público es escasa y el contenido está desactualizado.
- Sinceresoft, ofrecen alimentos balanceados. Su plataforma web no es funcional, los links no existen y solo se ofrece una comunicación vía WhatsApp.

Estas características muestran que los principales competidores de ETRA no han desarrollado una plataforma digital específica para mayoristas, y su propuesta de valor está centrada en la escala de distribución, no en la experiencia de compra. La empresa sujeta análisis, en cambio, ha construido una reputación sólida basada en el cumplimiento logístico, el vínculo comercial personalizado y la atención post venta, aunque aún no ha incorporado un canal digital activo.

En un mercado donde la mayoría de los actores no ha avanzado en la digitalización del canal mayorista, ETRA tiene una oportunidad clara de consolidar su liderazgo. La incorporación de una plataforma digital permitirá escalar el vínculo actual, automatizar procesos, y defender su posición ante

nuevas amenazas competitivas (como fabricantes directos o distribuidores digitales emergentes).

1.1.5. Comportamiento del consumidor B2B

El comportamiento de compra de los consumidores B2B en el sector de alimentos y accesorios para mascotas muestra un proceso de transformación marcado por la incorporación progresiva de tecnología, la profesionalización operativa y nuevas demandas vinculadas a sostenibilidad y personalización.

En particular, forrajerías, veterinarias y tiendas especializadas —principales actores del canal mayorista— presentan patrones de consumo que combinan sensibilidad al precio con búsqueda de eficiencia, cumplimiento y soporte técnico. Se destacan las siguientes tendencias:

- **Adopción creciente del canal digital.** El 64% de los mayoristas en Argentina incorporará plataformas online para abastecerse antes de 2027, según proyecciones de Statista Research Department (2024). A nivel local, los datos de una encuesta realizada por ETRA en el año 2023, el 76,6% de los comercios encuestados en Córdoba por expreso disposición a migrar a sistemas de compra digital, siempre que se preserve la atención personalizada y se garantice la facilidad de uso (ver Anexo I).
- **Preferencia por asesoramiento técnico.** Según datos proporcionados por ETRA, los consumidores B2B valoran proveedores que brindan respaldo profesional, información clara sobre los productos y capacitación sobre su aplicación, especialmente en veterinarias. El enfoque consultivo se consolida como factor de fidelización.
- **Programas de fidelización y beneficios personalizados.** Se incrementa la demanda por esquemas que premien la recurrencia, como sistemas de puntos, descuentos escalonados, beneficios por antigüedad o acceso preferencial a promociones. Estas acciones generan mayor tasa de recompra y vinculación comercial.
- **Preferencia por productos sostenibles.** Tiendas boutique y pet shops muestran interés en marcas que utilizan envases reciclables, materias primas certificadas o políticas de responsabilidad ambiental. Este valor

agregado se refleja tanto en decisiones de compra como en la comunicación al cliente final.

- **Expectativa de eficiencia logística y flexibilidad comercial.** La puntualidad en las entregas, la consistencia en los precios pactados y la disponibilidad de stock siguen siendo factores decisivos. Asimismo, los consumidores valoran opciones de financiación claras, sin sorpresas ni demoras.
- **Demanda de personalización.** Los mayoristas esperan recibir propuestas comerciales alineadas a su comportamiento histórico, intereses y volumen de compra. Las soluciones digitales que permiten segmentación y automatización (CRM, IA, analytics) serán clave para sostener la relevancia de la oferta.

El consumidor B2B del canal pet care en Argentina y Córdoba principalmente, se está modernizando. Aunque sigue valorando el trato personalizado y la confianza, incorpora herramientas digitales, exige eficiencia, y comienza a diferenciar proveedores en función de servicios agregados como sostenibilidad, asesoramiento técnico y personalización. Las empresas que logren traducir estos requerimientos en propuestas escalables y consistentes tendrán ventajas competitivas claras.

1.1.6. Principales Actores del Sector

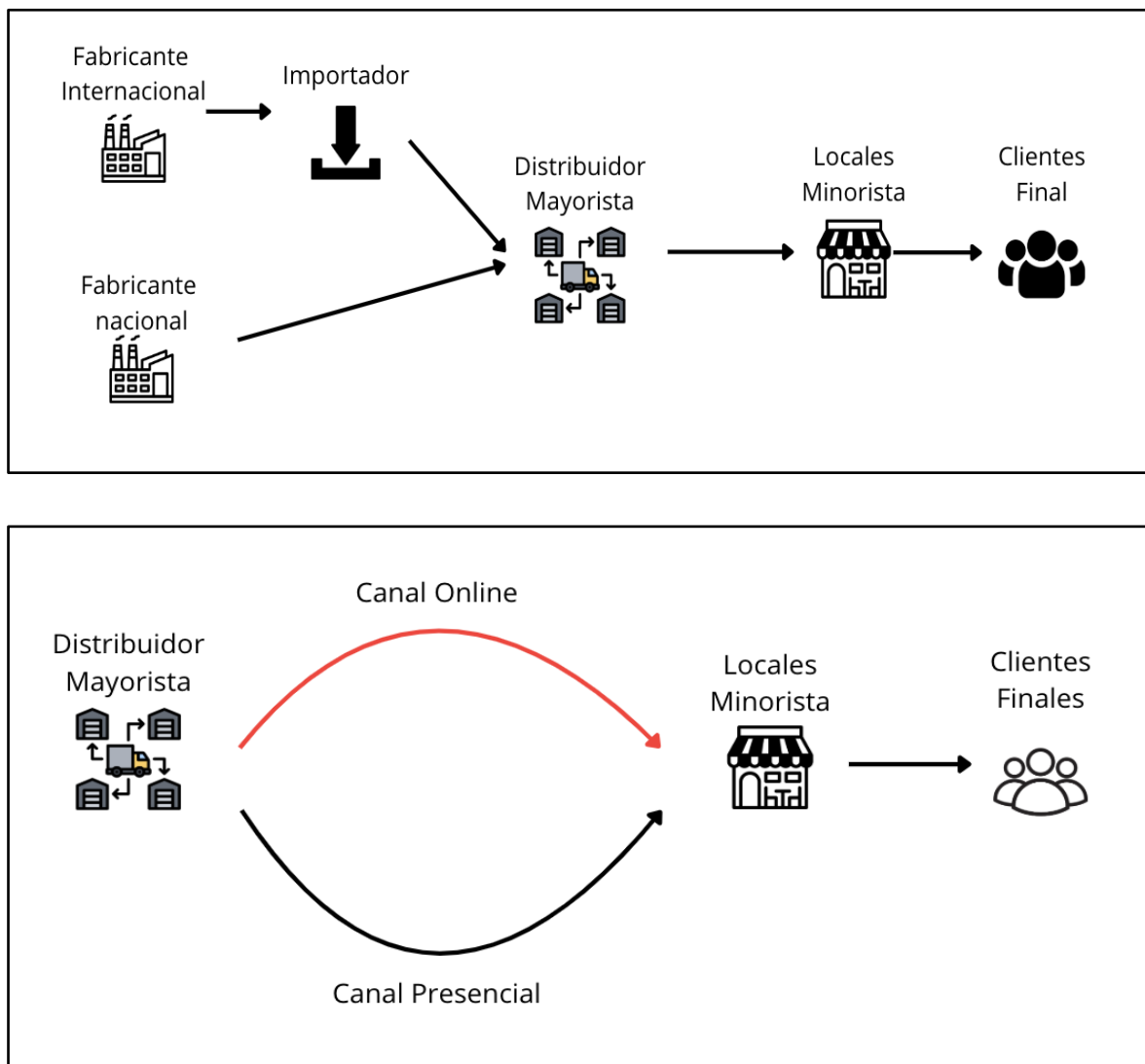
El mercado de alimentos y accesorios para mascotas en Argentina se estructura en torno a una cadena de valor multifacética, en la cual intervienen diversos actores que participan en las etapas de producción, importación, distribución y comercialización. A continuación, se describen los más relevantes:

- **Fabricantes nacionales:** empresas productoras de alimentos balanceados y accesorios para mascotas, que pueden operar de forma integrada o tercerizar parte de su cadena productiva. En general, se concentran en el Gran Buenos Aires y algunas provincias del Litoral.
- **Fabricantes internacionales:** compañías extranjeras que operan en el país a través de importadores oficiales, distribuidores designados o, en algunos casos, mediante plataformas digitales propias.

- **Importadores:** intermediarios clave que conectan a los fabricantes internacionales con los distribuidores locales. Su relevancia crece en un contexto de restricciones a la importación, ya que deben gestionar autorizaciones, cupos y condiciones fiscales complejas.
- **Distribuidores mayoristas:** actores que compran productos en grandes volúmenes y abastecen a comercios minoristas. Dentro de este grupo se encuentran empresas como Cereal Paz, España Distribuidora, Fradeja Hermanos, Sinceresoft, y otras con alcance regional. Este canal está caracterizado por relaciones comerciales de largo plazo, logística propia y políticas de fidelización o financiación específicas.
- **Locales minoristas:** conformados por forrajerías, veterinarias, pet shops y tiendas especializadas. Son el nexo directo con el consumidor final. Sus demandas combinan eficiencia en la entrega, asesoramiento técnico, productos con rotación y opciones de pago flexibles.
- **Clientes finales:** hogares y consumidores individuales que adquieren los productos para sus mascotas.
- **Actores emergentes:** nuevas plataformas digitales, aplicaciones de última milla y fabricantes que exploran modelos directos al consumidor (D2C). Estas propuestas están reconfigurando el mapa de distribución tradicional, acelerando procesos de desintermediación y obligando a los mayoristas a repensar su propuesta de valor. La digitalización y el cambio en los hábitos de consumo están facilitando el ingreso de nuevos actores y modelos de negocio.

La Figura1 muestra el mapa sectorial que permite entender los flujos de poder y las tensiones competitivas.

Figura 1. Mapa del mercado de alimentos y accesorios para mascotas en Argentina



El canal mayorista digital de alimentos para mascotas presenta un contexto desafiante pero lleno de oportunidades. Si bien existe una elevada rivalidad y presión sobre los márgenes, ETRA cuenta con ventajas competitivas clave: logística propia, ecosistema digital robusto y posicionamiento como referente en el sector. La adopción de tecnologías, la atención a las necesidades del cliente y la anticipación a cambios en el entorno serán fundamentales para sostener su liderazgo.

1.1.7. Investigación de Mercado: Técnica y Resultados

Con el objetivo de complementar el análisis del entorno y entender en profundidad las percepciones del cliente mayorista en Córdoba, se realizó una investigación exploratoria basada en una encuesta dirigida a puntos de venta estratégicos del canal B2B. El objetivo principal fue relevar percepciones en torno a atributos clave de la relación comercial, detectar obstáculos y oportunidades vinculadas a la digitalización del canal, y evaluar el nivel de satisfacción actual con el proveedor mayorista.

Diseño Metodológico

El estudio desarrollado adoptó un enfoque descriptivo con orientación cuantitativa. Para la recolección de datos se aplicó una encuesta estructurada compuesta por preguntas cerradas, lo que permitió estandarizar las respuestas y facilitar su análisis. El muestreo utilizado fue de tipo no probabilístico e intencional, seleccionando a 18 clientes mayoristas activos de la región, seleccionados por su representatividad y peso relativo en el volumen de compras para garantizar la pertinencia de sus opiniones en relación con el canal comercial analizado.

Los atributos fueron valorados en una escala de 100 puntos, donde los encuestados ponderaron los siguientes factores: Vínculo con el vendedor, Cumplimiento y servicio, Disponibilidad de mercadería y Financiación.

Resultados Principales

Del análisis de los resultados obtenidos a través de la encuesta se desprende que el atributo más valorado por los clientes mayoristas fue el vínculo con el vendedor, con una ponderación de 60 sobre 100. Los encuestados destacaron especialmente el trato humano, el asesoramiento técnico y la disponibilidad del representante comercial como elementos centrales en la calidad de la relación.

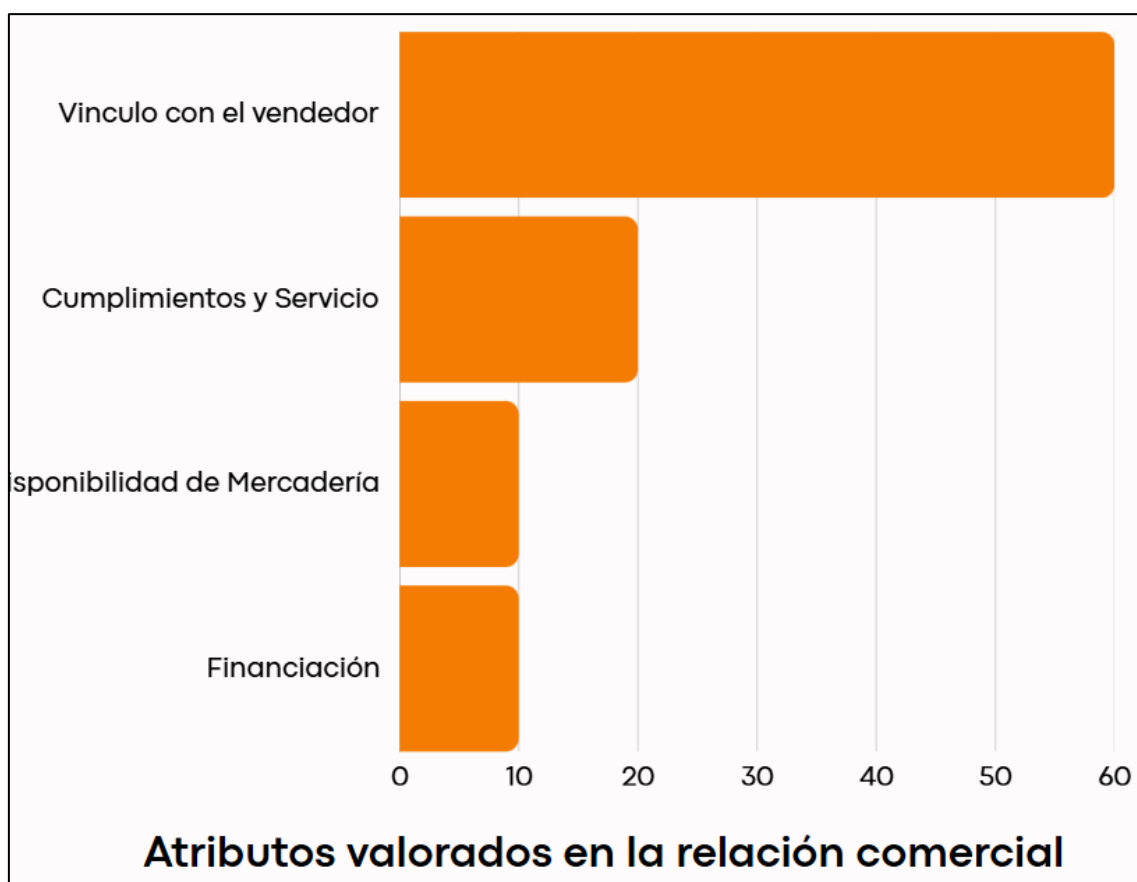
En segundo lugar, con una puntuación de 20 sobre 100, se ubicó el cumplimiento y servicio, donde se consideraron aspectos como la puntualidad en las entregas, el respeto por los precios previamente pactados y la eficiencia del servicio logístico.

La disponibilidad de mercadería obtuvo un puntaje de 10 sobre 100, siendo valorada particularmente la entrega completa de los pedidos, sin faltantes ni reprogramaciones.

Finalmente, el atributo financiación también alcanzó una ponderación de 10 sobre 100; los clientes valoraron positivamente la posibilidad de acceder a condiciones de pago diferidas o más flexibles, especialmente en contextos marcados por alta inflación e incertidumbre económica.

La Figura 2 muestra gráficamente los resultados obtenidos.

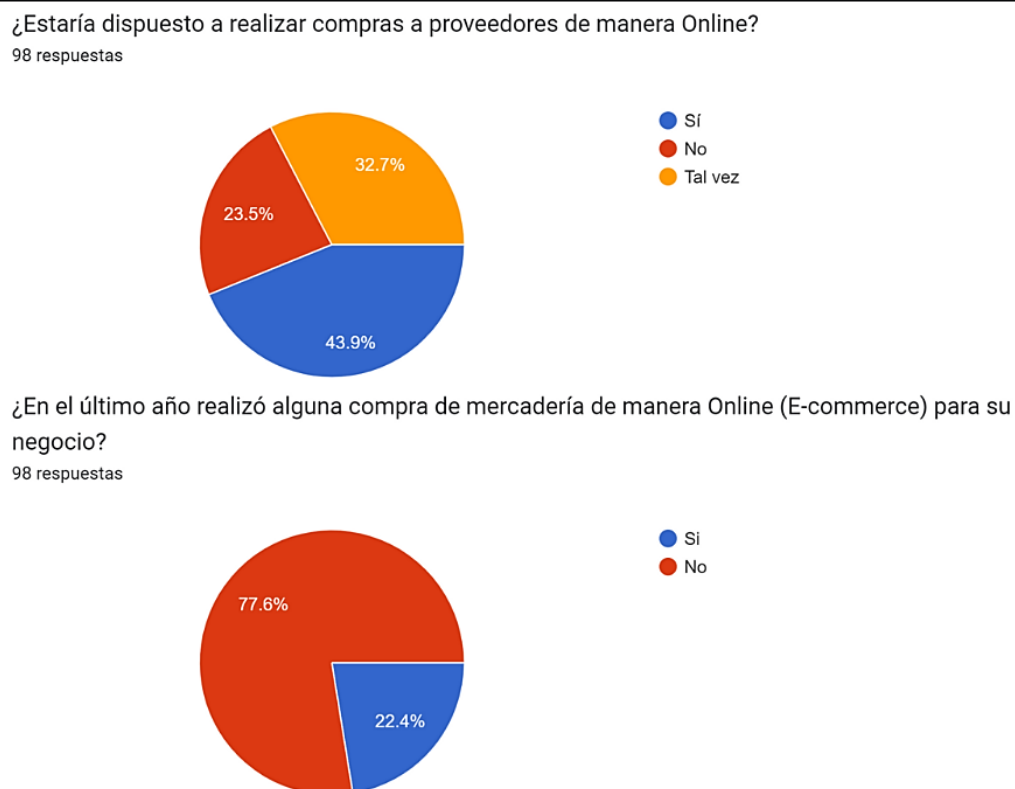
Figura 2. Atributos valorados por clientes mayoristas.



La investigación confirmó que en el canal mayorista de Córdoba la confianza, la cercanía y el cumplimiento siguen siendo los pilares más valorados. Estos resultados deben guiar el diseño de propuestas digitales que no eliminen el vínculo personal, sino que lo traduzcan eficientemente al entorno online mediante CRM, automatización y experiencias personalizadas.

Parar completar esta investigación de mercado, resulta pertinente añadir algunos datos de la encuesta realizada por la empresa en el año 2023, previa la lanzamiento del canal digital, donde sobre 98 clientes mayoristas relevados, el 76,6% manifestó que harían o podrían realizar las compras a proveedores a través de medios en línea, aunque el 77,6% no había utilizado estos canales (ver Figura 3).

Figura 3. Intención de compra de clientes mayoristas por canal digital.



Fuente: Encuesta realizada por ETRA (2023)

Profundizando los resultados de esta encuesta, los que realizaron compras por algún medio digital eligieron Whatsapp con mayor frecuencia, seguido por Instagram y Facebook, y por último Mercado Libre.

1.2. Análisis Interno

ETRA S.R.L. es una empresa argentina fundada en marzo de 2018 por Emiliano Torres y Maximiliano Troncoso, con sede en Córdoba Capital, Argentina, dedicada a la distribución y venta de productos para nutrición animal; en la

actualidad, ETRA comercializa alimentos balanceados de primeras marcas como Agility, Purina, Cat Selection, Jaspe, Sieger, Royal Canin y Eukanuba. También ofrece accesorios para mascotas, que incluyen collares, correas, bandejas sanitarias, productos de higiene, fragancias, juguetes y cobertores, entre otros. ETRA opera a través de siete puntos operativos, estratégicamente localizados en la ciudad de Córdoba y en el interior de la provincia.

Más allá de su actividad comercial, ETRA nació con el propósito de constituirse como una empresa eficiente en términos operativos, pero también como un espacio donde las personas puedan desarrollarse profesional y personalmente. Su misión es acompañar a cada colaborador en su crecimiento, promover valores sólidos y generar un impacto positivo tanto en la comunidad como en el país. En línea con esta filosofía, la organización se rige por cuatro valores fundamentales: esfuerzo, trabajo, responsabilidad y amistad. Su crecimiento sostenido a lo largo de los años, así como su fuerte cultura organizacional centrada en el bienestar del equipo y su compromiso con causas sociales y medioambientales, la posicionan como una empresa con identidad, propósito y visión de largo plazo.

1.2.1. Análisis de Ventas y Clientes Mayoristas

La empresa cuenta con 345 clientes mayoristas activos en la provincia de Córdoba, distribuidos principalmente entre forrajerías, veterinarias y tiendas especializadas (pet shops). Esta base representa el total de cuentas que compran con frecuencia dentro del canal B2B. Los pedidos se gestionan mayoritariamente de forma presencial o telefónica mediante una fuerza de ventas directa, lo cual limita la escalabilidad operativa y refuerza la necesidad de digitalización del canal. La Tabla 3 muestra los ingresos ordinarios anuales registrados en los últimos ejercicios.

Tabla 3. Ingresos por ventas de ETRA S.R.L. 2022–2024.

Año	Ingresos totales en ARS	Ingresos por canal mayorista en ARS	Ingresos por canal mayorista en USD (*)
2022	28.945.845.950	14.762.381.435	79.952.239,14
2023	29.501.800.320	15.045.918.163	17.761.469,19

2024	28.610.484.000	14.591.346.840	13.761.786
------	----------------	----------------	------------

(*) Valores calculados según tipo de cambio de referencia del BCRA:

30/12/2022. 1 dólar = 184.64 pesos argentinos.

29/12/2023. 1 dólar = 847.11 pesos argentinos.

30/12/2024. 1 dólar = 1.060,28 pesos argentinos.

De estos datos se desprende que a pesar de un leve crecimiento en 2023, los ingresos totales caen en 2024, como resultado de la devaluación del peso y la pérdida de valor real de los ingresos, más que por un descenso de unidades vendidas. Esto se confirma con la caída abrupta de la facturación en dólares entre 2022 y 2023 (casi un 78%) y una nueva caída del 22,5 % en 2024, que reflejan este impacto. El canal mayorista mantiene una participación estable de más del 50% de la facturación, y por lo tanto, se justifica concentrar los esfuerzos en esta unidad de negocio para mejorar la eficiencia operativa, diversificar canales y proteger los márgenes comerciales frente a contextos macroeconómicos inestables.

1.2.2. Capacidades Organizacionales

ETRA cuenta con una estructura funcional sólida, organizada en áreas comerciales, logísticas, administrativas y tecnológicas. Esta configuración ha sido clave para su crecimiento sostenido en Córdoba, aunque se identifican áreas críticas a fortalecer de cara al proceso de expansión digital.

Recursos Humanos. La empresa emplea a 28 colaboradores, distribuidos en áreas operativas, comerciales, administrativas, marketing, tecnología y atención al cliente. El equipo se caracteriza por su polivalencia, compromiso operativo y orientación al servicio. No obstante, se reconoce la necesidad de incorporar perfiles con competencias en digitalización, análisis de datos y desarrollo comercial escalable.

Cultura Organizacional. La cultura interna está basada en cuatro valores centrales: esfuerzo, trabajo, responsabilidad y amistad. Estos principios han consolidado un entorno de trabajo colaborativo y enfocado en el cliente, lo cual representa una ventaja diferenciadora.

Tecnología. ETRA ha invertido de forma consistente en su ecosistema digital. La integración del ERP Flexxus, el CRM HubSpot y una plataforma de e-commerce proporciona trazabilidad completa de las operaciones, gestión avanzada del cliente y escalabilidad del canal digital.

Logística y Operaciones. La empresa cuenta con logística propia y una flota segmentada por tipo de vehículo, lo que le permite optimizar rutas, reducir tiempos de entrega y adaptarse a las necesidades del cliente mayorista. Actualmente, su capacidad operativa permite escalar un 20 % sin necesidad de ampliar estructura. Además, dispone de un predio de 3.500 m² libre, que se podría destinar para la futura construcción de un centro de distribución.

Estilo de Liderazgo. El liderazgo es cercano y participativo, promoviendo el sentido de pertenencia y el compromiso del personal. Sin embargo, el crecimiento proyectado exigirá incorporar prácticas más estructuradas como gestión por objetivos, seguimiento de desempeño y profesionalización de procesos estratégicos.

En conclusión, las capacidades organizacionales actuales de ETRA constituyen una base sólida para el desarrollo del canal digital B2B. La combinación de equipo calificado, tecnología integrada y cultura relacional posiciona a la empresa con ventaja frente a competidores menos tecnificados. Sin embargo, será fundamental profesionalizar ciertas áreas clave y optimizar la planificación financiera para sostener el crecimiento proyectado.

Análisis Estratégico de Capacidades

Una de las herramientas más utilizadas para evaluar los recursos internos de una empresa es el análisis VRIO, desarrollado por Jay B. Barney (1995) quien identificó cuatro características fundamentales que deben reunir los recursos de una organización para constituirse en fuentes de ventaja competitiva sostenida: valiosos, raros, difíciles de imitar y organizados. El análisis VRIO plantea una serie de preguntas estratégicas para determinar si un recurso cumple con cada uno de estos atributos. Solo aquellos recursos o capacidades que satisfacen los cuatro criterios pueden generar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo,

al permitir a la empresa diferenciarse de manera significativa frente a sus competidores.

La Tabla 4 presenta la matriz VRIO aplicada a los activos estratégicos de ETRA, para evaluar si los recursos de la empresa constituyen una ventaja competitiva sostenible en el canal mayorista digital B2B.

Tabla 4. Matriz VRIO

Recurso o capacidad	¿Es valioso?	¿Es raro?	¿Es difícil de imitar?	¿Está bien organizado?	Resultado estratégico
Logística propia integrada	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Ecosistema digital (ERP + CRM + e-commerce)	Si	Moderado	Moderado	Si	Ventaja temporal / competitiva
Cultura organizacional orientada al servicio	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Vínculo personal con el cliente B2B	Si	Si	Si	Parcialmente	Ventaja competitiva potencial
Alianzas con marcas líderes	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Capacidad técnica en asesoramiento (equipo)	Si	Si	Moderadamente difícil	Si	Ventaja competitiva

Fuente: material interno de ETRA.

La matriz confirma que ETRA posee recursos y capacidades que cumplen con múltiples criterios del modelo VRIO. En particular, su logística propia, la cultura orientada al cliente y la capacidad técnica del equipo representan ventajas sostenibles frente a competidores menos estructurados. Estos activos deben ser la base del posicionamiento estratégico de la empresa en su transición digital. En paralelo, es clave fortalecer la integración organizacional de los recursos

relacionales y diferenciales para que se traduzcan en ventajas sostenidas en el tiempo.

1.2.3. Análisis DAFO - CAME

El análisis DAFO es una herramienta clave para comprender la situación actual de una empresa y definir estrategias que potencien su crecimiento. La siguiente matriz sintetiza los factores internos y externos más relevantes que influyen en la estrategia de ETRA, proporcionando una base para la toma de decisiones estratégicas (ver Tabla 5).

Tabla 5. Matriz DAFO de ETRA

<i>Aspectos internos</i>		<i>Aspectos externos</i>	
-	DEBILIDADES	AMENAZAS	
	D1: Falta de documentación sistemática de procesos operativos y tecnológicos.	A1: Inflación, devaluación y restricciones a la importación que encarecen la operación.	
	D2: Gestión financiera informal, con escasa planificación y previsión.	A2: Cambios abruptos en las condiciones comerciales impuestas por proveedores.	
	D3: Capacidad limitada de respuesta ante contingencias en áreas clave (sistemas, finanzas).	A3: Desintermediación por parte de fabricantes que venden directo al consumidor.	
	D4: Ausencia de una estrategia formal de pricing y segmentación comercial.	A4: Presión competitiva de distribuidores con fuerte posicionamiento en precio.	
	D5: Inversión limitada en ciberseguridad y protocolos de crisis digital.	A5: Riesgo reputacional ante errores en el proceso de digitalización.	
	D6: Dificultades de escalabilidad estructural sin nueva infraestructura.	A6: Vulnerabilidad ante ataques informáticos por falta de protección específica.	
+	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
	F1: Logística propia integrada, con flota segmentada y rutas optimizadas.		O1: Crecimiento sostenido del mercado pet care en Argentina (16% anual).
	F2: Ecosistema digital robusto (ERP, CRM y e-commerce mayorista).		O2: Alta disposición de los clientes mayoristas a operar digitalmente (76,6%).
	F3: Vínculo cercano y asesoramiento personalizado al cliente B2B.		O3: Tendencia a la personalización y fidelización en canales B2B.

F4: Alta rotación en productos de mantenimiento y acuerdos con marcas líderes.	O4: Incorporación de tecnologías como IA, Big Data y automatización.
F5: Cultura organizacional centrada en el servicio, la confianza y el compromiso.	O5: Posicionamiento ecológico con productos sostenibles y diferenciados.
F6: Equipo técnico especializado en nutrición y atención postventa.	O6: Flexibilización legal en el sector, en el comercio electrónico e incentivos al desarrollo tecnológico.

Fuente: material interno de ETRA y datos del análisis PESTEL y de las 5 Fuerzas de Porter.

El análisis CAME – siglas de Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades – es una herramienta complementaria al análisis DAFO que permite traducir los hallazgos de dicho diagnóstico en directrices concretas de acción para transformar el análisis situacional en estrategias específicas que optimicen el desempeño organizacional y fortalezcan su posicionamiento competitivo. La Tabla 6 muestra este proceso de análisis.

Tabla 6. Matriz CAME

CORREGIR LAS DEBILIDADES	AFRONTAR LAS AMENAZAS
D1: Formalizar procesos tecnológicos y logísticos mediante manuales y checklists.	A1, A2: Diversificar proveedores y negociar condiciones más flexibles. Fortalecimiento de relaciones estratégicas.
D2, D3, D4: Profesionalizar la gestión financiera y desarrollar un plan de pricing escalonado.	A3, A4: Profesionalización del canal digital y programas de fidelización B2B.
D5: Inversión en infraestructura tecnológica, capacitación del personal y protocolos específicos para la gestión de crisis digitales.	A5: Diseñar campañas de comunicación de marca ante posibles crisis reputacionales.
D6: Adoptar tecnología escalable para ampliar la capacidad operativa sin necesidad de nueva infraestructura física. Soluciones tecnológicas cloud que puedan adaptarse al crecimiento	A6: Implementar medidas de protección digital como firewalls, auditorías de seguridad, cifrado de datos y planes de contingencia para prevenir y responder ante ciberataques.

MANTENER LAS FORTALEZAS	EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES
F1: Incorporar herramientas de analítica predictiva y planificación dinámica de rutas para mantener la eficiencia logística, escalando gradualmente sin perder control operativo.	O1, O2: Desarrollo y expansión del portafolio digital de productos y servicios para el canal B2B.
F2: Incorporar módulos avanzados en el ERP y CRM para gestionar clientes, automatizar pedidos y analizar datos de comportamiento de compra.	O3, O4: Usar IA para segmentar clientes según comportamiento de compra y rentabilidad, y lanzar campañas personalizadas que refuercen la relación comercial y estimulen la recompra.
F3, F6: Visitas técnicas y capacitaciones periódicas para clientes estratégicos.	O5: Desarrollo de una línea de productos sustentables con trazabilidad digital y valor ecológico
F4, F5: Implementar un sistema interno de gestión del conocimiento y reconocimiento al desempeño.	O6: Alianzas con polos tecnológicos para financiar mejoras en la ciberseguridad, y optimización de los procesos comerciales en línea.

El análisis DAFO-CAME confirma que ETRA se encuentra en una posición sólida para liderar la digitalización del canal mayorista B2B en el sector pet care en Córdoba. La empresa deberá corregir debilidades estructurales y anticipar amenazas económicas, pero cuenta con ventajas competitivas sostenibles, una cultura organizacional alineada y una oportunidad real de expansión digital rentable.

1.3. Diagnóstico Estratégico Integrador

La firma se encuentra en una posición estratégica favorable para consolidar su liderazgo en el canal mayorista B2B del sector pet care en Córdoba. El análisis externo muestra un mercado en expansión, con alta predisposición de los clientes a migrar al canal digital y una demanda creciente de personalización, sostenibilidad y eficiencia. Al mismo tiempo, el entorno macroeconómico impone riesgos significativos en términos de inflación, restricciones operativas y presión sobre márgenes.

Desde el plano interno, la empresa dispone de capacidades diferenciales claras: logística propia, cultura organizacional centrada en el servicio, ecosistema digital avanzado y fuerte vínculo relacional con los clientes. Estas fortalezas le otorgan ventajas sostenibles frente a competidores con menor nivel de integración tecnológica y operativa. Sin embargo, se identifican debilidades críticas asociadas a la gestión financiera informal, la falta de sistematización de procesos y la ausencia de una estrategia formal de precios.

El diagnóstico permite concluir que ETRA cuenta con los recursos y el momento oportuno para escalar su modelo y la migración de las ventas mayoristas al canal digital, apalancándose en sus fortalezas diferenciales, pero deberá profesionalizar su estructura, anticiparse a riesgos externos y desarrollar herramientas de gestión más robustas para sostener el crecimiento proyectado.

BLOQUE II – DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

2.1. Objetivos

Objetivo General

Consolidar el canal digital mayorista de ETRA S.R.L., migrando progresivamente su cartera de clientes actuales hacia una plataforma online eficiente, personalizada y alineada con las tendencias del e-commerce B2B.

Objetivos Específicos

Objetivo 1 – Aumentar la facturación a través del canal mayorista en un 10% antes del 31 de marzo de 2026, lo que representa un incremento de AR\$ 1.459.134.684, sobre la facturación actual del canal mayorista de AR\$ 14.591.346.840, alcanzando AR\$ 16.050.481.524 al final del periodo proyectado.

El objetivo es alcanzable dado el comportamiento histórico de los ingresos de ETRA. Partiendo de la facturación registrada por el canal mayorista en 2024, de AR\$ 14.591.346.840, esto implicaría un incremento de AR\$ 1.476.238.143,50. Se considera factible en un contexto proyectado de reactivación del sector, favorecido por políticas orientadas a la liberalización del mercado. Además, el canal mayorista mantiene una participación estable superior al 50% de la facturación total, lo que representa una base sólida para impulsar su crecimiento. Para lograr este objetivo, se implementarán estrategias de penetración de mercado, desarrollo de clientes existentes mediante acciones de *cross-selling* y *up-selling*, y un programa de fidelización digital personalizado que incentive la recompra, fortalezca el vínculo comercial y aumente el valor promedio por transacción.

Objetivo 2 – Lograr que el 50% de los clientes mayoristas actuales – 177 clientes sobre un total de 354 – migren al canal digital antes del 31 de marzo de 2026.

Sobre la base actual de 354 clientes mayoristas, esta meta implica que 177 migren a este canal en el periodo proyectado. Esta meta se respalda en los resultados de la encuesta interna realizada por la empresa en 2023, en la cual el 76,6 % de los clientes mayoristas manifestó su disposición a operar a través del

canal digital. El foco estará en facilitar la migración mediante incentivos, soporte personalizado y una experiencia de usuario simple, rápida y profesional.

Objetivo 3 – Alcanzar un incremento del 30% en el reconocimiento de marca de ETRA en el segmento mayorista B2B en Córdoba antes del 31 de marzo de 2026, mediante una estrategia digital de branding y posicionamiento.

La migración del canal mayorista hacia una plataforma digital no solo implica un cambio operativo, sino también un reposicionamiento estratégico. ETRA debe mantener una imagen profesional, coherente y confiable en el canal digital mayorista, donde la experiencia del usuario es un factor determinante para la adopción de este medio. Para lograr este objetivo, las acciones se focalizarán en la consistencia visual y de mensaje así como en estrategias de marketing B2B, orientadas especialmente a consolidar una identidad de marca clara, diferenciada y competitiva en el canal digital para mayoristas, así como una mayor visibilidad a través de la participación en diferentes canales y medios. Asimismo, se medirá a través de indicadores clave como el crecimiento en la tasa de recordación espontánea y asistida de marca (encuesta de seguimiento), el aumento del tráfico al sitio e-commerce proveniente de campañas de marca (Google Analytics), y la mejora del engagement en redes sociales (interacciones mensuales). La evolución del posicionamiento será monitoreada mediante la comparación de resultados antes y después de la implementación de las acciones.

2.2. Estrategia de Crecimiento

Igor Ansoff desarrolló un marco conceptual que se ha consolidado como una herramienta fundamental para que las empresas identifiquen y planifiquen sus estrategias de crecimiento. Este modelo se centra en la relación entre productos y mercados, sugiriendo cuatro estrategias principales basadas en la combinación de productos actuales y nuevos con mercados actuales y nuevos, como se ilustra en la Figura 4.

Figura 4. Matriz de crecimiento de Ansoff

Productos Mercados	ACTUALES	NUEVOS
	ACTUALES	NUEVOS
ACTUALES	1. Penetración de mercado	2. Desarrollo de nuevos productos
NUEVOS	3. Desarrollo de nuevos mercados	4. Diversificación

Fuente: traducción y adaptación de Ansoff (1957, p.114).

Para Ansoff (1976), la *penetración en el mercado* “busca generar un esfuerzo para aumentar las ventas de la empresa sin desviarse de la estrategia original del mercado objetivo de los productos” (p.114). Esta estrategia se enfoca, entonces, en aumentar la participación en mercados existentes mediante acciones que reduzcan costos de producción y mejoren la eficiencia, logrando economías de escala. Esto permite a las empresas producir bienes o servicios de manera más eficiente, lo que puede resultar en precios competitivos, mayores ventas y mayor rentabilidad.

El *desarrollo de productos* permite a las empresas conservar su misión mientras crean o mejoran productos con nuevas características para mejorar su rendimiento (Ansoff, 1976). No obstante, esto puede requerir grandes inversiones en investigación, desarrollo y costos de lanzamiento.

El *desarrollo de nuevos mercados* es una estrategia que consiste en “la adaptación de una línea ya existente de productos de una empresa generando modificaciones en las características del producto para introducirlos en mercados desconocidos para la empresa, en nuevas regiones geográficas” (Ansoff, 1976, p.114).

Finalmente, la estrategia de *diversificación* implica que una empresa busque nuevos mercados con nuevos productos, dejando de lado sus líneas actuales. Es la opción más arriesgada en su estrategia, ya que enfrenta la incertidumbre de desarrollar productos novedosos y entrar en mercados desconocidos (Ansoff, 1976).

De acuerdo con este análisis, la estrategia principal de ETRA se ubica en la Penetración de mercado (Producto actual - Mercado actual), ya que no está desarrollando nuevos productos, sino que mantiene su portafolio (alimentos balanceados, accesorios y servicios asociados) para clientes mayoristas. Por otra parte, la migración está dirigida a los clientes existentes, no a nuevos segmentos de mercado. Aunque se modifica el canal (de presencial a digital), el foco sigue siendo captar más volumen dentro del mismo mercado.

Para lograr un crecimiento ETRA debe apostar a diferentes tipos de estrategia, que se resumen en la Tabla 7.

Tabla 7. Estrategia de Penetración de mercado (Producto actual - Mercado actual)

Acciones clave	Impacto esperado
Migrar progresivamente a los clientes mayoristas al canal digital	Mayor eficiencia operativa, reducción de costos comerciales y aumento del volumen de ventas online.
Implementar un programa de fidelización digital personalizado	Incremento de la recompra, fortalecimiento del vínculo comercial y mejora del valor promedio por pedido.
Aplicar estrategias de <i>cross-selling</i> y <i>up-selling</i> dentro de la plataforma	Aumento del ticket promedio por cliente y mayor rotación de productos complementarios.
Mejorar la experiencia de usuario (UX/UI) de la plataforma de e-commerce mayorista	Mayor adopción del canal digital, reducción de fricciones en el proceso de compra y fidelización de clientes.
Ofrecer incentivos por uso del canal digital (bonificaciones, promociones, condiciones preferenciales)	Aceleración de la migración digital y mayor retención de clientes en la nueva modalidad.
Capacitar al equipo comercial en asesoramiento digital y gestión de relaciones omnicanal	Mejora en la conversión de ventas, mejor atención postventa y aumento del nivel de satisfacción del cliente mayorista.

A mediano plazo se podrá orientar hacia una estrategia de desarrollo de nuevos mercados (Producto actual - Mercado nuevo) con captación de nuevos clientes B2B dentro de Córdoba y ampliación de cobertura a zonas subatendidas mediante canal digital, y de desarrollo de producto (Producto nuevo - Mercado

actual) con el desarrollo de una línea propia (marca blanca, productos eco-friendly). A largo plazo se proyecta un crecimiento mediante una estrategia de diversificación (Producto nuevo - Mercado nuevo) con proyectos de servicios tecnológicos para mayoristas (gestión comercial, dashboards, stock) y expansión futura como proveedor de soluciones digitales.

2.3. Estrategia Competitiva

Michael Porter (1980) definió la estrategia competitiva como el conjunto de acciones que una empresa desarrolla para lograr una posición sólida dentro de su industria, en respuesta a las cinco fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad del sector. Para alcanzar una ventaja sostenible, Porter propuso tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, las cuales pueden aplicarse de forma individual o combinada según el contexto competitivo.

En el caso particular de ETRA se adopta una estrategia de enfoque por diferenciación, operando exclusivamente en el canal mayorista B2B del sector pet care en la provincia de Córdoba. Su propuesta de valor combina servicio personalizado, eficiencia logística, soporte técnico y digitalización comercial, orientada a un segmento definido y fidelizable. ETRA no compite por tener el precio más bajo del mercado, sino por ofrecer una ecuación de valor superior. Atributos como logística propia, CRM activo, cumplimiento, soporte técnico por segmento y trato personalizado sostienen su ventaja competitiva. Esto le permite defender su participación ante distribuidores tradicionales y nuevos entrantes digitales, con una propuesta difícil de imitar.

La migración hacia el canal digital de los clientes mayoristas refuerza el enfoque de diferenciación en dos aspectos que señalan Kotler y Keller (2012): por un lado, la *diferenciación por medio del canal*, que permite diseñar de manera más efectiva y eficiente la cobertura, experiencia y desempeño para hacer que la compra del producto sea más fácil, más agradable y más gratificante; y por otro, la *diferenciación por innovación* al incorporar soluciones tecnológicas que optimizan la interacción comercial, personalizan la oferta y agregan valor mediante servicios digitales que mejoran la eficiencia operativa y la relación con el cliente.

2.4. Estrategia STP: Segmentación – Target – Posicionamiento

2.4.1. Segmentación del Mercado Mayorista

El mercado mayorista B2B de alimentos y accesorios para mascotas en Córdoba puede segmentarse en tres grupos principales, diferenciados por su tamaño, comportamiento de compra y prioridades operativas, como se presenta en la Tabla 8.

Tabla 8.1 Segmentación del mercado mayorista de alimentos y accesorios para mascotas

Segmento	Descripción	Necesidades clave
Forrajerías	Empresas pequeñas y medianas dedicadas a la venta de insumos y alimentos para animales y mascotas. Operan en zonas urbanas y periurbanas.	Precios competitivos, disponibilidad inmediata de stock, financiación flexible y descuentos por volumen.
Veterinarias	Profesionales del sector veterinario que comercializan productos junto con la prestación de servicios médicos. Ticket medio-alto con menor frecuencia de compra.	Productos de calidad con respaldo técnico, entregas puntuales, promociones específicas para el canal.
Pet shops y tiendas especializadas	Comercios urbanos orientados al consumidor final premium. Ofrecen productos diferenciados, atención personalizada y experiencia de compra atractiva.	Innovación, envases diferenciados, estrategias de fidelización, contenido digital y programas de puntos.

Fuente: material interno de ETRA.

Estos grupos no son homogéneos por lo que resulta importante también incorporar una segmentación multicriterio que considere variables como frecuencia de compra, cantidad, tipo de gestión, entre otras. A tal fin, se propone un modelo basado en la clasificación ABC por valor de compra anual, combinado con criterios cualitativos como la predisposición al uso de los canales digitales, nivel de profesionalización, precio y la expectativa de servicio personalizado.

Tabla 8.2 Segmentación ABC

Tipo de cliente	Segmento A (alto valor)	Segmento B (valor medio)	Segmento C (valor bajo)
Forrajerías	Grandes forrajerías con operaciones formales, alto volumen de compra, compras frecuentes, buena logística y apertura al canal digital.	Forrajerías medianas con gestión mixta, compras regulares, cierta apertura a lo digital pero aún dependientes del vendedor.	Comercios pequeños o tradicionales, baja frecuencia de compra, gestión informal, escasa familiaridad digital.
Veterinarias	Clínicas grandes o cadenas, ticket alto, foco en marcas premium, apertura a plataformas autogestionables y asesoramiento técnico.	Veterinarias independientes con frecuencia media, interés en promociones y soporte personalizado, digitalización parcial.	Veterinarias pequeñas, compras puntuales, bajo volumen, foco en atención presencial y fuerte dependencia del canal tradicional.
Pet shops	Tiendas premium urbanas, foco en experiencia del cliente, buscan diferenciación, gestión profesional y buen uso de herramientas digitales.	Pet shops en crecimiento, con gestión semiprofesional, digitalización incipiente, interesados en combos y fidelización.	Emprendimientos pequeños o nuevos, baja rotación, visión tradicional del negocio, alta sensibilidad al precio.

Fuente: material interno de ETRA.

2.4.2. Target

El presente plan de marketing tiene como público objetivo los clientes mayoristas B2B de la provincia de Córdoba, específicamente forrajerías, veterinarias y pet shops. Conforme la segmentación multicriterio desarrollada, se definió como target prioritario a los segmentos A y B dentro de cada tipología de cliente, por su mayor volumen de compra, frecuencia, profesionalización y predisposición a adoptar canales digitales.

- En forrajeras, el foco estará puesto en aquellas de gran escala (Segmento A) y medianas en expansión (Segmento B), que operan con cierto grado de formalización, muestran apertura al canal digital y requieren soluciones logísticas eficientes con precios competitivos.
- En veterinarias, se priorizarán clínicas de alto ticket, con foco en marcas premium y asesoramiento técnico (Segmento A), así como veterinarias independientes (Segmento B) que ya operan con frecuencia media y están abiertas a herramientas digitales y promociones adaptadas.
- En pet shops, el objetivo serán los comercios urbanos con posicionamiento premium (Segmento A), altamente orientados al cliente final, y los negocios en crecimiento (Segmento B), interesados en diferenciarse con propuestas innovadoras, contenido digital y programas de fidelización.

Los segmentos C, de menor valor estratégico, también serán abordados, pero mediante acciones progresivas de acompañamiento, educación y soporte, buscando incrementar su valor futuro y facilitar su incorporación al canal digital mayorista.

Es decir, el foco está puesto en aquellos clientes con potencial de compra recurrente y disposición a operar digitalmente, especialmente en las zonas del Gran Córdoba, Sierras Chicas y región centro-sur de la provincia.

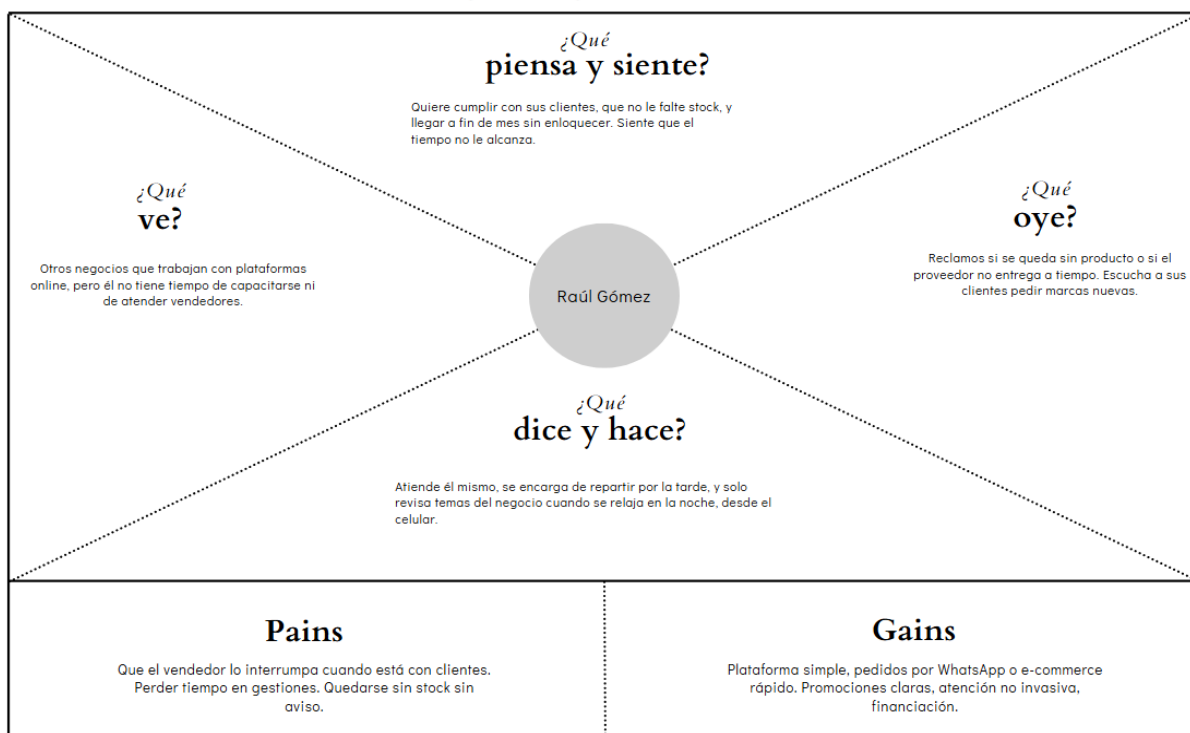
2.4.3. Buyer Persona

Con base en la segmentación del mercado mayorista, se han definido tres perfiles representativos de clientes B2B, contruidos a partir de entrevistas internas y observaciones comerciales. Estos perfiles permiten diseñar estrategias diferenciadas para cada segmento y guiar las decisiones en cuanto a comunicación, experiencia de compra y fidelización. En primer lugar se elaboró un mapa de empatía, una herramienta que permite descubrir cómo piensa, siente y se comporta el público objetivo para comprender mejor sus deseos y necesidades. (ver Figura 5).

Figura 5. Mapa de Empatía

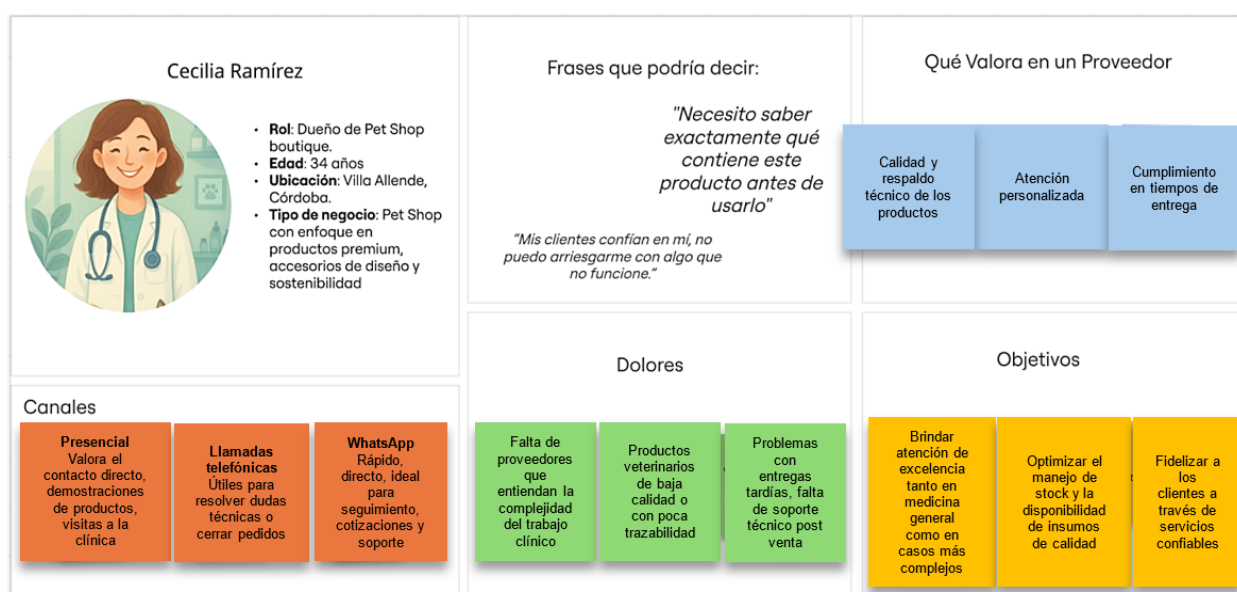
Mapa de empatía

Identificando el comportamiento del usuario



A partir de ese mapa se elaboraron diferentes perfiles, correspondientes a los tres segmentos principales de clientes mayoristas de ETRA: veterinarias, pet shops y forrajерías. A continuación, se presentan las tarjetas con la descripción de cada perfil.

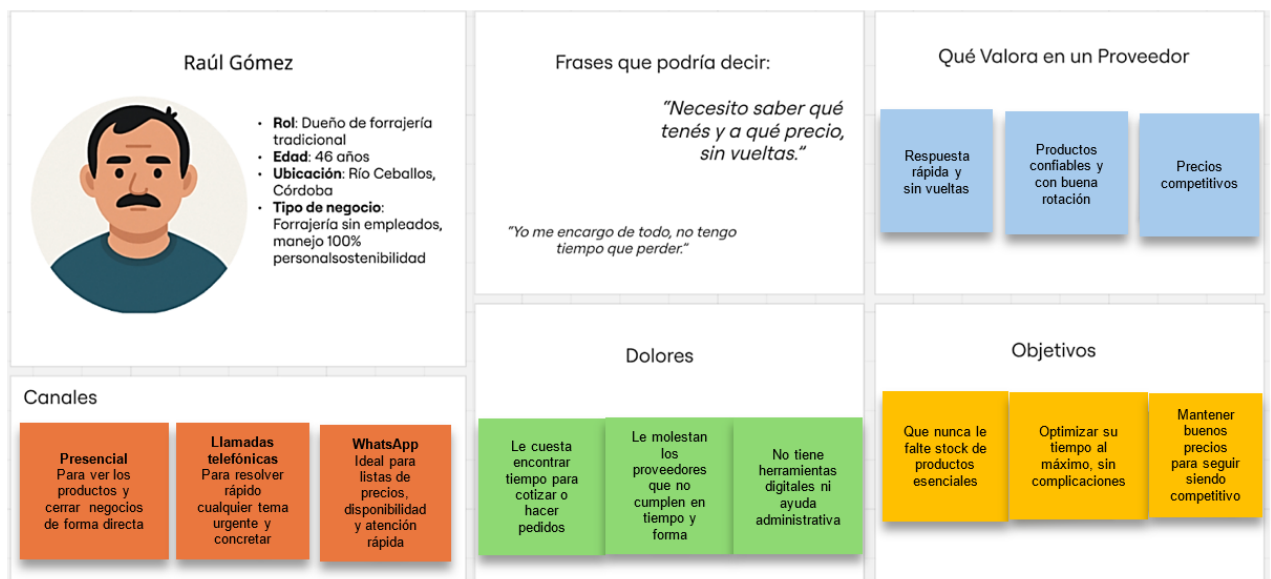
1. “Dra. Cecilia Ramírez” – Veterinaria independiente



2. “Lucas Peretti” – Dueño de Pet Shop



3. “Raúl Gómez” – Dueño de forrajería



2.4.4. Posicionamiento

A partir de los datos de una encuesta interna realizada por ETRA en 2023 se construyó la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) que permite visualizar la posición de ETRA en relación con sus principales competidores, considerando cuatro atributos clave: vínculo comercial, cumplimiento logístico, disponibilidad de stock y condiciones de financiación. Se asignaron ponderaciones relativas según la

percepción del cliente y se calculó la ecuación de valor percibido/precio relativo (ver Tabla 9).

Tabla 9. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

ATRIBUTO	Etra	Fradej a	Españ a	Cerea I Paz	Sinceresof t	MEDI A	TOTA L
Vínculo con el vendedor	27.00	6.00	6.00	18.00	3.00	12.00	60.00
Cumplimiento/servicio	6.00	5.00	3.00	1.00	5.00	4.00	20.00
Disponibilidad de mercadería	2.00	2.50	2.50	1.50	1.50	2.00	10.00
Financiación	2.50	0.00	3.00	3.00	1.00	2.00	10.00
Valor percibido (absoluto)	37.50	13.50	14.50	24.00	10.50	20.00	100.00
Valor percibido (relativo)	18.75 0	0.6750	0.7250	12.00 0	0.5250	1.00	5.00
Precio (absoluto)	14,38 5	12,1	19	17,02 5	15,231	15,54 8	77,741
Precio (relativo)	0.925 2	0.7782	12.220	10.95 0	0.9796	1.00	5.00
Ecuación de valor	2.03	0.87	0.59	1.10	0.54	1	5

Sobre la base de esta matriz se construyó el Mapa de Posicionamiento (ver Figura 6) que muestra a los principales actores en función del valor percibido por el cliente y el nivel de precios relativos.

Figura 6. Mapa de Posicionamiento Estratégico



La posición de ETRA se destaca en el cuadrante de alto valor percibido y precio competitivo, lo que le otorga una ventaja relevante en términos de relación valor/precio. Este lugar estratégico le permite captar tanto a clientes sensibles al precio como a aquellos que priorizan la calidad del servicio y la confiabilidad en el vínculo comercial.

En contraste, empresas como Cereal Paz operan con altos niveles de valor percibido pero también con precios elevados, lo que las posiciona en el segmento premium. Por otro lado, competidores como España Distribuidora y Fradeja Hermanos muestran una menor capacidad de diferenciación, operando en un terreno donde la fidelización de clientes y el margen de maniobra comercial son limitados.

Esta matriz evidencia que la estrategia de ETRA, basada en la combinación de eficiencia operativa, asesoramiento técnico, y precios accesibles, resulta altamente competitiva en el contexto actual del canal mayorista digital. La consolidación de este posicionamiento, sumada a la digitalización del canal, permitirá a la empresa sostener su ventaja relativa y expandir su participación en el mercado provincial.

A partir del análisis estratégico y la segmentación, se define el siguiente posicionamiento único de marca para ETRA dentro del canal mayorista digital:

“ETRA es el socio profesional y confiable para tu negocio pet care: asesoramiento personalizado con precios competitivos en una plataforma digital pensada para mayoristas.”

Este posicionamiento busca ser transversal a los tres segmentos, pero con énfasis diferencial según el tipo de cliente. Se sustenta en dos pilares estratégicos: la confianza relacional basada en el vínculo personalizado y el asesoramiento técnico, y precios competitivos.

El enfoque de posicionamiento busca consolidar la posición de ETRA como el competidor con mejor ecuación de valor, con un servicio personalizado, cumplimiento y precio competitivo.

2.5. Customer Journey

El recorrido que se muestra en la Figura 7 representa la experiencia típica de un cliente mayorista B2B al interactuar con ETRA a través del nuevo canal digital. Su diseño permite identificar momentos clave de decisión y áreas críticas de mejora para fortalecer la experiencia de usuario y fomentar la adopción sostenida del canal.

Figura 7. Customer Journey del Cliente B2B Mayorista Digital

	DESCUBRIMIENTO	CONSIDERACIÓN	COMPRA	ENTREGA	RECOMPRA	FIDELIZACIÓN
Acción del cliente	Conoce a ETRA por recomendaciones, redes sociales o publicidad digital.	Evalúa condiciones comerciales, solicita información, compara proveedores.	Realiza el primer pedido a través del canal digital o con apoyo del vendedor.	Recibe la mercadería y controla el pedido.	Consulta promociones, repite pedidos, solicita asesoramiento adicional.	Se consolida como cliente frecuente y recomienda a colegas o socios.
Pensamiento o emoción asociada	“¿Será una empresa confiable y fácil de tratar?”	“Quiero saber si me conviene trabajar con ellos.”	“Espero que sea sencillo y cumplan con lo acordado.”	“¿Llegó todo como lo pedí? ¿En tiempo y forma?”	“Me interesa seguir trabajando con ellos si la atención se mantiene.”	“Confío en esta empresa, me resuelven el día a día.”
Canales de contacto	Redes sociales, sitio web, referidos	WhatsApp, llamadas, e-commerce, presencial	Plataforma digital, CRM, contacto comercial directo	Logística propia, atención postventa	CRM, WhatsApp, plataforma	Email marketing, WhatsApp, eventos, programa de fidelización
Oportunidades de mejora	Campañas de branding, testimonios de clientes, SEO, presencia activa en medios digitales.	Respuesta rápida, información clara, material técnico accesible.	Experiencia de usuario intuitiva, seguimiento de pedido, confirmación automática.	Encuesta breve post-entrega, trazabilidad clara, canales de reclamo visibles y ágiles.	Promociones personalizadas, historial de compras, contacto proactivo.	Programa de fidelidad, contenido relevante, eventos exclusivos para mayoristas.

Este mapa de experiencia evidencia que los momentos más sensibles del proceso se concentran en la etapa de consideración y en la primera experiencia de entrega. Para lograr una transición exitosa al canal digital, ETRA deberá mantener su diferencial de cercanía y profesionalismo mediante herramientas tecnológicas, comunicación proactiva y soporte constante.

2.6. Marketing Mix (4Ps)

El mix de marketing es una herramienta estratégica esencial para alinear las capacidades internas y externas de una organización con las necesidades y expectativas del mercado objetivo. Es un conjunto de herramientas tácticas controlables que se agrupan en lo que se conoce como las *4P del marketing* (Kotler, 2001).

Para alcanzar los objetivos estratégicos definidos hasta marzo de 2026, se diseñaron acciones específicas para cada componente del marketing mix: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Producto. ETRA ofrece una amplia variedad de alimentos balanceados y accesorios para mascotas, con especial foco en la categoría mantenimiento, caracterizada por su calidad y disponibilidad constante. En el canal digital, estos productos se presentarán con fichas técnicas detalladas y recomendaciones personalizadas basadas en el historial de compra del cliente. La política de producto incluye:

1. Plataforma digital B2B (App):

- Lanzamiento de una app B2B de autogestión con funcionalidades para realizar pedidos, acceder a atención al cliente, consultar historial y facturación, seguimiento y soporte postventa.
- Historial de compras y recomendaciones automáticas dentro de la app.

2. Experiencia de usuario y propuesta de valor:

- Catálogo digital actualizado
- Combos personalizados
- Experiencia ágil en la app.

3. Estrategias de venta complementarias:

- Combos especiales y kits por categoría.
- Integración de estrategias de cross-selling y up-selling tanto en la app como en la web.

Precio. La empresa aplica una segmentación de precios por volumen de compra, promociones estacionales y condiciones especiales para clientes recurrentes. A pesar de estas prácticas, aún no existe una estrategia formal de pricing. El desarrollo del canal digital permitirá incorporar precios dinámicos, descuentos escalonados y políticas de fidelización automáticas, con el objetivo de optimizar rentabilidad y competitividad. Las estrategias para este componente incluirán:

- Descuentos exclusivos para las primeras compras digitales o por uso frecuente de la app.
- Bonificaciones por primera compra + programa de referidos (clientes actuales que traigan nuevos obtienen beneficios).
- Precios diferenciados por volumen y promociones escalonadas según ticket promedio.
- Programa de fidelización digital (puntos por recompra, acceso anticipado a promociones).
- Reducción de costos logísticos mediante incentivos a pedidos programados por canal digital.

Se complementará con herramientas de cross-selling y up-selling automatizadas para aumentar el ticket promedio. La estrategia de precio seguirá una lógica de valor percibido, no solo de competencia directa, para sostener el posicionamiento y rentabilidad.

Plaza (Distribución). ETRA opera con logística propia en toda la provincia de Córdoba, con una flota que incluye vehículos livianos, medianos y pesados. Esta capacidad le permite realizar entregas eficientes, adaptadas a las necesidades del canal mayorista. El canal digital centralizará la toma de pedidos 24/7 y permitirá el seguimiento online de entregas, niveles de stock y estado de cuenta. La distribución física se integrará con la experiencia digital para mejorar la fidelización.

Se utilizarán los siguientes canales:

- WhatsApp Business: atención, promociones, soporte y onboarding.
- Instagram / Facebook: contenido visual, lanzamientos, sorteos y comunidad.
- Email marketing: promociones relámpago, alertas, novedades.
- App y e-commerce: centro de gestión, canal de venta y cotización.
- Ferias y puntos físicos: activaciones y premios.

Promoción. La empresa utiliza una estrategia de comunicación mixta. En medios tradicionales, se posiciona mediante cartelería, radio local y presencia en vía pública. En el plano digital, trabaja contenidos en redes sociales (Instagram, Facebook y TikTok) y proyecta una mayor inversión en campañas pagas (Meta Ads, Google Ads), orientadas al canal mayorista. La estrategia de comunicación se basará en campañas digitales personalizadas vía CRM y e-commerce: correos segmentados, notificaciones de promociones, contenido educativo para veterinarias y pet shops. También se ofrecerán incentivos por uso de la plataforma (bonificaciones, puntos, acceso anticipado a lanzamientos). Se utilizará branding institucional para reforzar el valor de la marca y acciones de co-branding con marcas líderes. Asimismo, se prevén activaciones como HOT SALE exclusivo y acciones de remarketing y referidos. Algunas de las acciones propuestas para este componente son:

1. Campañas de concientización y migración digital:

- Campaña “Digitalizate con ETRA” vía email, WhatsApp y redes sociales, mostrando beneficios concretos de migrar al canal digital.
- Comunicación clara al cliente sobre los beneficios económicos de operar de forma digital (ahorro, rapidez).

2. Campañas publicitarias digitales y eventos:

- Campaña digital segmentada (Facebook Ads, Google Ads) y presencia en ferias/comunidades del rubro con propuesta exclusiva para mayoristas digitales.
- HOT SALE mayorista exclusivo: campaña por tiempo limitado con foco en digital, descuentos agresivos y beneficios por compras desde la app.

3. Acciones automatizadas de fidelización:

- Campañas automatizadas de email marketing y notificaciones push recordando fechas de recompra.

2.6.1. Comunicación Estratégica

De acuerdo con Kotler y Keller (2012), los objetivos de comunicación pueden establecerse en distintos niveles, que buscan conseguir la respuesta deseada por parte de los consumidores:

- Necesidad de categoría: generar conciencia sobre una categoría de producto o servicio, especialmente cuando es nuevo o poco conocido, con el fin de crear una percepción de necesidad en el consumidor.
- Conciencia de marca: lograr que el público objetivo pueda reconocer o recordar la marca dentro de su categoría.
- Actitud frente a la marca: posicionar la marca como una opción valiosa para satisfacer una necesidad específica.
- Intención de compra: generar un compromiso mental por parte del consumidor hacia la adquisición de la marca, motivado por estímulos como promociones o beneficios concretos.

Atendiendo a estos criterios, se proponen algunas categorías para reforzar la comunicación estratégica del canal digital:

1. Posicionamiento traducido a mensajes clave:

“ETRA es la marca mayorista digital que pone el control en manos del cliente. Permite comprar cuándo y dónde quiera, con acceso total a productos, precios, promociones y recompensas únicas, construyendo una experiencia de negocio que también premia y sorprende”.

Mensajes clave: “Ahora los tiempos los manejas vos.”

2. Key visual que incluye los siguientes elementos visuales de marca:

- Paleta cromática: naranja vibrante, rojo, blanco y negro.

- Tipografías: curvas, fuertes y amigables. Algunas con estilo retro/divertido.
- Estilo fotográfico: cercano, real y humano. Personas felices, mascotas, productos en contexto.
- Elementos gráficos: stickers, íconos, burbujas, estrellas. Visual juvenil y cálido.
- Aplicaciones gráficas: diseño modular, texto en primer plano, frases destacadas.

3. Tono de comunicación:

- Cercano, enérgico, accesible.
- Uso del 'vos', con actitud positiva, relajada y emocional.

2.7. Matriz Producto–Mercado

Esta herramienta estratégica permite visualizar oportunidades de crecimiento al cruzar la oferta actual y potencial de productos con los mercados presentes y futuros. En el caso de ETRA, la estrategia principal se orienta hacia la penetración de mercado, aprovechando su portafolio actual y su base de clientes mayoristas, aunque también existen oportunidades complementarias en otras direcciones (desarrollo de mercado, desarrollo de productos y diversificación). (ver Tabla 10).

Tabla 10. Matriz Producto–Mercado

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercado actual	Penetración de Mercado	Desarrollo de Producto
	Digitalización del canal mayorista actual	Incorporación de servicios de valor agregado (consultoría nutricional)
	Fidelización de clientes B2B	Línea de productos sostenibles
	Cross-selling y up-selling en clientes activos	
Mercados nuevos	Desarrollo de Mercado	Diversificación
	Expansión geográfica futura (otras provincias)	Servicios digitales (plataforma de gestión B2B para terceros)

	Alianzas con nuevos distribuidores regionales	
--	---	--

BLOQUE III: PLAN OPERATIVO

3.1. Estrategias y Acciones

Según Lambin y Schuiling (2012), un plan de acción eficiente debe traducir las decisiones estratégicas en actividades coordinadas, medibles y calendarizadas, asegurando la ejecución efectiva del marketing mix en función de los segmentos y metas priorizadas. En otras palabras, se trata de convertir la visión estratégica en resultados tangibles mediante un enfoque estructurado y alineado con los objetivos del plan general. La Tabla 11 muestra las estrategias y acciones a desarrollar, los responsables de su ejecución y las principales métricas o KPI para evaluar su rendimiento.

Tabla 11. Plan de acción

Objetivos	Estrategias	Acciones	Responsables	KPI
1. Aumento de facturación en el canal mayorista	1.1 Penetración de mercado B2B	1.1.1 Prospección en frío B2B	Equipo Comercial	Tasa de conversión: (Clientes nuevos / Contactos prospectados) $\times 100$
		1.1.2 Visitas comerciales virtuales y presenciales	Equipo Comercial	Nº de visitas/mes y ratio de conversión posterior: (Ventas / Visitas) $\times 100$
		1.1.3 Oferta promoción a nuevos clientes	Marketing / Comercial	Nº Clientes nuevos adquiridos con promoción
	1.2 Desarrollar clientes existentes	1.2.1 Contenido dinámico en mails y carrito web	Marketing Digital	Click-through rate (CTR): (Clicks / Emails abiertos) $\times 100$

		1.2.2 Recomendaciones de Upselling en check out	E-commerce / IT	Aumento del ticket promedio: (Ventas con upselling – Ticket promedio base) / Ticket base × 100
	1.3 Plan de Fidelización	1.3.1 Programa de puntos	Marketing / Atención al cliente	Ratio de recompra: (Clientes que compraron nuevamente / Total de clientes participantes) × 100
2. Migración operativa al canal digital	2.1 Promoción del canal digital	2.1.1 Oferta Hot sales con 5% de descuento	Marketing Digital	% Incremento en pedidos digitales durante Hot Sale
		2.1.2 Cupones de descuento del 8% para compras digitales	Marketing Digital	Redención de cupones: (Cupones usados / Cupones emitidos) × 100
	2.2 Capacitación y soporte	2.2.1 Onboarding digital (videos + PDFs)	Comunicación / Soporte	Visualizaciones de contenido / Tasa de adopción: (Pedidos digitales / Total pedidos) × 100
		2.2.2 Equipo de soporte al cliente digital	Soporte Técnico	Tiempo de respuesta / Nivel de satisfacción

3. Lograr el posicionamiento en el mercado B2B	3.1 Consistencia visual y de mensaje	3.1.1 Creación de un Brandbook	Marketing / Diseño	Brandbook finalizado y distribuido
		3.1.2 Crear un guion de marca	Comunicación Institucional	Guion aprobado y aplicado en piezas clave
	3.2 Marketing B2B	3.2.1 Participar en ferias, congresos, rondas de negocios	Comercial / Gerencia	Nº de eventos / Nº de contactos nuevos
		3.2.2 Publicar en medios, redes sociales o revistas especializadas	Comunicación / Relaciones Públicas	Nº de publicaciones / Alcance
		3.2.3 Optimización SEO	Marketing Digital / SEO Manager	Ranking SEO / Tráfico orgánico e-commerce

Para el objetivo de aumento de la facturación en el canal mayorista, las estrategias se orientan tanto a la captación de nuevos clientes como al fortalecimiento de la relación con los actuales. La acción de prospección en frío B2B implica un proceso activo de identificación y contacto con potenciales clientes a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos y mensajes personalizados. Esta acción se motorizará mediante la asignación de metas semanales, el uso de bases de datos segmentadas y herramientas CRM para registrar el avance. El control se realizará mediante la tasa de conversión, calculada como el porcentaje de clientes nuevos sobre el total de contactos prospectados, lo que permitirá evaluar la efectividad del abordaje. De forma complementaria, las visitas comerciales virtuales y presenciales buscarán consolidar la relación con clientes potenciales mediante el contacto directo. Se programarán en función del funnel (embudo comercial) y su monitoreo se realizará a través del número de visitas realizadas por mes y ratio de conversión posterior, es decir, el porcentaje de ventas logradas en relación con las visitas efectuadas. Este indicador permitirá realizar los ajustes necesarios a los perfiles priorizados.

La oferta promocional a nuevos clientes se implementará con campañas digitales, códigos promocionales y seguimiento automatizado. El indicador de control será la cantidad de nuevos clientes adquiridos por promociones, lo que permitirá evaluar su retorno y realizar ajustes en el diseño de futuras campañas. En el desarrollo de clientes existentes, el uso de contenido dinámico en correos electrónicos y carritos web se motorizará mediante herramientas de automatización de marketing (como MailChimp o Smart CMR de HubSpot, entre otras) que facilitan la personalización de mensajes en función del historial de compra o navegación. El seguimiento se realizará mediante CTR (*Click-Through Rate*), para medir la proporción de clics en relación con los correos abiertos.

Para la recomendación de productos mediante técnicas de upselling en el check-out se utilizarán algoritmos de recomendación que sugieren productos complementarios. Se controlará mediante el aumento del ticket promedio, para evaluar si las estrategias de recomendación incrementan efectivamente el valor de las transacciones. En cuanto al plan de fidelización, el programa de puntos se desarrollará a través de plataformas que integren automáticamente la acumulación y canje de puntos en cada compra (como Loybox, Smartbis, OpenLoyalty, entre otras), y el control se realizará evaluando el ratio de recompra.

Para lograr el objetivo de migración operativa al canal digital se desplegarán estrategias de incentivo y formación. Las ofertas Hot Sale con descuentos se motorizarán mediante campañas omnicanal dirigidas a usuarios registrados y visitantes frecuentes del sitio web. El éxito de esta acción se medirá a través del incremento porcentual de pedidos digitales durante el evento, con el fin de evaluar la capacidad de la promoción para desviar la demanda hacia el canal digital. Asimismo, la implementación de cupones de descuento se desarrollará mediante sistemas automatizados de generación y redención integrados al sitio web. Su control se realizará observando la tasa de redención, es decir, el porcentaje de cupones utilizados en relación con los emitidos.

Las acciones de capacitación y soporte están centradas en el onboarding digital, compuesto por videos y documentos descargables. Esta acción se pondrá en marcha mediante la publicación de contenidos en plataformas accesibles y su

promoción en canales oficiales. Los resultados se controlarán por dos vías: número de visualizaciones y tasa de adopción digital, entendida como el porcentaje de pedidos realizados a través del canal digital en relación con el total. De forma paralela, un equipo de soporte digital al cliente brindará atención omnicanal que permita derivar consultas y resolver problemas en tiempo real. Su desempeño se controlará mediante indicadores como el tiempo promedio de respuesta y el nivel de satisfacción del cliente, recabado a través de encuestas post atención.

Para alcanzar el objetivo de posicionamiento de ETRA en el mercado mayorista B2B, se articulará una estrategia centrada en la coherencia comunicacional, el branding digital y la generación de visibilidad en medios clave del sector. Esta estrategia se orientará especialmente a fortalecer el vínculo con los segmentos definidos en los buyer persona, garantizando una propuesta de valor consistente, reconocible y diferenciada en todos los puntos de contacto.

Primero, se elaborará un Brandbook institucional, desarrollado a través de talleres internos y reuniones de equipo, con participación de áreas comerciales, marketing y dirección general. Este manual contendrá los lineamientos visuales y comunicacionales de la marca, asegurando la coherencia en todas las piezas gráficas y canales de difusión. Su validación será institucional y su implementación obligatoria. Paralelamente, se definirá un guion de marca con tono, estilo y mensajes clave orientados al canal mayorista digital. Su aplicación se controlará mediante la revisión de contenidos corporativos y auditorías internas periódicas.

Segundo, se impulsarán acciones de visibilidad sectorial, incluyendo la participación activa en ferias, congresos, rondas de negocios y espacios de networking del rubro pet care. Estas actividades se organizarán en un calendario anual y su seguimiento se realizará a través de dos indicadores específicos: (1) número de eventos asistidos, y (2) cantidad de contactos comerciales generados. Además, se promoverá la presencia editorial en medios especializados del sector mediante artículos técnicos, entrevistas o casos de éxito, cuya efectividad será evaluada en base al número de publicaciones realizadas y su alcance estimado en lectores o visualizaciones.

En paralelo, se potenciará el posicionamiento digital de la marca mediante campañas de branding y contenidos educativos en redes sociales (Instagram, Facebook, YouTube), diseñados para aumentar la recordación espontánea y asistida. El rendimiento de estas acciones será medido por el engagement mensual (interacciones), el crecimiento del tráfico al e-commerce proveniente de campañas de marca y la evolución de la tasa de clics en piezas promocionales.

Finalmente, se implementará una estrategia de optimización SEO, basada en auditorías técnicas, producción de contenidos optimizados para buscadores y generación de enlaces de calidad. Esta línea de acción buscará mejorar el ranking en motores de búsqueda y aumentar el tráfico orgánico mensual al canal e-commerce. El análisis de estos indicadores permitirá evaluar objetivamente el posicionamiento digital de ETRA y su progreso frente a la línea de base establecida en 2024.

3.1.1. Cronograma

La Tabla 12 muestra la calendarización de las acciones contempladas en el Plan de Marketing Digital para ETRA S.R.L., considerando que la planificación temporal facilita una asignación eficiente de recursos, el seguimiento de avances y la evaluación del cumplimiento de los objetivos en cada etapa del proceso.

Tabla 12. Plan de acción: timing

ACCIONES	CALENDARIZACIÓN								
	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25	ene-26	feb-26	mar-26
1.1.1 Prospección en frío B2B									
1.1.2 Visitas comerciales virtuales y presenciales									
1.1.3 Oferta promoción a nuevos clientes									
1.2.1 Contenido dinámico en mails									

ACCIONES	CALENDARIZACIÓN								
	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25	ene-26	feb-26	mar-26
y carrito web con recomendaciones de accesorios									
1.2.2 Recomendaciones de Upselling en check out									
1.3.1 Programa de puntos									
2.1.1 Oferta Hot sales con 5% de descuento									
2.1.2 Cupones de descuento del 8% para compras digitales									
2.2.1 Onboarding digital con videos + pdf con explicaciones									
2.2.2 Equipo de Soporte al cliente digital con número telefónico									
3.1.1 Creación de un Brandbook									
3.1.2 Crear un guion de marca									
3.2.1 Participar en ferias, congresos, rondas de negocios									
3.2.2 Publicar en medios, redes sociales o revistas especializadas de tu rubro									

ACCIONES	CALENDARIZACIÓN								
	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25	ene-26	feb-26	mar-26
3.2.3 Optimización SEO									

3.2. Definición de Presupuesto

El presupuesto está orientado a fortalecer el crecimiento en el canal mayorista, acelerar la migración operativa hacia el entorno digital y consolidar el posicionamiento de la marca en el mercado B2B. La Tabla 13 muestra el presupuesto estimado para cada una de las estrategias y acciones propuestas por objetivo.

Tabla 13. Plan de acción: presupuesto

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS Y ACCIONES	PRESUPUESTO USD	%
1. Aumento de facturación en el canal mayorista	1.1 Penetración de mercado B2B		
	1.1.1 Prospección en frío B2B	250.000	10%
	1.1.2 Visitas comerciales virtuales y presenciales	300.000	12%
	1.1.3 Oferta promoción a nuevos clientes	200.000	8%
	1.2 Desarrollar clientes existentes		
	1.2.1 Contenido dinámico en mails y carrito web con recomendaciones de accesorios	150.000	6%
	1.2.2 Recomendaciones de Upselling en check out	100.000	4%
	1.3 Plan de fidelización		
	1.3.1 Programa de puntos	650.000	25%
	SUBTOTAL	1.650.000	64%
2. Migración operativa al canal digital	2.1 Promoción del canal digital		0%
	2.1.1 Oferta Hot sales con 5% de descuento	90.000	3%
	2.1.2 Cupones de descuento del 8% para compras digitales	100.000	4%
	2.2 Capacitación y soporte		
	2.2.1 Onboarding digital con videos + pdf con explicaciones	160.000	6%
	2.2.2 Equipo de Soporte al cliente digital con numero telefonico	250.000	10%
	SUBTOTAL	600.000	23%

3. Lograr el posicionamiento en el mercado B2B	3.1 Consistencia visual y de mensaje		
	3.1.1 Creación de un Brandbook	35.000	1%
	3.1.2 Crear un guion de marca	15.000	1%
	3.2 Marketing B2B		0%
	3.2.1 Participar en ferias, congresos, rondas de negocios	120.000	5%
	3.2.2 Publicar en medios, redes sociales o revistas especializadas de tu rubro	90.000	3%
	3.2.3 Optimización SEO	90.000	3%
	SUBTOTAL	350.000	13%
TOTAL		2.600.000	100%
CONTINGENCIAS		260.000	10%
Presupuesto total		2.860.000	

El presupuesto total proyectado es de USD 2.860.000, que incluye un fondo de contingencia del 10% adicional (USD 260.000), destinado exclusivamente a mitigar riesgos críticos que pudieran amenazar el cumplimiento de los objetivos (el plan de contingencia se desglosará en el próximo apartado).

El presupuesto se distribuye en tres grandes ejes estratégicos:

Eje 1 – Aumento de facturación en el canal mayorista (Acciones 1.1 a 1.3):

Presupuesto: USD 1.650.000 (64% del presupuesto total).

La acción más costosa es el programa de fidelización (1.3.1) con USD 650.000, lo que representa un 25% del presupuesto total; le siguen las visitas comerciales (1.1.2) y prospección en frío B2B (1.1.1), acciones esenciales para el enfoque en captación y desarrollo comercial.

Eje 2 – Migración operativa al canal digital (Acciones 2.1 a 2.2):

Presupuesto: USD 600.000 (23% del total).

Se prioriza la infraestructura de soporte (2.2.2) con USD 250.000, dado que se apuesta por acompañar al cliente en el cambio hacia el canal digital. La producción de materiales de onboarding también tiene un peso significativo (USD 160.000), que refleja la importancia dada a una transición amigable para el usuario.

Eje 3 – Consolidar el posicionamiento en el mercado B2B (Acciones 3.1 a 3.2):

Presupuesto: USD 350.000 (13% del total).

La inversión en branding y marketing B2B es más moderada pero diversificada: se incluye la creación de materiales institucionales (brandbook y guion de marca), participación en eventos y posicionamiento digital (SEO) y acciones para lograr coherencia visual y narrativa.

El presupuesto está orientado al crecimiento comercial, con un enfoque fuerte en fidelización y prospección. El canal digital representa un costo significativo, especialmente en soporte y promociones, lo que es coherente con el objetivo de migración operativa. Las acciones de posicionamiento representan la menor inversión relativa, pero son estratégicas para sostener la identidad de marca y fortalecer la reputación institucional en el mercado B2B.

Es importante aclarar que no se han considerado otros rubros para la inversión porque la empresa ya cuenta con capacidades y recursos que le permiten hacer frente a otros aspectos del proyecto, tales como:

Recursos Humanos. La empresa cuenta con un equipo interdisciplinario altamente capacitado, que incluye especialistas en marketing, tecnología (IT), logística, ventas, comunicaciones y administración. Esta dotación actual permite sostener la operación y ejecutar campañas integradas sin necesidad inmediata de ampliar la plantilla.

Recursos Tecnológicos. ETRA ha realizado en los últimos años una inversión significativa en infraestructura tecnológica. Actualmente, cuenta con una plataforma de e-commerce totalmente desarrollada, integrada con el sistema ERP Flexxus y el CRM HubSpot, lo que permitirá gestionar el canal mayorista digital de forma eficiente. En 2025 no se prevén nuevas inversiones tecnológicas, ya que el ecosistema digital existente cubre todas las necesidades operativas y de seguimiento de clientes. Esta ventaja permite a la empresa enfocarse plenamente en la implementación táctica y comercial del canal digital sin requerimientos adicionales de capital tecnológico.

Recursos Logísticos y Operativos. Desde el punto de vista logístico, ETRA posee una infraestructura sólida, con capacidad actual para escalar sus operaciones hasta un 20% sin necesidad de ampliar su flota o estructura. Asimismo, cuenta con un terreno de 3.500 m² destinado a la construcción futura de un nuevo centro de distribución, lo que permitirá acompañar el crecimiento sostenido del canal mayorista digital a mediano plazo. Esto posiciona a la empresa con una ventaja competitiva frente a competidores con capacidad logística más limitada.

También es necesario mencionar que la empresa no dispone actualmente de capital propio para financiar íntegramente la expansión digital, pero ha tomado medidas proactivas para acceder a financiamiento externo. ETRA ya presentó documentación para la aprobación de líneas de crédito orientadas a capital de trabajo en múltiples entidades (bancos, mutuales financieras, instituciones estatales y privadas). A la fecha, se encuentra a la espera de la confirmación de los montos y tasas ofrecidas.

3.3. Previsión Comercial

3.3.1. Pronóstico de Ventas

Para realizar la proyección de ingresos por ventas se parte de datos históricos de ETRA, que en 2024 registró ingresos totales de AR\$ 28.610.484.000, de los cuales AR\$ 14.591.346.840 correspondieron al canal mayorista. Si se toma en cuenta que uno de los objetivos propuestos es aumentar la facturación a través del canal mayorista en un 10% antes del 31 de marzo de 2026, la facturación proyectada resultará en:

Facturación canal mayorista en 2024: AR\$ 14.591.346.840 (USD 12.159.456)

Incremento proyectado (10%): AR\$ 1.459.134.684 (USD 1.215.946)

Proyección 2026 (meta): AR\$ 16.050.481.524 (USD 13.375.401)

Otra de las metas propuestas es la migración del 50% de los clientes mayoristas actuales antes del 31 de marzo de 2026; si se logra este objetivo, los ingresos por ventas a través de este canal serían aproximadamente de **USD 6.687.700¹**.

3.3.2. Utilidades Proyectadas

Considerando exclusivamente los ingresos por ventas esperados a través del canal digital mayorista y los costos de la expansión y posicionamiento del canal digital, las utilidades proyectadas resultan en:

Ingresos proyectados por canal mayorista digital: USD 6.687.700,64

Costos proyectados: USD 2.860.000

Utilidades proyectadas: USD 3.827.700,64.

Estos datos permiten estimar que el proyecto es financieramente viable y tiene un gran potencial de rentabilidad, escalabilidad, eficiencia operativa y fidelización de clientes asociados a la transformación digital ya que esta utilidad representa un **ROMI (Return on Marketing Investment) del 133,79%**. Es decir, por cada dólar invertido, ETRA obtendría un retorno adicional de USD 1,34.

3.4. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) desarrollado para ETRA se estructura en torno a las cuatro perspectivas del modelo de Kaplan y Norton (2002): financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. El CMI no solo facilita el seguimiento del desempeño general de la organización, sino que también permite priorizar recursos, evaluar resultados y tomar decisiones basadas en datos. La Tabla 14 sintetiza los principales ejes estratégicos para el período proyectado, que permitirá realizar el seguimiento mensual y acumulado del periodo de los indicadores clave de desempeño. Dado que el proyecto aún no se encuentra en ejecución, los datos reales no están disponibles, pero se incluyen los KPI previstos para su seguimiento.

¹ Se realiza la previsión en dólares para evitar los efectos posibles de devaluación y/o inflación, según cotización oficial del Banco Nación el 5/6/2025: 1 dólar = 1200 pesos argentinos.

Tabla 14. CMI

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Metas (al 31/03/2026)	Objetivo Mensual	Funnel
Financiera	Aumentar ingresos del canal mayorista digital	+10% en ventas digitales (USD 6.687.700)	+USD 743,078	Interés; consultas, cotizaciones Consideración: registro o inicio de compra Conversión: compra efectuada
	Mejorar rentabilidad del canal digital	-15% Costo x Adquisición (CPA) Aumentar margen bruto 5%	-1,67% CPA mensual Margen bruto +0,56%	Adquisición: tráfico calificado al menor costo posible Conversión: ventas con alto margen o bajo costo por venta
Clientes	Aumentar adopción del canal digital mayorista	50% de 354 clientes = 177 clientes NPS \geq 70	+13 clientes migrados a canal digital NPS \geq 7,8	Engagement: interacción con el canal (consultas, sesiones activas por cliente) Adopción: uso sostenido del canal digital para compras mayoristas Satisfacción: evaluación positiva de la experiencia digital Fidelización: uso recurrente del canal digital
	Reafirmar posicionamiento en B2B	+25% tráfico web y redes (de 440 visitas promedio registradas en el periodo enero-mayo 2025 a	+61 visitas al sitio web y redes Participación en ferias según calendario de	Atracción: publicaciones en redes y medios especializados. Interés: contenido relevante para el público B2B (casos

		550 visitas en marzo de 2026) Participación en 3 ferias B2B 9 publicaciones en medios especializados	eventos +1 publicación mensual	de éxito, notas técnicas, artículos sectoriales). Conversión / Posicionamiento: contacto directo con potenciales clientes y visibilidad de marca, reuniones programadas con leads clave durante las ferias, seguimiento personalizado post evento con propuestas de valor específicas.
Procesos Internos	Optimizar procesos comerciales digitales	Reducir tiempo en 30% Errores <1%	-3,33% de tiempo Mantener el margen de error en <1%	TOFU – Diagnóstico para comprender el punto de partida: identificar ineficiencias actuales MOFU – Mejora / Implementación: automatizar tareas repetitivas
	Mejorar experiencia del cliente digital	Abandono <15% Resolución <24h	Abandono <1,67% Resolución <24h	Entrada / Contacto (Gestión inicial): facilitar el inicio del proceso Procesamiento / Atención: derivación eficiente al área correcta Cierre / Seguimiento: asegurar satisfacción

Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer competencias digitales del equipo	100% capacitado (28 colaboradores) Mantener clima laboral >80%	+3 colaboradores capacitados Encuestas de clima laboral	TOFU - Diagnóstico / Sensibilización: identificar brechas, relevamiento de competencias digitales actuales MOFU - Formación / Implementación: plan de capacitación digital por niveles BOFU - Seguimiento / Cultura digital: sostener el cambio y medir impacto
	Impulsar innovación continua	5 mejoras al finalizar el periodo 2 ciclos de feedback	Según necesidades	Funnel de innovación: ideas > pruebas > implementación

Tabla 14. (cont.)

KPI para objetivo mensual conseguido	KPI para YTD acumulado (desde julio/2025 hasta marzo/2026)	Iniciativas / Acciones Clave
Ingresos del canal mayorista por mes MTD = suma de las ventas desde el inicio hasta el final del mes.	YTD = Valor del período actual – Valor al inicio del período / Valor al inicio del período	Ofertas promocionales Cross/upselling digital Programa de fidelización
CPA = (Costo mensual de la Campaña / Número de Adquisiciones manuales) x 100 Margen bruto por venta mensual Tasa de conversión mensual	CPA acumulado del periodo Margen bruto acumulado del periodo	Automatización de marketing App de autogestión

Número de clientes activos en el canal digital en el mes NPS mensual	Total clientes migrados en el periodo Promedio NPS del periodo	Onboarding digital Hot Sale digital Atención personalizada Encuestas de satisfacción
Analítica de tráfico web mensual Cantidad de participaciones en ferias y eventos del sector Cantidad de publicaciones/avisos en el mes	Analítica de tráfico web promedio de periodo Cantidad de participaciones en ferias y eventos del sector en el periodo Cantidad de publicaciones/avisos en el periodo	Publicación de contenido relevante en redes sociales y blogs especializados. SEO y campañas de Google Ads orientadas a keywords B2B. Newsletter mensual para prospectos con artículos técnicos. Generar interés y autoridad en el sector con casos de éxito o whitepapers disponibles para descarga. Networking proactivo en eventos virtuales. Presencia física en stand, material gráfico y equipo comercial.
Tiempo promedio de gestión por solicitud (en días) Tasa de errores mensuales por proceso	Tiempo promedio de gestión por solicitud en el periodo Tasa de error por proceso en el periodo	Desarrollo app B2B Automatización stock/recomendaciones Medir tiempos promedio y errores actuales. Implementar herramientas digitales (CRM, integraciones, etc.), capacitar al equipo
Tasa de abandono mensual en el canal digital % de resoluciones en menos de 24 hs durante el mes	Tasa de abandono promedio en el canal digital en el periodo % de resoluciones en menos de 24 hs den el periodo	Soporte digital Contenido UX optimizado
% de colaboradores capacitados por mes Indice mensual de clima laboral	% de colaboradores capacitados en elm periodo Indice de clima laboral acumulado del periodo	Capacitaciones Manuales internos Guión de marca Aplicación real de

		herramientas digitales Integración al trabajo diario
% del personal informado y con acceso a los canales de participación Cantidad de propuestas de mejoras por mes Cantidad de mejoras implementadas en el mes	% del personal informado y con acceso a los canales de participación en el periodo Cantidad de propuestas de mejoras del periodo Cantidad de mejoras implementadas en el periodo	Julio 2025: comunicación interna de la importancia de la innovación y la mejora continua (newsletter, cartelera, reunión de lanzamiento, video explicativo). Julio – Agosto 2025: convocatoria interna de propuestas de mejora (buzón digital, encuestas, sesiones de ideación, espacios colaborativos). Noviembre 2025 y Febrero 2026: encuestas y focus groups de retroalimentación

3.5. Plan de Contingencia

Todo proyecto implica riesgos que es necesario reconocer para prevenir y/o mitigar su impacto. La Tabla 15 muestra la matriz de impacto – probabilidad para los riesgos identificados por objetivo. Los valores estimados de calificación se calcularon en una escala del 1 al 5 (de menor a mayor probabilidad e impacto).

Tabla 15. Matriz de impacto – probabilidad

Objetivo Estratégico	Riesgos Potenciales	Probabilidad (1–5)	Impacto (1–5)	Nivel de Riesgo (P x I)	Clasificación
1. Aumento de facturación en el canal mayorista	Disminución de la demanda por factores macroeconómicos	3	5	15	Alto
2. Migración operativa al canal digital	Fallas técnicas Resistencia al cambio	4	5	20	Crítico

3. Posicionamiento en el mercado B2B	Baja visibilidad frente a competidores	3	3	9	Moderado
--------------------------------------	--	---	---	---	----------

A partir de los riesgos identificados, su probabilidad de ocurrencia e impacto, se desarrolla el Plan de Contingencia, cuyo objetivo es garantizar la continuidad operativa y la eficacia del canal mayorista digital ante estos eventos probables que puedan afectar los objetivos estratégicos de facturación, migración digital o posicionamiento de marca (ver Tabla 15).

Tabla 16. Plan de Contingencia

Objetivos	Posibles riesgos	Criterio de activación	Acción correctiva	Contribución al objetivo	Aplicación	Fecha límite	Costo (USD)
1. Aumento de facturación en el canal mayorista	Baja tasa de conversión	Conversión < 2% en primeros 30 días	Optimizar embudo + capacitación comercial	22%	Correctiva inmediata	30/8/2025	30.000
	Dificultad para concertar reuniones con decisores	<20% de efectividad en contactos B2B	Contratar agencia de agendamiento	15%	Preventiva	30/9/2025	20.000
	Canibalización de ventas o pérdida de rentabilidad	Margen neto baja >10% en 1er mes	Rediseñar promociones y segmentar canales	10%	Correctiva	1/9/2025	22.000
	Bajo engagement / clics	CTR < 1% en primeras 2 campañas	A/B testing + rediseño creativo	25%	Correctiva inmediata	1/9/2025	18.000

	No aceptación de productos adicionales	Tasa de upsell < 5% en carritos	Encuestas y rediseño de combos	6%	Correctiva	30/11/2025	10.000
	Escasa participación de clientes	<10% usuarios migrados al canal online	Incentivos personalizados por uso digital	22%	Preventiva / correctiva	1/12/2025	24.000
2. Migración operativa al canal digital	Saturación de ofertas / falta de interés	Tasa de apertura < 15%	Ajustar calendario y lenguaje promocional	30%	Correctiva	31/1/2026	12.000
	Pérdida de márgenes sin incremento real en ventas	Margen bruto baja >8% en el canal B2B	Auditoría de rentabilidad por canal	25%	Correctiva	20/12/2025	22.000
	Que los clientes no comprendan o no usen el contenido	<50% completan onboarding	Rediseño de tutoriales e interfaz	15%	Correctiva	30/10/2025	14.000
	Alta demanda de soporte y baja capacidad de respuesta	>30% tickets no respondidos < 24h	Automatización con chatbot y FAQs	30%	Correctiva inmediata	30/8/2025	26.000
3. Lograr el posic. en el mercado B2B	Inadecuada implementación del manual	>20% piezas fuera de línea gráfica	Talleres internos sobre brandbook	10%	Preventiva	10/1/2023	8.000
	No alineamiento con valores de la marca	>10% feedback	Revisión con stakeholders	15%	Correctiva	30/9/2025	10.000

		k negativo	ers y ajustes				
	Baja asistencia o escasa visibilidad	<30 asistent es promedi o	Campaña de promoción en RRSS	20%	Prevent iva	30/12/2 025	14.00 0
	Baja llegada al público objetivo	<25% del tráfico es target	Ajuste de segmenta ción en campañas	25%	Correcti va	30/12/2 025	16.00 0
	No mejora el posicionamiento en buscadores	Sin mejora de ranking en 3 meses	Auditoría técnica SEO y optimizaci ón	30%	Correcti va	30/12/2 025	14.00 0
TOTAL							260.0 00

Conclusiones

El Plan de Marketing Digital desarrollado para ETRA S.R.L., orientado a la migración progresiva de su cartera de clientes mayoristas hacia un canal digital bajo el modelo B2B, establece una hoja de ruta clara, estructurada y coherente con los desafíos del contexto actual. El análisis del entorno, de las capacidades y recursos de la empresa, la formulación de objetivos SMART y la selección de estrategias como la penetración de mercado y el fortalecimiento del posicionamiento permitió la construcción de una propuesta sólida y orientada a resultados sostenibles y escalables.

La incorporación de herramientas estratégicas como el marketing mix, el cuadro de mando integral, la matriz de riesgos y el plan de contingencia permite gestionar con precisión cada etapa de la implementación, anticipando amenazas y maximizando fortalezas. Este enfoque integral permitirá que ETRA avance hacia la expansión de su canal digital mayorista, con menor exposición a fallas

operativas, baja adopción o desvíos presupuestarios, y con indicadores claros para monitorear el progreso y ajustar en tiempo real.

Uno de los principales aportes diferenciales de este plan es la articulación estratégica entre tecnología, experiencia del cliente y posicionamiento de marca. Se espera que la implementación de una app de autogestión con funcionalidades para pedidos, seguimiento y soporte, combinada con acciones de fidelización, upselling y campañas digitales segmentadas, impulsen la adopción del canal digital por los clientes mayoristas con un proceso de migración basado en la personalización, el acompañamiento y el seguimiento. Además, es que permitirá a ETRA contar con un canal de ventas activo las 24 horas del día, los 7 días de la semana, sin depender exclusivamente de la fuerza comercial presencial o de horarios operativos limitados. Esta disponibilidad permanente no solo mejora la experiencia del cliente mayorista, que podrá realizar pedidos en cualquier momento con total autonomía, sino que también amplía el potencial de facturación y eficiencia operativa. La posibilidad de vender de forma continua, incluso fuera del horario laboral tradicional, representa un diferencial estratégico clave en el contexto actual del e-commerce B2B, donde la agilidad, la conveniencia y la escalabilidad son atributos cada vez más valorados.

La proyección de ventas confirma la viabilidad económica del plan, con un uso eficiente de los recursos disponibles y una estimación de crecimiento coherente con los objetivos propuestos. Sin embargo, es importante señalar que actualmente la empresa no cuenta con el capital propio suficiente para afrontar la ejecución del proyecto. Para ello, ha solicitado líneas de crédito específicas, que al momento de este análisis aún no han sido otorgadas. Esta situación representa una limitación crítica, ya que el éxito del plan depende en gran medida de la disponibilidad oportuna de los recursos financieros. La demora en la aprobación del crédito podría generar retrasos en la implementación, afectando tanto el cumplimiento de los objetivos como la efectividad de las acciones planificadas. Frente a esta situación se recomienda mantener un monitoreo constante del proceso crediticio y considerar escenarios alternativos dentro del plan de contingencia, priorizando acciones de alto impacto y bajo costo en caso de que los fondos se vean demorados o reducidos.

En síntesis, este plan propone un enfoque estratégico, integral y alineado con las mejores prácticas del e-commerce B2B, que permitirá a ETRA incrementar su facturación, pero también consolidarse como un actor relevante y competitivo dentro del canal mayorista. Al posicionar la innovación tecnológica como eje de la propuesta de valor, ETRA fortalece su capacidad para adaptarse, crecer y diferenciarse en un entorno comercial cada vez más competitivo.

Bibliografía

- All Pet Food (2024) *Cifras y tendencias del mercado de alimentos para mascotas en Argentina*. <https://allpetfood.net/entrada/cifras-y-tendencias-del-mercado-de-alimentos-para-mascotas-en-argentina-54870>.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
www.casrilanka.com/casl/images/stories/2017/2017_pdfs/sab_portal/course_material/strategies_for_diversification.pdf.
- Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Ediciones Universidad de Navarra.
- Arjona, A. (2022). Córdoba tiene censados el doble de perros y gatos que de niños. *Diario Córdoba*. <https://www.diariocordoba.com/cordoba-ciudad/2022/04/24/cordoba-censados-doble-perros-gatos-65299597.html>.
- Banco Central de la República Argentina - BCRA (2024). *Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), diciembre de 2024*.
<https://www.bcra.gob.ar/Noticias/REM-enero-25.asp#:~:text=En%20cuanto%20a%20las%20proyecciones,primera%20vez%20que%20se%20encuesta>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
[https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf).
- Barney, J. (1995). Looking inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61. www.jstor.org/stable/pdf/4165288.pdf.
- Briano, C. (2024). *La transformación digital de los negocios: apuntes conceptuales*, 1a ed. César Ariel Briano.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico – CACE (2024). *Estadísticas de Comercio Electrónico*. <https://cace.org.ar/estadisticas/>.

Cámara Argentina de Empresas de Nutrición Animal – CAENA (2024). *Nutrición animal: Se cumple con una demanda histórica de la industria.*

www.caena.com.ar/#!/blog/nutricion-animal-se-cumple-con-una-demanda-historica-de-la-industria/360/p/.

Instituto Nacional de Estadística y Censos – INDEC (2025). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022. República Argentina: Síntesis de resultados.* 1a ed. Instituto Nacional de Estadística y Censos.

www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/sintesis_resultados_censo2022.pdf

Kaplan, R. & Norton, D. (2002). *El cuadro de mando integral.* 2ª ed. Traducción: Santapau, A. Ediciones Gestión 2000, S.A.

Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control.* 8a. ed. Pearson Educación.

Kotler P. & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing.* 14ª ed. Traducción de Mues Zepeda, M. & Martínez Gay, M. Pearson Educación.

Lambin, J. J. & Schuiling, I. (2012). *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing.* 2a ed. Palgrave Macmillan.

Miguens, M. (2025). Marketing premium: el mercado de las mascotas se dispara de la mano de los vínculos cada vez más “humanizados. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/marketing-premium-el-mercado-de-las-mascotas-se-dispara-de-la-mano-de-los-vinculos-cada-vez-mas-nid08022025/>.

Otero, Y. (26 de Febrero de 2025). El auge del mercado de alimentos para mascotas en Argentina: crecimiento y desafíos. *Allpetfood*.

<https://allpetfood.net/entrada/el-auge-del-mercado-de-alimentos-para-mascotas-en-argentina-crecimiento-y-desafios-55348>.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.* Free Press.

Statista Research Department (2024). *Tasa de penetración del comercio electrónico en Argentina 2017-2027*.

<https://es.statista.com/previsiones/1417396/tasa-de-penetracion-del-comercio-electronico-en-argentina>.

ANEXOS

Anexo I. Encuesta a Clientes Mayoristas de ETRA



Objetivos:



1- Grado de Satisfacción

Consideración de la calidad del servicio prestada por el cliente.



2- Posicionamiento

Reconocimiento de la marca con respecto a la competencia.



3- Preferencias de consumo

Frecuencia de consumo, marcas preferidas, embajadores de marca.



4- Segmentación de clientes

Diferenciar el tipo de clientes según KPI de valoración.



5- Oportunidades y Aspectos de mejora

Identificar oportunidades a partir de los comentarios de los clientes.



6- Debilidades.

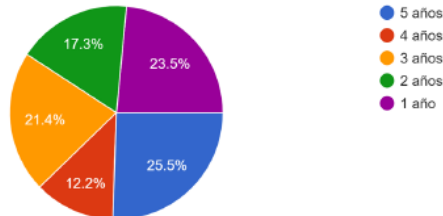
Aprovechar las críticas de los clientes y transformarlas en oportunidades.



Resultados de la Encuesta

¿Desde cuándo adquiere nuestros productos?

98 respuestas



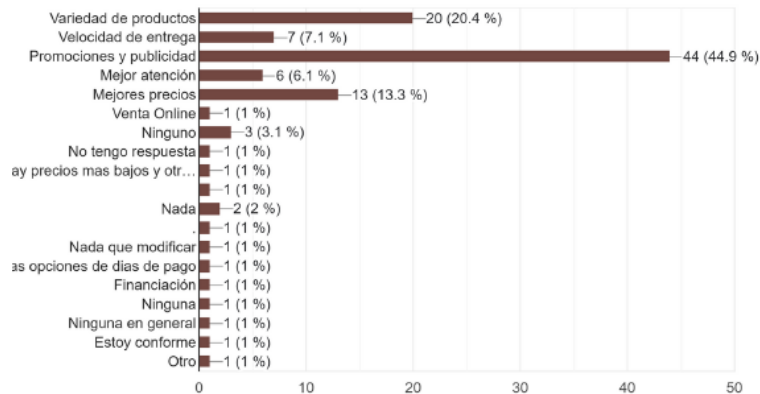
Lealtad de clientes:

Se puede inferir en base a los clientes encuestados que la cartera muestra una lealtad de compra en aquellos clientes mas antiguos (5 años) como así también aquellos que se fueron incorporando con el tiempo.

Un dato importante son la cantidad de nuevos clientes. En el ultimo año ingresaron aproximadamente un 23,5%, es un crecimiento importante de la cartera tiene que verse reflejado en el mejoramiento del servicio (logística, ventas, administración, post venta etc).

Con respecto a nuestros competidores, ¿Qué características o alternativas ofrecen y nosotros no?

98 respuestas

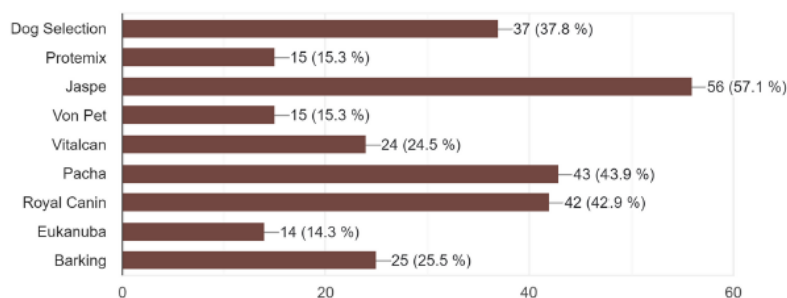


Debilidades:

Analizando las posibles áreas críticas de la empresa con respecto a la competencia, los clientes destacan que estos trabajan mas en "promociones y Publicidad" (44,9%) y lo perciben como importante en su decisión de compra, seguidos por "variedad de productos" (20,4%) y "mejores precios" (13,3%). Estos últimos no deberían ser tan críticos pero si no se corrigen generan "puertas de ingreso" a la competencia para satisfacer esa supuesta falencia competitivas.

¿Cuáles son las 4 marcas de nuestros productos que mejor representa tu negocio?

98 respuestas



Marcas valoradas:

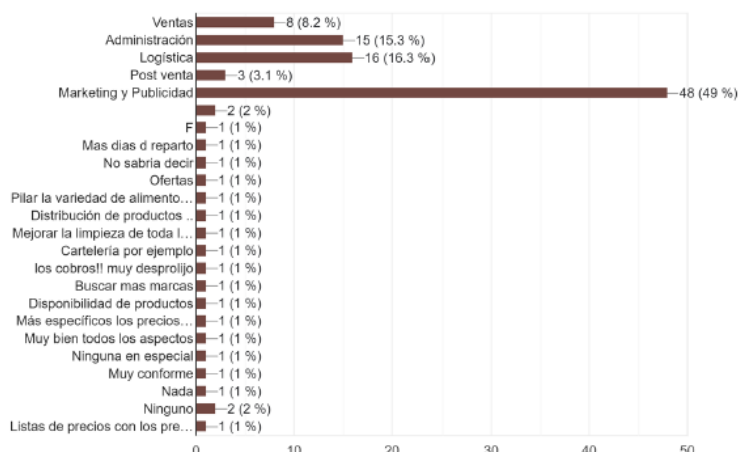
Notamos que las marcas mas valoradas por los clientes son JASPE, PACHA, ROYAL CANIN Y DOG SELECTION. Es necesario generar acciones comerciales y lazos fuertes con estos Proveedores dado que nos puede ayudar a mejorar la competitividad y rentabilidad.

Se debe "Repensar" el negocio de las marcas menos valoradas, el trabajo y desgaste que generan debe compensarse con un buen NetProfit. **¡DEFINIR BARRERAS DE ENTRADA!**



¿Cuál de estos aspectos creería que debemos mejorar acorde a su experiencia?

98 respuestas



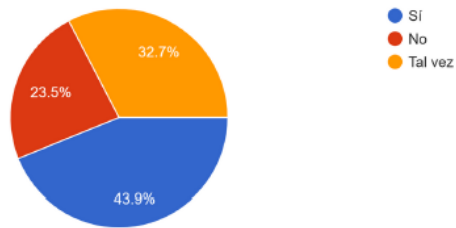
Aspectos a mejorar según los clientes:

Segun el Feedback recibido del cliente, las áreas que están bien consideradas son Ventas (8%), seguido por Administración (15%) y Logística (16%), tengamos en cuenta que ambas recibieron un % negativo mayor, por lo cual habría que trabajar en conocer los "Por qué" de esta situación, son áreas críticas para el desarrollo de clientes.

Marketing y Publicidad fue puesto en evidencia como la falencia mas grande con el 49% de los votos, habría que profundizar con los clientes sobre que necesitan y los canales de comunicación.

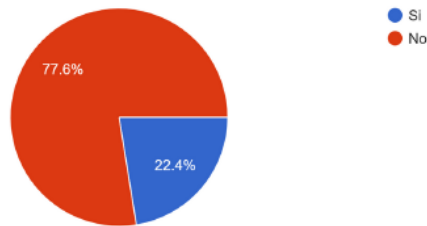
¿Estaría dispuesto a realizar compras a proveedores de manera Online?

98 respuestas



¿En el último año realizó alguna compra de mercadería de manera Online (E-commerce) para su negocio?

98 respuestas



Oportunidad:

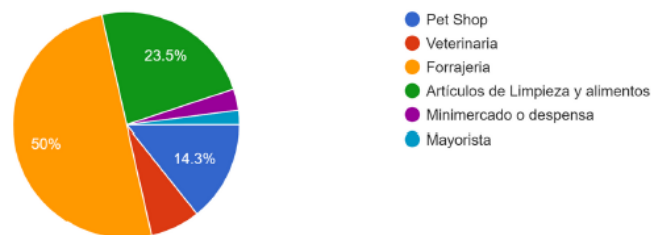
Este cruce de preguntas nos arrojan dos resultados optimistas, el 76,6% de los clientes dijeron que harían o podrían realizar una compra a través de un Medio Digital.

Profundizando los resultados, los que realizaron compras por algún medio digital eligieron Whatsapp con mayor frecuencia seguido por Instagram y Facebook, por último Mercado Libre.

Mejorar los canales de comunicación deberían brindar oportunidades de negocio.

¿Qué tipo de negocio tienes actualmente?

98 respuestas



Segmentación de clientes:

Es necesario segmentar los clientes para administrar la cartera ideando acciones comerciales a medida de los mismos, agrupar los clientes más rentables y potenciar los segmentos medios.

Analizar los clientes menos rentables analizando las ventajas y desventajas de los mismos.

Se pueden asignar diferentes listas de precios según los segmentos.

Se puede empezar un CRM en función a la información recolectada.



Recomendaciones:

1- Definir Visión, Misión y Valores de la empresa.

2- Redactar los Objetivos 2023 metodología "SMART".

3- Generar un análisis de Situación Interno (FODA), se necesita trabajar sobre todo en las debilidades de la empresa (Mkt, Logística y Admin).

4- Redefinir estrategias comerciales en toda la cadena de suministros (proveedores, clientes), segmentación de cartera, dinámicas comerciales a medida, diferenciación de costos para clientes ABC, definir los KPI a utilizar.

5- Trabajar y generar acciones de Marketing con clientes y proveedores (promociones, descuentos, material POP, comunicación Digital, canales Online, etc.).

6- Redactar un análisis del macroentorno o PESTEL centralizado en las áreas de economía, competencia y tecnológica (venta online) para descubrir nuevas oportunidades de negocio.