UNCUYO | FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO HÍBRIDO (local físico + e-commerce) PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE BATERÍAS EN MENDOZA.

Autores:

Barbaro, Agustina Micaela

33598

Agustina.barbaro@fce.uncu.edu.ar

García, Juan Salvador

33598

Juansalvador.garcia@fce.uncu.edu.ar

Profesora tutora:

Godoy, María Eugenia

MENDOZA - 2025

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

ÍNDICE DE CUADROS 3

RESUMEN EJECUTIVO 4

MARCO TEÓRICO 5

CAPÍTULO I 6

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO 6

1.1 HISTORIA BREVE 6

1.2 IDEA CENTRAL 6

1.3 NATURALEZA DEL NEGOCIO 6

1.4 MERCADO OBJETIVO 7

1.5 ESTRUCTURA LEGAL 7

1.6 VISIÓN 8

1.7 MISIÓN 8

1.8 VALORES 8

CAPÍTULO II 9

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO 9

2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO. MODELO PESTEL 9

2.1.1 POLÍTICO 9

2.1.2 ECONÓMICO 9

2.1.3 SOCIAL 10

2.1.4 TECNOLÓGICO 10

2.1.5 ECOLÓGICO 11

2.1.6 LEGAL 11

2.1.7 ANÁLISIS CUANTITATIVO DEL MACRO ENTORNO “PESTEL” 12

2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO. MODELO 5 FUERZAS DE PORTER 14

2.2.1 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO 14

2.2.2 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS 14

2.2.3 AMENAZA DE NUEVOS INGRESANTES 15

2.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES 17

2.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES 18

2.2.6 RIVALIDAD COMPETITIVA 18

2.2.7 ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER 22

CAPÍTULO III 23
3. ANÁLISIS INTERNO 23
3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 23
3.1.1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL 24
3.2 RECURSOS 25
3.2.1 ANÁLISIS CUANTITATIVO ESTRUCTURAL 31
3.3 PROPUESTA DE VALOR 33
3.4 CADENA DE VALOR 33
3.4.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS 33
3.4.2 ACTIVIDADES SECUNDARIAS 34
3.4.3 ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA CADENA DE VALOR 36
CAPÍTULO IV 39
4.1 MATRIZ FODA 39
4.1.1 DERIVACIÓN DE OBJETIVOS 39
4.2 VENTAJA COMPETITIVA 44
4.3 MODELO CANVAS 45
4.3.1 BLOQUE 1: SEGMENTACIÓN DE CLIENTES 46
4.3.2 BLOQUE 2: PROPUESTA DE VALOR 47
4.3.3 BLOQUE 3: CANALES 47
4.3.4 BLOQUE 4: RELACIÓN CON LOS CLIENTES 48
4.3.5 BLOQUE 5: FUENTES DE INGRESOS 49
4.3.6 BLOQUE 6: RECURSOS CLAVES 49
4.3.7 BLOQUE 7: ACTIVIDADES CLAVES 50
4.3.8 BLOQUE 8: SOCIEDADES CLAVES 50
4.3.9 BLOQUE 9: ESTRUCTURA DE COSTOS 51
4.4 CONCLUSIÓN FINAL 53
4.5 ANEXO I 55
4.6 BIBLIOGRAFÍA 62

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Análisis cuantitativo del macroentorno 12
Cuadro 2: Análisis de factores, interpretación e impacto para Baterías Forza. 21
Cuadro 3: Análisis cuantitativo del microentorno 22
Cuadro 4: Modelos de baterías para motos 26
Cuadro 5: Modelos de baterías para autos 27
Cuadro 6: Análisis cuantitativo estructural 31
Cuadro 7: Actividades primarias y secundarias de la cadena de valor 35
Cuadro 8: Análisis cuantitativo y cualitativo de la cadena de valor 36
Cuadro 9: Análisis del sector externo e interno 38
Cuadro 10: Matriz FODA 39
Cuadro 11: Lienzo modelo CANVAS 52

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo de Investigación tiene como objetivo analizar y proponer un modelo de negocio híbrido (local físico + e-commerce) para la comercialización de baterías en la provincia de Mendoza, tomando como caso de estudio al emprendimiento BATERÍAS FORZA. La propuesta surge a partir de la necesidad de profesionalizar y escalar un negocio que, tras cinco años de funcionamiento informal, busca consolidarse en un mercado competitivo y en proceso de transformación digital.

El emprendimiento nació en el año 2020 como respuesta a un contexto de crisis sanitaria y económica, identificando una oportunidad en la creciente demanda de soluciones rápidas de movilidad, especialmente en sectores como el delivery, el transporte y los servicios esenciales. A partir de esta experiencia inicial, el trabajo propone un modelo de negocio orientado a integrar la atención tradicional en un local comercial con un canal digital, apoyado en e-commerce, redes sociales e inteligencia artificial, con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente, optimizar procesos y generar ventajas competitivas sostenibles.

Desde el punto de vista metodológico, se desarrolló un análisis integral del entorno externo e interno. En el macroentorno, se aplicó el modelo PESTEL, identificando oportunidades relevantes en las dimensiones tecnológica, social, legal y ecológica, particularmente vinculadas al crecimiento del comercio electrónico, la digitalización de los hábitos de consumo y el fortalecimiento de normativas de protección al consumidor. Asimismo, se detectaron amenazas asociadas a la inestabilidad política y económica del contexto nacional, especialmente en relación con la inflación, la volatilidad cambiaria y el acceso al crédito.

En el microentorno, mediante el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, se evidenció un sector con alta rivalidad competitiva y barreras de entrada moderadas en el segmento tradicional, aunque con mayores restricciones para la replicación de modelos híbridos con alto componente tecnológico y de servicios. El análisis permitió concluir que la diferenciación basada en la orientación al cliente, la rapidez en la respuesta, la postventa y la innovación digital constituye un factor clave para reducir la presión competitiva.

A nivel interno, se analizaron los recursos, capacidades, estructura organizacional y cadena de valor, identificando como principales fortalezas la experiencia en el rubro, el conocimiento de los hábitos de consumo, la flexibilidad operativa y la cercanía en el servicio. A partir de la matriz FODA se derivaron objetivos estratégicos orientados a la formalización legal del emprendimiento, la incorporación paulatina de tecnología, la profesionalización de procesos y la fidelización de clientes B2B y B2C.

Finalmente, el modelo de negocio propuesto se sintetiza a través del Modelo Canvas, donde se destaca una propuesta de valor centrada en la combinación de precio, calidad, rapidez y asesoramiento profesional, apoyada en un esquema omnicanal que integra atención presencial y digital mediante el uso de inteligencia artificial, permitiendo transformar un emprendimiento tradicional en una organización con potencial de crecimiento, diferenciación y consolidación en el mercado mendocino.

MARCO TEÓRICO

VISIÓN: es la capacidad de plantear un futuro posible, basado en los motivos por los cuales se desea dicho futuro. La visión es un anhelo, una concepción imaginaria de una empresa que puede ser susceptible de realizarse en el futuro.

MISIÓN: se puede definir como la razón de ser de una empresa u organización, que enuncia a qué cliente sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos o servicios ofrece, estableciendo en general los límites o alcance de sus actividades.

ORGANIZACIÓN: según Chiavenato (2017), una organización es un sistema social estructurado que coordina recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar objetivos comunes. Desde esta definición, un emprendimiento cumple esas condiciones, pero en una escala inicial o más flexible. Un emprendimiento es, en esencia, una organización en formación o en proceso de desarrollo, donde las estructuras, roles y procesos no están completamente formalizados.

COMERCIALIZACIÓN DIGITAL: uso de tecnologías digitales, plataformas en línea y dispositivos electrónicos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas de valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general" (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019, p. 12).

ENTORNO GENERAL: el entorno general, en ocasiones llamado macroentorno o macroambiente, incluye los factores externos que por lo general afectan a todas las organizaciones o a la mayoría de ellas. El entorno general representa un amplio conjunto de factores que influyen, de forma directa o indirecta, en las organizaciones de todas las industrias. Por supuesto que los gerentes no pueden controlar los factores del entorno general. Es más, por lo general es difícil prever con verdadera precisión estos factores.

MODELO CANVAS: el modelo de negocio se estructura a partir del Business Model Canvas, una herramienta que permite describir, diseñar y analizar modelos de negocio de manera integral (Osterwalder & Pigneur, 2010).

MATRIZ FODA: el análisis FODA permite identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como las oportunidades y amenazas del entorno (Humphrey, 2005).

PROPUESTA DE VALOR: la propuesta de valor constituye el conjunto de beneficios que una empresa promete entregar a sus clientes para satisfacer sus necesidades y resolver sus problemas (Osterwalder et al., 2014).

OMNICANALIDAD: la integración de canales físicos y digitales responde a un enfoque omnicanal, donde el cliente experimenta una relación fluida y consistente con la marca a través de múltiples puntos de contacto (Verhoef et al., 2015).

CRM: la gestión de relaciones con clientes (CRM) permite construir vínculos de largo plazo mediante la personalización, la fidelización y el conocimiento del cliente (Buttle & Maklan, 2019).

IA: la inteligencia artificial aplicada a la atención al cliente permite automatizar procesos, mejorar la experiencia del usuario y optimizar la toma de decisiones comerciales (Davenport & Ronanki, 2018).

CAPÍTULO I

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1.1 HISTORIA BREVE

BATERÍAS FORZA nació como un emprendimiento en agosto de 2020, en pleno contexto de pandemia. En sus inicios llevaba el nombre de Baterías S & G. La crisis incrementó la necesidad de soluciones rápidas para sectores como el delivery y trabajadores exceptuados del aislamiento. Observando esta nueva realidad una estudiante (Agustina) con visión emprendedora, junto con la experiencia de su padre (Gabriel) en el rubro venta de repuestos para autos y baterías, pusieron en marcha un pequeño proyecto destinado especialmente a la venta de baterías de autos y motos. Gabriel se encargaba de las baterías para autos y vehículos pesados debido a que se requieren conocimientos de mecánica para la instalación y Agustina de las baterías para moto. El principal canal de comunicación y ventas era el marketplace de Facebook. Con los años y la experiencia se logró realizar alianzas con talleres mecánicos. El boca en boca de clientes satisfechos colaboró en el crecimiento de la clientela. Hoy, BATERÍAS FORZA luego de desarrollar sus actividades durante 5 años con un formato de emprendimiento, de manera informal e improvisada, busca consolidarse y crecer, respaldada por su experiencia inicial, la confianza de sus clientes, el aprendizaje logrado por Agustina durante la realización de la Licenciatura en Administración y una proyección ambiciosa hacia el futuro.

1.2 IDEA CENTRAL

BATERÍAS FORZA es un proyecto en desarrollo que busca transformar la manera en que los usuarios acceden a baterías para todo tipo de vehículos. La propuesta integra dos canales de venta: por un lado, la atención tradicional en local comercial y por otro un e-commerce impulsado con una fuerte campaña en redes sociales (Instagram, Tiktok y Facebook). Las campañas tendrán el objetivo de redirigir leads al sitio web que contará con un catálogo digital automatizado con IA, la misma será entrenada con una base de datos que contiene todos los modelos de baterías disponibles en el mercado y qué modelo lleva cada vehículo, además de conocimientos comerciales y relacionados con el servicio brindado, con el objetivo de que el usuario pueda encontrar su batería ideal en el menor tiempo posible. Para aquellos usuarios que deseen atención humana estará disponible la posibilidad de recibir un llamado telefónico, chatear por whatsapp o visitar el local físico. La diferenciación se centra en la orientación al servicio y en la visión de fidelizar clientes en un sector donde la mayoría de competidores piensa que su producto es indispensable y por eso mismo no se enfoca en ofrecer el mejor servicio posible para el cliente.

1.3 NATURALEZA DEL NEGOCIO

BATERÍAS FORZA es una organización dedicada a la compraventa minorista de baterías para todo tipo de vehículos, desde autos y motos hasta camiones, motos de agua y autoelevadores. El modelo de

negocio se centra en ofrecer productos de alta calidad, disponibilidad inmediata y un servicio que garantice la continuidad en el uso de los vehículos de nuestros clientes.

1.4 MERCADO OBJETIVO

Los principales usuarios son consumidores finales, pequeñas y medianas empresas, talleres mecánicos, comercios de delivery, compañías de logística y todo aquel que requiera soluciones rápidas y confiables para el recambio de baterías. El foco está puesto en brindar un servicio ágil y cercano, especialmente en segmentos donde el tiempo de inactividad de un vehículo representa pérdidas directas (delivery, transporte y logística).

1.5 ESTRUCTURA LEGAL

La formalización legal de una empresa representará un paso clave en su proceso de consolidación, permitiendo operar con transparencia, construir confianza en el ecosistema comercial y acceder a herramientas de financiamiento, contratación y expansión. En este sentido, seleccionar una figura jurídica adecuada al estadio real del emprendimiento resulta fundamental para evitar estructuras sobredimensionadas que generen costos innecesarios.

Actualmente, el emprendimiento opera en un esquema informal, sin personería jurídica conjunta, con ambos socios inscriptos como monotributistas independientes. Esta situación limita no solo el acceso a financiamiento formal y a programas de apoyo público, sino también la posibilidad de establecer relaciones sólidas con proveedores estratégicos del sector automotriz.

En este contexto, la opción de constituirse como una Sociedad Anónima (SA) resulta inapropiada y excesiva para las características actuales del proyecto. Esta figura exige un capital mínimo elevado (superior a los $30 millones, según el decreto 209/2024 que entró en vigencia el 01 de marzo de 2024), un directorio, síndico, asamblea de accionistas, auditoría contable obligatoria y publicación en el Boletín Oficial, lo cual implica costos y estructuras administrativas que exceden la escala operativa y financiera del emprendimiento en esta etapa.

Por el contrario, la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) se presenta como una figura jurídica apropiada, especialmente diseñada para emprendimientos en etapa inicial. Esta modalidad permite una constitución ágil, 100% digital y de bajo costo[1]. La SAS permite operar formalmente, emitir facturación electrónica, acceder a líneas de financiamiento PyME, y establecer vínculos contractuales sólidos bajo un marco de responsabilidad limitada. Además, su flexibilidad estatutaria facilita la adaptación del esquema societario a medida que el negocio crece.

[1] Ley 27349. Artículo 40.- Capital social. El capital se dividirá en partes denominadas acciones. Al momento de la constitución de la sociedad, el capital no podrá ser inferior al importe equivalente a dos (2) veces el salario mínimo vital y móvil.

1.6 VISIÓN

Ser reconocidos como la empresa líder en la provisión de baterías para todo tipo de vehículos, destacándonos por la innovación, la profesionalización de procesos y una marcada orientación al cliente, generando relaciones de confianza y valor a largo plazo.

1.7 MISIÓN

Proveer baterías con una coherente relación precio-calidad, entendiendo las necesidades específicas de cada cliente para ofrecer soluciones confiables, rápidas y asequibles. Con el propósito de garantizar la movilidad y tranquilidad de los usuarios, combinando atención personalizada, asesoramiento experto y precios justos.

1.8 VALORES

- Coherencia precio-calidad-durabilidad: garantizar que cada batería cumpla con los más altos estándares en relación al costo que implica por parte del cliente.
- Atención post-venta: acompañar al cliente más allá de la compra, garantizando los controles necesarios que exige la garantía extendida y dando recomendaciones para asegurar una mayor durabilidad del producto.
- Asesoramiento profesional: brindar información clara y precisa para que el cliente pueda tomar la mejor decisión de compra.
- Rapidez y eficiencia: resolver los problemas de movilidad de manera inmediata (menos de una hora).
- Atención personalizada y cercanía: integrar inteligencia artificial para resolver consultas inmediatas y garantizar, cuando sea necesario, un acompañamiento humano cercano y de confianza, siempre priorizando las necesidades del cliente.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

El análisis del entorno externo constituye una herramienta esencial para comprender las condiciones contextuales que influyen en el desempeño y las posibilidades estratégicas de una organización. Su propósito es identificar y evaluar aquellos factores que se encuentran fuera del control directo de la empresa, pero que afectan de manera significativa su funcionamiento, competitividad y capacidad de adaptación. Estos factores incluyen aspectos de carácter político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, así como las dinámicas competitivas del sector.

A través de este análisis, es posible detectar tendencias, riesgos y oportunidades provenientes del entorno macro y microeconómico. De esta manera, la organización obtiene una visión integral del contexto en el que opera, lo que le permite anticipar cambios, reducir incertidumbres y tomar decisiones estratégicas más fundamentadas.

Al finalizar el análisis del entorno externo, se identifican con claridad las oportunidades que pueden potenciar el crecimiento del negocio y las amenazas que podrían afectar su desempeño, insumos fundamentales para la construcción de la matriz FODA y para la formulación de estrategias orientadas al desarrollo sostenible de la empresa.

2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO. MODELO PESTEL

2.1.1 POLÍTICO

El sector de compraventa de baterías se desarrolla en un contexto caracterizado por la coexistencia de políticas de apoyo al emprendedurismo y las pymes (Gobierno de Mendoza, s. f.) —como los programas provinciales Mendoza Emprende y las líneas nacionales de financiamiento productivo— que facilitan la formalización y el acceso a recursos financieros (Competitividad Mendoza, s. f.). Sin embargo, la inestabilidad política y los cambios recurrentes en las reglas fiscales y comerciales generan un entorno incierto que puede afectar la previsibilidad en los costos y la disponibilidad de insumos importados. Asimismo, las regulaciones sobre comercio electrónico y facturación digital representan una oportunidad, en tanto fortalecen la formalización de las transacciones y promueven la confianza de los consumidores.

2.1.2 ECONÓMICO

En el ámbito económico, este sector se enfrenta a un escenario nacional marcado por la elevada inflación y la volatilidad del tipo de cambio, factores que encarecen los insumos importados y dificultan la planificación financiera de las pymes (INDEC, 2024). Estas condiciones constituyen una amenaza significativa para la estabilidad del negocio, ya que impactan directamente en los costos de

reposición de inventario. Sin embargo, el crecimiento sostenido del parque automotor en Mendoza —que alcanzó los 907.079 vehículos en 2024— asegura una demanda constante de baterías, lo que representa una oportunidad de mercado (Diario NDI, 2025). A esto se suma la consolidación del comercio electrónico en Argentina, cuyo volumen de facturación se incrementó en un 181% en 2024 (CACE, 2024), consolidando nuevos hábitos de consumo digital que favorecen propuestas tecnológicas. No obstante, el acceso limitado al crédito y la alta carga impositiva continúan siendo obstáculos relevantes para el desarrollo y escalabilidad de pequeñas y medianas empresas.

2.1.3 SOCIAL

Desde la dimensión social, se observa un cambio en los hábitos de consumo (Revista Mercado, 2025) que impulsa la preferencia por soluciones rápidas, ágiles y digitales. En Argentina, los consumidores muestran una creciente inclinación hacia las compras en línea y la utilización de herramientas tecnológicas para resolver necesidades inmediatas (CACE, 2024). Este fenómeno constituye una oportunidad para BATERÍAS FORZA, que orienta su modelo a la inmediatez y a la atención personalizada, combinando inteligencia artificial con asesoramiento humano. Asimismo, el auge de sectores como el delivery y la logística incrementa la demanda de servicios vinculados a la movilidad, en tanto el tiempo de inactividad de los vehículos representa pérdidas económicas directas para estos actores. A la vez, existe una creciente preocupación por la confianza y la garantía postventa en un mercado donde tradicionalmente han primado prácticas informales, lo cual ofrece un espacio para diferenciarse mediante la profesionalización del servicio y el acompañamiento al cliente. No obstante, la disminución del poder adquisitivo de la población puede limitar la disposición de gasto en bienes automotrices, configurando una amenaza para la captación de clientes en segmentos más sensibles al precio.

2.1.4 TECNOLÓGICO

Mendoza ha experimentado un crecimiento sostenido en infraestructura digital y adopción de soluciones tecnológicas en los últimos años. La penetración de internet en hogares mendocinos supera el 85%, y el uso de dispositivos móviles inteligentes alcanza niveles comparables con los principales centros urbanos del país (ENACOM, 2024). Este contexto favorece la implementación de plataformas digitales para la venta y gestión de productos automotrices, incluyendo catálogos virtuales, seguimiento de pedidos y asistencia online.

Asimismo, la provincia cuenta con un ecosistema creciente de desarrolladores de software, startups y empresas de logística digital, lo que permite establecer alianzas estratégicas para innovaciones en gestión de stock, distribución y análisis de datos de consumo. El comercio electrónico, todavía incipiente en el sector de baterías, ofrece un espacio claro de diferenciación: la digitalización y automatización de procesos puede posicionar a FORZA como pionero en soluciones tecnológicas para movilidad.

No obstante, persisten desafíos relacionados con la conectividad en zonas rurales y algunos sectores logísticos menos digitalizados, lo que requiere diseñar estrategias híbridas que combinen canales físicos y digitales para garantizar cobertura y eficiencia. De esta manera, la adopción tecnológica no

solo se convierte en un factor de competitividad, sino también en un habilitador clave para ampliar el alcance y la fidelización de clientes en toda la provincia.

A nivel internacional, las tendencias del comercio electrónico evidencian una creciente orientación hacia la omnicanalidad, la personalización de la experiencia de compra y la integración de soluciones digitales avanzadas (Shopify, 2024).

2.1.5 ECOLÓGICO

Se enfrentan desafíos ambientales en la provincia de Mendoza relacionados con la gestión de residuos, la escasez de agua y la sostenibilidad de la movilidad urbana y rural. La generación y disposición de baterías usadas constituye un tema crítico, ya que estos elementos contienen metales pesados y químicos que, si no se gestionan correctamente, pueden generar contaminación del suelo y del agua (Ministerio de Ambiente de Mendoza, 2024). Esto resalta la importancia de que los comercios del sector implementen un modelo de gestión responsable de baterías en desuso.

Por otro lado, existe un interés creciente en la provincia por adoptar prácticas sostenibles, tanto a nivel empresarial como ciudadano, impulsado por campañas educativas y regulaciones ambientales. Este cambio cultural genera oportunidades para que FORZA se diferencie no solo por eficiencia y rapidez, sino también por su compromiso con la sustentabilidad.

Además, la movilidad eléctrica y la adopción de vehículos híbridos y eléctricos están comenzando a expandirse en Mendoza, lo que anticipa una demanda futura de baterías especializadas y servicios asociados.

2.1.6 LEGAL

En el plano legal, el funcionamiento de este sector en Mendoza se encuentra regulado por un conjunto de normas provinciales y nacionales que abarcan la comercialización de productos automotrices, la protección al consumidor, la gestión de residuos peligrosos y el comercio electrónico. A nivel provincial, la Ley 7.722[2] sobre residuos peligrosos establece pautas claras para la recolección, transporte y disposición de baterías en desuso, exigiendo a las empresas que implementen procesos seguros y trazables (Gobierno de Mendoza, 2024). Cumplir con estas normativas no solo evita sanciones, sino que fortalece la reputación de la empresa ante clientes y autoridades.

En materia de comercio electrónico y protección al consumidor, Mendoza se encuentra alineada con la Ley Nacional 24.240[3], que establece derechos de información, garantía y seguridad en la compra de productos, así como regulaciones sobre publicidad y promociones online. Esto implica que FORZA

[2] **Artículo 1: Gestión Integral de Residuos Peligrosos:** "Promover en el territorio provincial una gestión integral de las pilas y baterías en desuso, considerándose como residuos peligrosos de acuerdo con la legislación vigente."**.**

[3] **Artículo 1: Objeto de la Ley:** "La presente ley tiene por objeto la defensa del consumidor o usuario." **Artículo 4: Información al Consumidor:** "El proveedor deberá suministrar al consumidor o usuario, en forma cierta y objetiva, información veraz, detallada, eficaz y suficiente sobre las características esenciales de los bienes o servicios." **Artículo 5: Seguridad de Productos y Servicios:** "Las cosas y servicios deben ser suministrados o prestados en forma tal que, utilizados en condiciones previsibles o normales de uso, no presenten peligro alguno para la salud o integridad física de los consumidores o usuarios."

debe garantizar transparencia en sus operaciones digitales, incluyendo políticas de devolución, facturación electrónica y protección de datos personales.

Finalmente, la empresa también debe considerar la normativa laboral y fiscal vigente en la provincia, que impacta en la contratación de personal, carga impositiva y cumplimiento de obligaciones previsionales. La adecuada gestión legal permitirá operar de manera sólida, segura y confiable, convirtiendo el cumplimiento normativo en una ventaja competitiva frente a competidores que descuiden estas áreas.

2.1.7 ANÁLISIS CUANTITATIVO DEL MACRO ENTORNO "PESTEL"

Referencias:

(1) GRAN AMENAZA

(2) LEVE AMENAZA

(4) LEVE OPORTUNIDAD

(5) GRAN OPORTUNIDAD

Indicadores:

Variable favorable >3

Variable equilibrada =3

Variable desfavorable <3

Atractivo individual

El cálculo proviene de analizar cada dimensión, asignando un valor a cada variable que es clave en ella. Luego se totalizan los resultados individuales de cada variable clave y se divide por la cantidad de variables clave en cada una de las dimensiones. Finalmente ese cociente brinda el valor del atractivo individual.

Cuadro 1: Análisis cuantitativo del macroentorno

Dimensión	Variable clave	Descripción	Valoración	Atractivo individual
Político	Programas de apoyo al emprendedurismo	Facilitan la formalización y acceso al crédito para pymes locales.	4	2,75
	Inestabilidad política y cambios normativos	Afectan la previsibilidad en costos e importaciones.	2	
	Regulaciones sobre comercio electrónico	Brindan seguridad jurídica a las operaciones online.	4	
	Exigencias laborales y	Incrementan costos fijos	1	

	cargas sociales	para las pymes.		
Económico	Inflación y volatilidad del tipo de cambio	Dificultan la planificación y encarecen los insumos.	1	2,75
	Crecimiento del parque automotor mendocino	Genera demanda sostenida de baterías.	4	
	Expansión del e-commerce en Argentina	Fomenta la digitalización y nuevos hábitos de consumo.	4	
	Alta carga impositiva y escaso acceso al crédito	Limita la inversión y la rentabilidad.	2	
Social	Preferencia por soluciones ágiles y digitales	Alineada con la propuesta omnicanal de FORZA.	4	3,33
	Desconfianza hacia comercios informales	Permite diferenciarse mediante la profesionalización.	4	
	Caída del poder adquisitivo del consumidor	Reduce la capacidad de compra en sectores sensibles.	2	
Tecnológico	Alta penetración de internet y digitalización	Favorece el e-commerce y la atención en línea.	5	3,67
	Ecosistema de startups y logística digital	Posibilitar alianzas estratégicas para innovación.	4	
	Conectividad deficiente en zonas rurales	Limita el alcance del modelo digital.	2	
Ecológico	Normas sobre gestión de residuos peligrosos (Ley 7.722)	Exigen prácticas sostenibles y trazabilidad ambiental.	4	4,00
	Riesgo de contaminación por baterías usadas	Requiere inversión en programas de reciclaje.	4	
Legal	Ley 24.240 de Defensa del Consumidor	Fortalece la transparencia y la confianza digital.	4	4,00
	Cumplimiento de normativas laborales y fiscales	Aumenta costos pero mejora la formalidad.	4	
				3,42

Fuente: Elaboración propia.

El análisis PESTEL aplicado al modelo de negocio de Baterías FORZA permite concluir que el entorno externo presenta un nivel atractivo potencial, siempre que la organización logre capitalizar las oportunidades emergentes y mitigar las amenazas. En términos generales, el sector se muestra sumamente favorable en la dimensión legal ya que el cumplimiento de las normativas existentes en la Nación y en la Provincia logran el efectivo funcionamiento del negocio, también, se observa a la dimensión ecológica como un factor sumamente favorable ya que al igual que la dimensión anterior, el cumplimiento de normas ecológicas y los programas de reciclaje que existen en el sector aportan al cuidado del medio ambiente y al normal y efectivo desarrollo del negocio.

Luego, las dimensiones tecnológica y social, constituyen variables favorables ya que las tecnologías cada vez más van emergiendo y la población se adapta hacía negocios confiables y de soluciones ágiles

y cercanas. Por último, las principales amenazas provienen del contexto político y económico nacional. Este análisis evidencia que el sector de comercialización de baterías en Mendoza se presenta como favorable, impulsado por tendencias tecnológicas, sociales, legales y ambientales positivas, aunque condicionado por la incertidumbre macroeconómica y política. El éxito de Baterías FORZA dependerá, en gran medida, de su capacidad para aprovechar la digitalización, fortalecer su posicionamiento sustentable y mantener flexibilidad operativa frente a la inestabilidad externa.

2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO. MODELO 5 FUERZAS DE PORTER

2.2.1 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El análisis del microentorno permite examinar los factores externos más próximos a la organización, aquellos que influyen de manera directa en su capacidad para competir y en la forma en que desarrolla sus actividades comerciales. A diferencia del macroentorno, que aborda variables amplias y estructurales, el microentorno se enfoca en los actores y dinámicas específicas del sector en el cual opera la empresa, tales como los clientes, los proveedores, los competidores, los productos sustitutos y los potenciales nuevos ingresantes.

El propósito de este análisis es identificar las fuerzas competitivas que determinan el atractivo del sector y condicionan la posición estratégica de la organización. A través de esta evaluación, es posible comprender el comportamiento del mercado, los niveles de rivalidad existentes, el grado de dependencia respecto a proveedores, las expectativas y poder de negociación de los consumidores, así como los riesgos asociados a la aparición de alternativas o nuevos competidores.

En conjunto, el análisis del microentorno proporciona información clave para la toma de decisiones estratégicas, ya que permite reconocer con precisión las oportunidades que pueden ser aprovechadas y las amenazas que deben gestionarse para fortalecer la competitividad y sostenibilidad del modelo de negocio.

2.2.2 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La amenaza de productos sustitutos constituye una de las fuerzas más relevantes para el análisis de la industria de baterías automotrices. En términos generales, se entiende por sustituto a todo aquel producto o servicio que, sin ser idéntico al bien ofrecido, satisface la misma necesidad del consumidor, compitiendo de manera indirecta en el mercado (Porter, 1979).

En el caso particular de Mendoza, los sustitutos de baterías automotrices convencionales se manifiestan de distintas formas y presentan una incidencia que, si bien todavía no alcanza niveles críticos, muestra una tendencia creciente hacia el futuro inmediato y de mediano plazo.

Entre los sustitutos más visibles en el presente se destacan las baterías reacondicionadas o reacondicionadas, que constituyen una alternativa de bajo costo para consumidores sensibles al precio. Estas baterías, obtenidas a partir de procesos de reutilización y reemplazo de celdas

defectuosas, permiten extender parcialmente la vida útil de un producto que, de otra forma, sería desechado. Su atractivo radica principalmente en el valor económico reducido, lo que genera un impacto directo en segmentos de clientes de menor poder adquisitivo. No obstante, presentan riesgos de durabilidad, garantía y seguridad que limitan su adopción masiva. Para una empresa como BATERÍAS FORZA, este sustituto representa un desafío en la medida en que puede captar a aquellos consumidores cuyo criterio de decisión se centra casi exclusivamente en el precio, relegando factores como servicio postventa o garantía.

Mirando hacia el mediano y largo plazo, los avances tecnológicos en materia de movilidad eléctrica e híbrida representan el sustituto más disruptivo. La transición hacia vehículos eléctricos implica no solo un cambio en el tipo de baterías, sino también en el modelo de negocio y en la relación con proveedores y clientes. La aparición de baterías de litio, supercondensadores o tecnologías de recarga rápida podría reducir la frecuencia de recambio y transformar radicalmente el mercado actual. Si bien esta tendencia todavía es incipiente en Mendoza, constituye un horizonte a tener en cuenta para la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Ahora bien, existen factores que limitan la amenaza de sustitutos en la actualidad mendocina. El primero es el tamaño y composición del parque automotor provincial, que en 2024 alcanzó los 907.079 vehículos (Diario NDI, 2025), en su mayoría de combustión interna y dependientes de baterías convencionales. El segundo es la desconfianza de los consumidores frente a productos reacondicionados o sin garantías claras, lo que refuerza la necesidad de optar por proveedores que ofrezcan respaldo y seguridad. Finalmente, la urgencia que caracteriza a muchas compras (vehículos detenidos que deben volver a circular de inmediato) reduce el margen para que el consumidor experimente con soluciones alternativas.

Para BATERÍAS FORZA, la amenaza de sustitutos se encuentra en un nivel moderado, pero con tendencia creciente. Esto implica la necesidad de anticipar estrategias que fortalezcan la fidelización de clientes y consoliden ventajas competitivas más allá del precio. Algunas de las más relevantes incluyen: ofrecer programas de reciclaje y recolección de baterías usadas, reforzar los planes de garantía extendida y posventa, diferenciarse mediante la instalación en sitio y tiempos de respuesta rápidos, y avanzar hacia el diseño de una hoja de ruta de adaptación tecnológica para atender baterías de vehículos eléctricos e híbridos cuando su penetración en el mercado sea significativa.

La amenaza de sustitutos no constituye en el presente una amenaza crítica que ponga en riesgo inmediato la viabilidad del proyecto, pero sí configura un factor estratégico que debe ser monitoreado permanentemente y gestionado con innovación, diferenciación y visión de futuro.

2.2.3 AMENAZA DE NUEVOS INGRESANTES

La entrada de nuevos competidores es una de las fuerzas que más influye en la rentabilidad de las industrias, dado que cada nuevo actor tiende a aumentar la capacidad instalada del mercado, generar presión sobre los precios y reducir los márgenes de las empresas existentes. En el caso del mercado de baterías en Mendoza, la amenaza de nuevos ingresantes se sitúa en un nivel moderado a alto para el segmento tradicional, aunque más restringido en lo que refiere a modelos híbridos con alto componente digital y de servicios.

El comercio minorista de baterías automotrices históricamente ha mostrado barreras de entrada relativamente bajas. Con una inversión inicial moderada en infraestructura (un local de dimensiones pequeñas o medianas), un stock reducido de modelos de alta rotación y relaciones básicas con proveedores mayoristas, es posible comenzar a operar. La capacitación técnica requerida no es intensiva y muchas de las actividades iniciales pueden ser desarrolladas por pequeños equipos familiares o por microemprendedores. Estos factores explican la presencia de múltiples comercios de barrio en Mendoza, donde la competencia se centra principalmente en el precio y la cercanía geográfica con el cliente.

No obstante, el proyecto de BATERÍAS FORZA plantea un modelo híbrido que integra canales digitales, atención omnicanal, inteligencia artificial y servicio personalizado, lo que eleva de manera considerable las barreras de entrada. Replicar un esquema de e-commerce especializado requiere no solo inversión en plataformas tecnológicas y gestión logística, sino también experiencia en la administración de inventarios, cumplimiento normativo (facturación electrónica, gestión de residuos peligrosos) y construcción de marca con respaldo de confianza. Estos elementos constituyen barreras intangibles que no pueden ser desarrolladas de manera inmediata por un nuevo competidor.

En este sentido, se observa una dualidad en el mercado: mientras la entrada al segmento tradicional es factible y constante (con comercios que se abren y cierran con relativa facilidad), la entrada a un modelo diferenciado como el de FORZA requiere mayor escala, inversión y know-how, lo que reduce la amenaza en ese nivel específico.

A su vez, debe considerarse el riesgo de nuevos actores con mayor capacidad de inversión, como cadenas de repuestos automotrices, marketplaces generalistas (Mercado Libre) o incluso fabricantes que decidan integrar verticalmente su canal de ventas en la región. Estos actores cuentan con recursos financieros y logísticos que les permitirían replicar, en poco tiempo, un modelo híbrido si observan que la demanda local justifica la inversión.

Para mitigar esta amenaza, BATERÍAS FORZA debe trabajar en la consolidación de ventajas competitivas difíciles de imitar. Entre ellas se incluyen:

- Alianzas estratégicas con proveedores para asegurar exclusividades o mejores condiciones de compra.
- Inversión en la reputación de la marca, con énfasis en la garantía, la transparencia y la responsabilidad ambiental.
- Contratos de fidelización con clientes B2B (talleres, flotas de delivery, empresas de logística) que aseguren ingresos recurrentes.
- Optimización de la logística y tiempos de entrega, generando barreras operativas para nuevos entrantes.
- Innovación continua en servicios digitales (chatbots con IA, seguimiento de pedidos, CRM) que eleven el costo de imitación.

La amenaza de nuevos ingresantes para el mercado mendocino es real y significativa en el corto plazo, especialmente en el segmento tradicional. Sin embargo, el modelo híbrido propuesto por BATERÍAS

FORZA ofrece un camino para construir barreras de entrada más sólidas, basadas en tecnología, servicio y relaciones estratégicas, que reduzcan el impacto de nuevos competidores en el mediano plazo.

2.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El poder de negociación de los clientes es una fuerza decisiva en industrias donde existen múltiples alternativas de compra, alta transparencia en los precios y escasos costos de cambio. En el mercado de baterías de Mendoza, esta fuerza se manifiesta con intensidad moderada a alta, variando según el segmento de clientes considerado.

En el caso de los clientes particulares, que constituyen la mayoría de los compradores individuales de baterías, el poder de negociación es bajo. Si bien estos consumidores tienen la posibilidad de comparar precios a través de plataformas digitales como Mercado Libre o redes sociales, la decisión de compra está condicionada por factores de urgencia (vehículos que no funcionan), disponibilidad inmediata del producto y confianza en el proveedor. Estos elementos reducen su capacidad de negociación, ya que muchas veces la prioridad no es obtener el precio más bajo, sino resolver el problema en el menor tiempo posible y con garantía de funcionamiento.

En contraste, los clientes B2B (talleres mecánicos, empresas de logística, compañías de delivery, entre otros) poseen un poder de negociación significativamente más moderado. Dado que representan volúmenes de compra mayores y recurrentes, pueden exigir condiciones preferenciales de precio, descuentos por cantidad, plazos de pago extendidos e incluso servicios adicionales como instalación en sitio o mantenimiento periódico. En este segmento, el riesgo de perder un contrato o una alianza estratégica representa una amenaza directa para la estabilidad de ingresos de una empresa como FORZA.

Adicionalmente, debe considerarse que la informalidad en el sector —con comercios que operan sin garantías o sin cumplimiento normativo— ofrece a los clientes alternativas más económicas, lo que refuerza su capacidad de presionar sobre los precios de los competidores formalizados. Sin embargo, esta aparente ventaja se equilibra con la creciente preferencia de los consumidores por proveedores confiables, transparentes y que ofrezcan respaldo postventa.

Para gestionar esta fuerza, BATERÍAS FORZA debe implementar estrategias de diferenciación que reduzcan la sensibilidad al precio y aumenten el costo de cambio de proveedor. Entre ellas destacan:

- Diseñar propuestas de valor segmentadas, adaptando la oferta a las necesidades específicas de particulares (garantía, instalación rápida, financiación) y B2B (contratos, descuentos por volumen, acuerdos de servicio).
- Crear programas de fidelización y planes de mantenimiento preventivo que aumenten la dependencia de los clientes respecto al servicio integral.
- Integrar un sistema de CRM para gestionar relaciones a largo plazo, personalizar ofertas y anticipar necesidades.

- Reforzar la confianza a través de políticas de devolución claras, certificaciones y comunicación de garantía ambiental en la disposición de baterías usadas.

El poder de negociación de los clientes en Mendoza representa una fuerza de alta relevancia para la sostenibilidad del negocio. Si bien los consumidores particulares presentan un poder bajo condicionado por la urgencia de la compra, los clientes B2B poseen un poder más elevado que debe ser gestionado mediante acuerdos estratégicos y propuestas de valor integrales. BATERÍAS FORZA tiene la posibilidad de transformar esta amenaza en una oportunidad mediante la construcción de relaciones de largo plazo que aseguren ingresos recurrentes y fortalezcan la posición competitiva de la empresa en el mercado local.

2.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En el rubro de las baterías los proveedores tienen un alto poder de negociación tanto como en el precio del producto como en la disponibilidad ya que todos los revendedores dependen del abastecimiento de los proveedores para desarrollar su actividad. En Mendoza uno de los principales distribuidores es Baterías García que además de producir su propia marca BRONCO, son distribuidores oficiales de la marca PRESTOLITE en Cuyo y también distribuyen la marca MOURA. Un punto a favor de trabajar con Baterías García es el hecho de que no exigen una compra mínima mensual para ser revendedor, al contrario de otros proveedores como REYMAX Y BOSCH que sí exigen una compra mínima mensual bastante elevada lo cual genera que la distribución se reduzca y sea más exclusiva.

2.2.6 RIVALIDAD COMPETITIVA

Si bien existen varios vendedores minoristas de baterías en Mendoza, este análisis se concentra en los competidores que pueden influir de manera directa en la posición del modelo propuesto, es decir, aquellos que cuentan con mayor reconocimiento de marca, profesionalización y adopción de tecnologías digitales. Se considera que estos actores constituyen la principal referencia competitiva para un modelo de negocio orientado a la innovación y escalabilidad.

Porter establece 6 factores que determinan la rivalidad competitiva:

1) Número y equilibrio de competidores

A continuación, se presenta una síntesis de los principales competidores del sector de venta de baterías en la provincia de Mendoza. Se seleccionaron aquellos con mayor presencia comercial, reconocimiento de marca y adopción de herramientas tecnológicas (sitios web, redes sociales y canales digitales de venta) por considerarse los más representativos para el análisis.

Baterías Daniel Cortesi

Dirección: Maza Norte 4046, Maipú, Mendoza.
Descripción: Empresa local con más de veinte años de trayectoria en el rubro, dedicada a la venta y distribución de baterías automotrices.
Sitio web: www.bateriascortesi.com

Herbo Baterías

Dirección: Pedro B. Palacios 40, Ciudad de Mendoza.
Descripción: Comercio especializado en la venta e instalación de baterías para autos y motos, con servicio técnico y atención personalizada.
Sitio web: HERBO BATERÍAS

Baterías Olguín

Dirección: Ejército de los Andes 474, Ciudad de Mendoza.
Descripción: Empresa local con fabricación propia de acumuladores, que también comercializa baterías para autos y motocicletas.

Sitio web: www.bateriasolguin.com.ar

Baterías Bronco / Prestolite

Dirección: Sáenz Peña 1263, Las Heras, Mendoza.

Descripción: Empresa que produce y comercializa su propia marca "Bronco", además de distribuir baterías Prestolite. Ofrece venta minorista y entrega a domicilio.
Sitio web: http://bateriasgarcia.com.ar/

Red Auto Shop (Sucursal Godoy Cruz)

Dirección: Diamante 371, Godoy Cruz, Mendoza.

Descripción: Comercio automotriz integral que incluye la venta de baterías dentro de su oferta de productos para vehículos.

Sitio web: www.redautoshop.com.ar

Baterías Borgia

Dirección: José Vicente Zapata 269, Dorrego.

Descripción: Empresa dedicada a la comercialización, distribución y servicio de todo tipo de baterías, contando además con una amplia presencia en la región de cuyo.
Sitio web: https://www.bateriasborgia.com/

Considerando el anterior listado podemos notar que existe una gran cantidad de negocios dedicados a la venta de baterías, lo que hace que el mercado sea bastante competitivo.

Ninguna empresa domina completamente el mercado, por lo que la competencia se reparte de manera relativamente equilibrada. Algunos negocios, como García o Borgia, se diferencian por su alcance o por tener marca propia, mientras que otros compiten principalmente por precios y servicio.

En este contexto, la rivalidad entre empresas es alta, aunque todavía hay espacio para modelos innovadores que incorporen tecnología y atención digital, algo poco desarrollado en la mayoría de los competidores actuales.

2) Crecimiento del mercado

El mercado de baterías en Mendoza viene creciendo de forma constante. Esto se debe a que cada vehículo necesita una batería obligadamente, lo que las transforma en un producto con demanda prácticamente inelástica y que con el tiempo debe reemplazarse (vida útil de 3 a 5 años aproximadamente según la calidad), lo que genera una demanda continua durante todo el año. Siendo el verano la época en la que más baterías para motos se venden y el invierno la mejor época para la venta de baterías para autos.

Además, en los últimos años aumentó mucho el uso de motos y autos para delivery o servicios de transporte, lo que también impulsó las ventas. A eso se suma que cada vez más personas compran por internet, lo que abre la posibilidad de incorporar plataformas digitales y atención online, algo que todavía pocos negocios del rubro aprovechan.

En general, es un mercado estable y con buenas oportunidades de crecimiento, sobre todo para quienes logren diferenciarse con tecnología y mejor atención al cliente.

3) Costos fijos o de almacenamiento elevados

En este rubro, los costos fijos no suelen ser altos, entre ellos podemos encontrar costos para mantener los vehículos de reparto, pago de sueldos, impuestos, servicios básicos, etc. Pero el almacenamiento sí requiere ciertos cuidados. Las baterías deben conservarse en lugares ventilados, secos y seguros, ya que contienen elementos como el ácido que puede representar un riesgo si no se manipula correctamente.

Además, se necesita contar con espacio suficiente para mantener un stock variado (diferentes tamaños, voltajes y marcas), lo cual puede elevar los costos logísticos y de mantenimiento. Aun así, comparado con otros rubros del sector automotriz, el nivel de inversión inicial y los costos fijos se mantienen en un rango medio, lo que hace al negocio relativamente accesible.

4) Diferenciación de productos y costos de cambio

En cuanto a la diferenciación de productos y costos de cambio, en el mercado de baterías de Mendoza se nota que muchos clientes tienden a elegir marcas conocidas como Moura o Prestolite, porque las asocian con mayor calidad y durabilidad. Sin embargo, al ser mucho más costosas que el resto de las marcas de mercado, también hay una gran parte del público que prefiere opciones más económicas siempre que ofrezcan garantía y confianza.

A pesar de esas diferencias, el cambio de marca no implica grandes costos para el cliente, ya que existen muchos puntos de venta y la información sobre las distintas opciones está cada vez más disponible. Por eso, la verdadera diferenciación no pasa solo por la batería en sí, sino por el servicio postventa, la atención personalizada y la confianza que pueda transmitir el distribuidor.

5) Barreras de salida

En el mercado de baterías minoristas en Mendoza, las barreras de salida son relativamente bajas, ya que una empresa puede vender su stock o rematarlo y retirarse del negocio sin grandes pérdidas, especialmente porque las baterías no son un producto perecedero. Esto hace que salir del mercado sea bastante sencillo en comparación con otros sectores. La situación cambia si hablamos de fabricantes de baterías, que enfrentan barreras mucho más altas debido a la inversión inicial significativa en plantas, equipos y tecnología de producción, lo que hace que abandonar el negocio sea más costoso y complejo. Por eso, para un distribuidor minorista como el modelo propuesto por Baterías Forza, las barreras de salida no representan un gran obstáculo.

6) Diversidad de estrategias de los competidores

En Mendoza, los competidores de baterías tienen estrategias bastante variadas, aunque muchas se centran en lo tradicional: vender al público, ofrecer envió a domicilio e instalación y competir por precio o disponibilidad inmediata. Algunos negocios, como Baterías García o Baterías Borgia, buscan diferenciarse a través de marca propia, alcance regional y presencia digital, mientras que otros se enfocan en servicio local y atención directa al cliente. Esta diversidad hace que la rivalidad sea interesante, porque cada empresa puede intentar ganar clientes con tácticas distintas: precio, servicio, garantía o conveniencia. Para un modelo nuevo como Baterías Forza, esto significa que hay espacio para innovar, por ejemplo usando IA, e-commerce y atención digital ágil, que todavía no explotan todos los competidores.

Cuadro 2: Análisis de factores, interpretación e impacto para Baterías Forza.

Factor	Interpretación	Impacto para Baterías Forza
Número y equilibrio de competidores	Hay varios vendedores minoristas, ninguno domina completamente; los que destacan son Borgia y García por marca propia o alcance regional.	La competencia es alta, pero todavía hay espacio para diferenciarse mediante innovación y tecnología digital.
Crecimiento del mercado	La demanda de baterías es estable y continua debido al reemplazo obligatorio cada 3-5 años y al crecimiento del parque automotor.	Mercado estable con potencial de crecimiento, especialmente si se incorpora atención digital y e-commerce.
Costos fijos y almacenamiento	Costos fijos medios (sueldos, impuestos, servicios); almacenamiento requiere cuidados especiales y espacio suficiente para stock variado.	Inversión inicial y costos controlables; negocio accesible para un modelo innovador y escalable.
Diferenciación de productos y costos de cambio	Clientes valoran marcas confiables (Moura, Prestolite) pero buscan opciones más económicas con garantía; cambio de marca es fácil.	La ventaja competitiva debe centrarse en servicio postventa, atención personalizada y confianza más que solo en el producto.
Barreras de salida	Baja para minoristas (pueden vender stock y salir); alta para fabricantes por inversión inicial en plantas y tecnología.	Permite flexibilidad para entrar y salir del negocio; bajo riesgo de quedar atrapado financieramente.

Diversidad de estrategias de los competidores	Los competidores varían entre vender tradicionalmente (precio, entrega) y diferenciarse con marca propia, alcance regional o digital.	Hay espacio para innovación: IA, atención digital ágil y e-commerce pueden ser un factor diferenciador clave.

Fuente: Elaboración propia.

2.2.7 ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Referencias:

(1) GRAN AMENAZA

(2) LEVE AMENAZA

(4) LEVE OPORTUNIDAD

(5) GRAN OPORTUNIDAD

Indicadores:

Variable favorable >3

Variable equilibrada =3

Variable desfavorable <3

Cuadro 3: Análisis cuantitativo del microentorno

VARIABLE	ANÁLISIS CUALITATIVO	VALOR ASIGNADO	INTERPRETACIÓN
Rivalidad competitiva	El mercado local presenta múltiples actores, pero pocos con un modelo digital profesionalizado. Los competidores tradicionales no aprovechan el canal online ni estrategias de diferenciación.	4	Leve oportunidad: existe competencia, pero el modelo e-commerce representa una ventaja diferencial.
Amenaza de nuevos ingresantes	Las barreras de entrada son moderadas: se requiere capital para stock, plataforma y logística, pero el mercado aún no está saturado.	2	Leve amenaza: Puede ingresar un competidor fácilmente y con mucho capital para diseñar un modelo tecnológico.
Poder de negociación de los proveedores	Los proveedores son pocos (fabricantes nacionales o importadores exclusivos), lo que otorga cierto poder de negociación; sin embargo, los acuerdos de volumen y la relación sostenida pueden	2	Leve amenaza: depende de la gestión de alianzas y la escala de compra alcanzada.

	equilibrar la fuerza.		
Poder de negociación de los clientes	Los clientes tienen acceso a información y comparan precios, pero valoran la rapidez de entrega, la confianza y el servicio postventa.	4	Leve oportunidad: la experiencia de compra y la atención personalizada pueden fidelizarlos.
Amenaza de productos sustitutos	Existen sustitutos (baterías de litio de nueva generación, cargadores solares, etc.), aunque su adopción es casi nula en Mendoza.	4	Leve oportunidad: hay espacio para adaptación futura y diversificación del catálogo.
SUMA		**18**	
PROMEDIO		**3,2**	

Fuente: Elaboración propia

El análisis cuantitativo refleja que el sector de comercialización de baterías en Mendoza presenta una atractividad media-alta para el ingreso de un modelo digital como Baterías Forza.

Si bien la rivalidad competitiva y el poder de los proveedores moderan la rentabilidad potencial, la baja digitalización del mercado, las oportunidades de diferenciación por servicio, y la incipiente amenaza de sustitutos configuran un escenario favorable para la innovación y el posicionamiento de marca.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de una empresa permite identificar sus fortalezas y debilidades a partir del estudio de los elementos que la componen: estructura, recursos, capacidades, procesos internos y propuesta de valor. En el caso de BATERÍAS FORZA, este análisis resulta esencial para comprender su funcionamiento actual y determinar las bases sobre las cuales puede desarrollarse una ventaja competitiva sostenible en el mercado mendocino de baterías.

3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Baterías Forza es actualmente un emprendimiento familiar de carácter informal utilizado como un complemento económico a los trabajos formales de las dos personas que lo conforman, aún no se han definido funciones, sino que ambos trabajan de manera independiente y desorganizada. Agustina, se encarga exclusivamente de la venta de baterías para vehículos livianos (motos, cuatriciclos, autos de juguete), además se encarga de realizar contenido creativo para publicar en redes sociales (posteos

en instagram y Marketplace). Gabriel, por otro lado, se encarga de la venta, envío y colocación de baterías para vehículos pesados (autos, camiones y camionetas). Aunque se trabaja de manera independiente y desorganizada ambos integrantes cooperan entre ellos derivándose clientes, haciendo envíos a domicilio sin colocación en el caso de Agustina y comprando baterías en el proveedor de manera regular. Por otro lado, no hay un control de stock consolidado, cada uno trabaja con su cartera de clientes.

Cabe aclarar que ambos comparten un punto de entrega, es decir, un lugar donde los clientes (ya sean de vehículos pesados o livianos) pueden retirar el producto. El mismo es un taller mecánico llamado RIZZOTTI que se ubica en Pringles y Mitre de Guaymallén, un punto estratégico por su cercanía con los principales accesos a la ciudad de Mendoza.

Se podría decir entonces que Baterías Forza se encuentra en una etapa de transición organizacional, pasando de un modelo familiar informal hacia una estructura funcional más definida.

Su principal fortaleza radica en la flexibilidad y el compromiso personal de sus fundadores, mientras que su desafío consiste en formalizar procesos, roles y sistemas de gestión que le permitan escalar el modelo de negocio híbrido que se propone.

Esta etapa de profesionalización será determinante para transformar el emprendimiento en una organización empresarial sostenible, capaz de generar ventajas competitivas basadas en la eficiencia, la innovación tecnológica y la orientación al cliente.

3.1.1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL

La estructura organizacional de Baterías Forza presenta las particularidades propias de un emprendimiento en proceso de consolidación. Actualmente, se configura como una organización de pequeña escala, con una estructura funcional simple y de carácter familiar, donde la dirección y la operación recaen en un reducido número de personas. Este esquema ofrece ventajas en términos de agilidad y flexibilidad, aunque también implica desafíos en materia de profesionalización y sostenibilidad a largo plazo.

En primer lugar, la organización se caracteriza por un alto grado de centralización en la toma de decisiones. Las decisiones estratégicas y operativas son asumidas principalmente por la dirección, lo que permite una gestión rápida y una respuesta eficiente frente a contingencias. Sin embargo, esta concentración de responsabilidades puede transformarse en una limitación ante escenarios de expansión o diversificación del negocio, donde la delegación y la formalización de funciones se vuelven necesarias para garantizar la continuidad y eficiencia operativa.

Asimismo, la empresa evidencia una baja formalización de procesos y procedimientos. La falta de estandarización documental otorga flexibilidad y dinamismo, características valiosas en las etapas iniciales del emprendimiento, pero que pueden derivar en dificultades de control interno, ambigüedad en la asignación de roles o duplicidad de tareas cuando el volumen de operaciones aumenta. En este sentido, la formalización progresiva de los procesos administrativos, comerciales y logísticos constituye un paso esencial para acompañar el crecimiento proyectado.

Otro rasgo distintivo de la estructura actual es la comunicación directa e informal. Dado el tamaño reducido del equipo, las interacciones se producen de manera espontánea y fluida, favoreciendo la coordinación inmediata y la resolución eficiente de problemas cotidianos. Este tipo de comunicación representa una fortaleza cultural que fomenta la cercanía entre los miembros y refuerza la identidad organizacional. No obstante, a medida que la empresa avance hacia su digitalización e incorporación de nuevos integrantes, será necesario implementar mecanismos más sistematizados de comunicación interna y gestión de información, con el fin de evitar la pérdida de coherencia operativa.

Por otra parte, Baterías Forza exhibe una alta capacidad de adaptabilidad y orientación al cliente, aspectos que constituyen pilares fundamentales de su ventaja competitiva. Su escala reducida le permite responder con rapidez a las demandas del mercado, ajustando la oferta según las necesidades de los consumidores. La atención personalizada, la flexibilidad operativa y la resolución ágil de problemas en tiempo real fortalecen la relación con el cliente y consolidan una imagen de confianza, atributos que deben preservarse incluso ante un eventual proceso de expansión y digitalización.

Finalmente, la organización atraviesa un proceso de transición hacia la profesionalización, situándose entre la etapa de emprendimiento familiar y la configuración de una pequeña y mediana empresa (PyME) formalizada. En un principio la estructura seguiría siendo reducida con la participación de los fundadores y colaboradores externos que se encargarían de las funciones de márketing y desarrollo tecnológico.

Este contexto representa una oportunidad estratégica para redefinir su estructura interna, incorporando prácticas de gestión profesional, sistemas de control y distribución de responsabilidades acordes al crecimiento proyectado. La adopción de una estructura funcional más formal no solo permitirá optimizar los recursos y procesos existentes, sino también fortalecer la base organizacional sobre la cual se sustentará el modelo de negocio híbrido (local físico y e-commerce) propuesto en este trabajo.

3.2 RECURSOS

3.2.1 Recursos tangibles

a) Recursos físicos

Actualmente, BATERÍAS FORZA no cuenta con un local comercial propio ni con infraestructura técnica instalada. Su estrategia de operación se apoya en un punto de venta indirecto, conformado por un taller mecánico de confianza ubicado en Guaymallén, Mendoza.

En este taller, la empresa deja baterías en consignación y el propietario recibe una comisión por cada venta concretada. Este modelo de distribución permite que el producto esté disponible en un punto estratégico de la ciudad sin necesidad de asumir los costos fijos de alquiler, mantenimiento o personal de un local propio.

Este esquema representa una fortaleza táctica en la etapa actual, ya que facilita una rápida penetración de mercado con baja inversión. Sin embargo, a medida que la empresa busque consolidar su identidad de marca y ofrecer servicios de instalación, testeo o garantía inmediata, será necesario

evolucionar hacia una estructura híbrida con un local físico propio que funcione como centro logístico y técnico.

Descripción detallada de lo que se ofrece:

Productos:

- Baterías de gel para motocicletas.
- Baterías de gel para cuatriciclos.
- Baterías de ácido para motos de agua.

Cuadro 4: Modelos de baterías para motos

Modelo	Voltaje	Capacity C10	CCA @°F (-18°C)	Dimensión mm(±2 mm)		
		Ah	A	Largo	Ancho	Alto
12N5-3B AGM	12	5	70	119	59	130
12N7A-3A AGM	12	7	85	146	60	130
12N7-3B AGM	12	7	74	135	75	133
12N7-4B AGM	12	7	90	136	75	122
12N7A-4A AGM	12	7	85	146	60	130
12N9-3B AGM	12	9	120	135	75	139
12N9-4B-1 AGM	12	9	120	135	75	139
12N10-3B AGM	12	10	140	135	90	145
12N14A-3A AGM	12	12	180	135	90	166
12N24-3 / U1R-250	12	24	250	196	132	160
12N24-4 / U1L-250	12	24	250	196	132	160
YTX4L-BS	12	3	50	113	70	85
YTX5L-BS	12	4	70	113	70	105
YTX6.5-BS	12	6.5	85	139	66	102
YTX7L-BS	12	6	85	113	70	130
YTX7A-BS	12	6	90	150	87	93
YTX9-BS	12	8	120	150	87	105
YTX12-BS	12	10	180	150	87	130
YTX14-BS	12	12	200	150	87	145
YTX16CL-BS	12	19	260	175	100	175
YTX16CL-12	12	19	260	175	100	175
YTX20L-BS	12	18	270	175	87	155
YTX20-BS	12	18	270	175	87	155
YTX30L-BS	12	30	400	165	125	175
YB3L-B	12	3	35	98	56	110
YB12A-A	12	12	180	132	78	157
YB12AL-A2	12	12	180	132	78	157
YB16CL-B	12	19	240	175	100	175

YT7B-4	12	6.5	85	150	65	93
YT9B-4	12	8	115	150	68	105
YT12B-4	12	10	175	150	69	130
YTZ7S	12	6	130	113	70	105
YTZ10S	12	8.6	190	150	87	93
YTZ12S	12	11	210	150	87	110
YTZ14S	12	11.2	230	150	87	110

Fuente: Elaboración propia

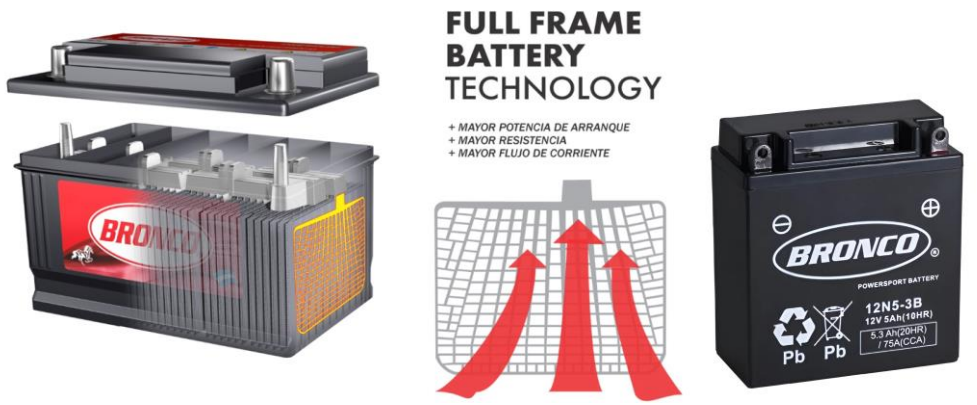
- Baterías de ácido/plomo para autos.
- Baterías de ácido/plomo para camionetas.
- Baterías de ácido/plomo para camiones.

Cuadro 5: Modelos de baterías para autos

Descripción	**Capacidad**	**CCA**	**Dimensiones (mm)**			
Comercial	**(20HR)**	**(SAE)**	**Largo**	**Ancho**	**Alto**	**Alto Total**
12-45 FK (EN300)	45	450	208	174	175	175
12-50 TOYOTA COROLLA (EN44)	50	480	208	174	190	190
12-70 FREE	50	450	242	174	175	175
12-80 SUPER ALTA (TAPA ROJA)	62	540	242	174	190	190
12-80 SUPER ALTA IZQ	62	540	242	174	190	190
12-75 FREE	54	480	277	174	175	175
12-80 FREE (TAPA ROJA)	65	550	277	174	175	175
12-80 TITANIUM (BLANCA)	70	600	277	174	175	175
12-90 TITANIUM (GRIS)	75	650	277	174	190	190
12-90 SPRINTER (EN88)	88	750	354	174	190	190
Vehiculos Japoneses JIS						
CITY 12NS40	35	300	187	127	200	220
CIVIC 12EN50	42	360	234	127	200	220
TOYOTA 2.5 NS70	70	540	257	172	200	220
12-90 NR70 TOYOTA 3.0	90	680	302	172	200	220
12-90 NR70 IZQ.	90	680	302	172	200	220
Vehiculos Comerciales y Pesados						

CATERPILLAR	90	700	330	172	218	245
12 -110 CATERPILLAR	100	750	330	172	218	245
12 - 180 CAMIONES	140	700	511	188	195	217
12 - 180 CAMIONES IZQ.	150	800	511	188	195	217
OMNIBUS	200	1050	516	274	216	238
VOLVO IZQ	220	1150	516	274	216	238

Fuente: Elaboración propia



VEHÍCULOS LIVIANOS (motos, cuatriciclos, motos de agua)

Tipo de producto: Producto complementario al vehículo.

Vida útil del producto: 2 a 3 años (manteniendo el sistema eléctrico del vehículo en perfectas condiciones).

Garantía: 90 días.

Servicios:

- Asesoramiento sobre el modelo de batería correspondiente al vehículo del cliente.
- Revisión mecánica gratuita (durante 90 días luego de realizada la compra) ante fallas en el producto.

VEHÍCULOS PESADOS (autos, camionetas, camiones)

Tipo de producto: producto complementario al vehículo.

Vida útil del producto: 3 a 5 años dependiendo de la calidad del producto (manteniendo el sistema eléctrico del vehículo en perfectas condiciones).

Garantía: 6, 12 ó 18 meses según la marca.

Servicios:

- Asesoramiento sobre el modelo de batería correspondiente al vehículo del cliente.
- Colocación y puesta en marcha.
- Revisión mecánica gratuita meses como requisito para ejercer el derecho a garantías.

Equipamiento técnico: FORZA dispone actualmente del equipamiento técnico necesario para realizar la instalación y el testeo de las baterías (voltímetro, herramientas y cargadores de recuperación). Aunque su rol se centra principalmente en la intermediación comercial, comprando baterías a un proveedor mayorista y distribuyéndolas entre talleres asociados y clientes finales.

Recursos financieros: el financiamiento de las operaciones proviene del capital propio de los fundadores, con un esquema financiero simple y sin endeudamiento. Esta independencia en la gestión otorga flexibilidad y control, aunque restringe la capacidad de inversión para el desarrollo del e-commerce y la expansión de una posible red de talleres asociados.

El negocio mantiene una estructura de costos variable, con bajo nivel de gastos fijos y márgenes moderados, donde los principales egresos provienen de la adquisición de stock y el pago de comisiones. Este modelo financiero liviano es adecuado para la etapa inicial, pero requerirá una planificación más estructurada a medida que crezca el volumen de ventas y se proyecte la apertura de un local propio.

Recursos tecnológicos: FORZA ha comenzado a incorporar herramientas tecnológicas básicas para su operación y comunicación:

- Uso de redes sociales (Instagram, Facebook, WhatsApp Business) como canales de contacto y venta directa.
- Catálogo digital con redirección a whatsapp confeccionado por Agustina, que facilita consultas rápidas y atención personalizada.
- Participación en plataformas de venta online como marketplaces locales.

Estas herramientas constituyen la base de la futura plataforma e-commerce, que será clave para escalar el negocio y profesionalizar la gestión comercial. La adopción progresiva de un sistema CRM (gestión de relaciones con clientes) y la integración de pagos digitales permitirán mejorar el seguimiento de clientes, trazabilidad de ventas y estrategias de fidelización.

3.2.2 Recursos intangibles

a) Reputación y marca

A pesar de su reciente trayectoria, FORZA ha logrado posicionarse como una marca confiable y cercana, especialmente entre clientes de talleres y concesionarias como también en consumidores finales que la recomiendan.

Su propuesta de “soluciones ágiles y seguras en baterías” se asocia con atención personalizada y cumplimiento de compromisos, factores que fortalecen su reputación.

Sin embargo, la ausencia de un local físico limita su visibilidad ante el consumidor final, lo que genera dependencia de la recomendación de terceros (talleres o redes sociales) como principal fuente de confianza. Consolidar la identidad de marca será clave en la transición hacia un modelo híbrido.

b) Capital humano y conocimiento técnico

El equipo fundador combina visión emprendedora y conocimiento del rubro automotriz, lo que constituye un activo clave. El cofundador aporta experiencia práctica en diagnóstico y mantenimiento de baterías, mientras que la dirección principal aporta orientación estratégica y capacidad de gestión comercial.

Si bien la plantilla actual es reducida, la flexibilidad y el compromiso del equipo son fortalezas propias de las pymes familiares en crecimiento.

c) Cultura organizacional

La cultura de FORZA se basa en los valores de rapidez, eficiencia, compromiso y cercanía con el cliente.

Predomina un espíritu emprendedor que prioriza la satisfacción del cliente y la resolución ágil de problemas. Esta cultura se refleja en la atención directa y la adaptabilidad frente a los cambios del entorno, atributos muy valorados en el contexto mendocino de pymes familiares.

El desafío a futuro será conservar esta orientación al cliente en un entorno más estructurado y digitalizado.

d) Relaciones estratégicas

La modalidad de trabajo con el taller asociado es uno de los recursos más valiosos del modelo actual. Este socio estratégico funciona como punto de venta, permitiendo presencia territorial y acceso a diferentes segmentos de mercado (talleres, flotas, clientes particulares).

Asimismo, la empresa mantiene vínculos estables con un proveedor mayorista de baterías (Baterías García), lo que le garantiza abastecimiento y precios competitivos.

El fortalecimiento de estas alianzas y la incorporación de acuerdos formales serán esenciales para asegurar una relación sostenible y mutuamente beneficiosa.

3.2.3 Capacidades organizacionales

Baterías FORZA ha desarrollado una sólida capacidad de coordinación comercial, que le permite gestionar de manera eficiente la distribución de baterías entre el punto de venta y la coordinación de envíos a domicilio a cuenta de los emprendedores aún sin contar con infraestructura propia. Esta modalidad logística se sustenta en la confianza establecida con el taller asociado que actúa como intermediario estratégico en el proceso de venta. Tal coordinación constituye una ventaja operativa, ya que posibilita mantener bajos costos fijos y una estructura flexible, adaptada a las condiciones cambiantes del mercado.

Desde su creación en 2020, FORZA también ha demostrado una elevada capacidad de adaptación, evidenciada en su respuesta proactiva ante los cambios del entorno. La empresa logró reconfigurar su

modelo comercial frente a las restricciones derivadas de la pandemia y supo incorporar gradualmente nuevas tendencias digitales que fortalecieron su competitividad. Esta flexibilidad constituye una capacidad crítica en un contexto económico volátil y en un mercado automotriz en constante transformación, donde la capacidad de reacción rápida es clave para la sostenibilidad del negocio.

Finalmente, FORZA se encuentra transitando un proceso sostenido de aprendizaje e innovación, enfocado en la incorporación de herramientas tecnológicas que potencien la experiencia del cliente. La empresa ha comenzado a explorar la integración de inteligencia artificial en sus canales de atención y gestión, lo cual representa un paso importante hacia la profesionalización y automatización de procesos. Este aprendizaje organizacional, tanto tecnológico como comercial, conforma una base sólida para el crecimiento futuro, siempre que se acompañe con planificación estratégica e inversión en desarrollo digital y humano.

3.2.1 ANÁLISIS CUANTITATIVO ESTRUCTURAL

Referencias:

(1) GRAN DEBILIDAD

(2) LEVE DEBILIDAD

(4) LEVE FORTALEZA

(5) GRAN FORTALEZA

Indicadores:

Variable favorable >3

Variable equilibrada =3

Variable desfavorable <3

Cuadro 6: Análisis cuantitativo estructural

Dimensión	Variable clave	Descripción	Valoración	Atractivo individual
Estructura	Centralización de decisiones	Decisiones estratégicas y operativas recaen en los fundadores, lo que agiliza la gestión, aunque limita la delegación en escenarios de expansión.	4	3,2
	Formalización de procesos	Ausencia de procedimientos documentados y estandarizados, lo que genera desorganización operativa.	2	
	Comunicación interna	Comunicación directa e informal, eficaz en estructuras pequeñas, pero poco sistematizada.	4	
	Adaptación estructural	La estructura flexible permite ajustar el modelo ante cambios del entorno.	4	

	Nivel de profesionalización	Falta de definición formal de roles y estructura organizacional funcional.	2	
Recursos	Infraestructura física	No cuenta con local propio; opera mediante un taller asociado.	2	3,18
	Punto de venta indirecto	Permite presencia comercial en zonas estratégicas sin altos costos fijos.	4	
	Equipamiento técnico básico	Dispone de herramientas y cargadores necesarios para instalación y testeo.	4	
	Capacidad financiera	Financiamiento propio, sin endeudamiento, pero con limitaciones para invertir en expansión.	2	
	Redes sociales y canales digitales	Utiliza Instagram, Facebook y WhatsApp Business como herramientas comerciales.	2	
	Nivel de digitalización operativa	No cuenta aún con plataforma e-commerce ni CRM.	2	
	Reputación y confianza del cliente	Reconocimiento por cumplimiento y atención personalizada.	4	
	Identidad de marca	Ausencia de local físico y marca aún no consolidada.	2	
	Capital humano	Fundadores con conocimiento técnico y visión estratégica.	4	
	Cultura organizacional	Basada en rapidez, eficiencia y orientación al cliente.	5	
	Relaciones estratégicas	Alianzas estables con proveedor mayorista.	4	
Capacidades	Coordinación comercial	Capacidad logística eficiente sin infraestructura propia.	4	4,5
	De negociación y relaciones	Vínculos de confianza con talleres y proveedores.	5	
	De adaptación	Capacidad de respuesta ante crisis y cambios de mercado.	5	
	De aprendizaje e innovación	Proceso activo de incorporación tecnológica y aprendizaje digital.	4	
				3,63

Fuente: Elaboración propia.

3.3 PROPUESTA DE VALOR

“La propuesta de valor describe el conjunto de beneficios que una empresa promete entregar a sus clientes para satisfacer sus necesidades.” — Philip Kotler y Gary Armstrong (2017).

El modelo de negocio propone transformar la manera en que los usuarios adquieren una batería, ofreciendo una experiencia digital ágil, personalizada y centrada en las necesidades del cliente. A través de una plataforma tecnológica intuitiva, los usuarios podrán cotizar, recibir asesoramiento y coordinar la entrega de su batería en un solo clic, optimizando tiempo y simplificando el proceso de compra.

La propuesta combina innovación tecnológica y atención personalizada, garantizando un acceso rápido a la información mediante catálogos inteligentes y un sistema de entrega eficiente. Además, cada cliente contará con un usuario y contraseña dentro de la página web, lo que permitirá gestionar su historial de compras, acceder a beneficios exclusivos y fortalecer la relación a largo plazo.

En base a lo expuesto anteriormente la propuesta de valor se resume en la siguiente frase: “Baterías Forza ofrece una experiencia de compra innovadora, ágil y personalizada, que integra tecnología digital y atención humana para simplificar el proceso de adquisición de baterías, optimizando el tiempo del cliente y fortaleciendo la relación a largo plazo.”

3.4 CADENA DE VALOR

Conjunto de actividades que una organización realiza para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto (actividades primarias), junto con las actividades complementarias que respaldan estas funciones (actividades de apoyo) como infraestructura, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento. Este análisis permite identificar fuentes de diferenciación y de reducción de costos, con el fin de maximizar el margen entre el valor percibido por el cliente y los costos incurridos. Porter, M. E. (1985).

3.4.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

Son aquellas que están directamente relacionadas con la creación, producción, venta, entrega y servicio del producto o servicio final. Constituyen el flujo principal de valor dentro de la empresa, desde la recepción de insumos hasta la atención posventa al cliente.

1. Logística Interna

Las actividades asociadas con la recepción, almacenamiento y distribución interna de insumos de producto, tales como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores. Gallardo Hernández, J. R. (2012).

2. Logística Externa

Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, tales como almacenes de producto terminado, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación. Gallardo Hernández, J. R. (2012).

3. Operaciones

Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, tales como producción, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operación de instalación. Gallardo Hernández, J. R. (2012).

4. Marketing y Ventas

Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, tales como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selección del canal, relaciones con el canal y precio. Gallardo Hernández, J. R. (2012).

3.4.2 ACTIVIDADES SECUNDARIAS

1. Infraestructura de la empresa

La infraestructura de la empresa consta de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y administración de calidad. Dependiendo si la empresa está diversificada o no, la infraestructura de la empresa puede ser auto-contenida o estar dividida entre las unidades de negocios y la corporación matriz. Gallardo Hernández, J. R. (2012).

2. Gestión del capital humano

La administración del talento humano consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones del personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo y a la cadena de valor completa. Las actividades de administración de recursos humanos ocurren en diferentes partes de una empresa, como sucede con otras actividades de apoyo, y la dispersión de estas actividades puede llevar a políticas inconsistentes, afectando la ventaja competitiva en cualquier empresa. Gallardo Hernández, J. R. (2012).

3. Desarrollo tecnológico

El desarrollo tecnológico es el conjunto de actividades que una empresa realiza para mejorar productos y procesos, incluyendo investigación, diseño, mejora de equipos, procedimientos y conocimiento aplicado. Michael E. Porter (1985).

4. Compras

Se refiere a la función de comprar insumos utilizados en la cadena de valor de la empresa. Los insumos incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque los insumos comprados se

asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo. Gallardo Hernández, J. R. (2012).

Cuadro 7: Actividades primarias y secundarias de la cadena de valor

ACTIVIDADES PRIMARIAS	SUB-ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR EL EMPRENDIMIENTO
Marketing y Ventas	Solo se realizan publicaciones orgánicas en Instagram, Facebook y Marketplace. Además a cada comprador se le entrega un llavero con el logo y el número de teléfono. El fuerte del negocio es el boca en boca.
Operaciones	La operación es comprar las baterías al proveedor para poder re-venderlas a través del punto de venta o mediante envíos a domicilio y luego reabastecerse.
Logística interna	Los emprendedores por separado cada vez que necesitan reabastecerse hacen una visita al proveedor, esto suele ser por lo menos una vez cada dos semanas o visitas eventuales cuando surgen ventas de modelos de poca rotación. Una vez recepcionadas las baterías una parte se entrega al punto de venta y otra parte se guarda en un pequeño depósito en la vivienda de los emprendedores para abastecer demanda de envíos a domicilio.
Logística externa	Se reciben los pedidos a domicilio, se coordina el horario de los mismos y se entrega la batería con o sin colocación. En el momento de la venta se recibe la batería vieja, la cual es almacenada para luego ser entregada al proveedor como parte del pago de las baterías nuevas. (Las baterías viejas son de gran valor por la cantidad de plomo que contienen y que luego se reutiliza).

ACTIVIDADES SECUNDARIAS	SUB-ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR EL EMPRENDIMIENTO
Gestión del capital humano	No existe la gestión del capital humano, ya que solo es un emprendimiento donde intervienen dos personas.

Desarrollo tecnológico	No se cuenta con desarrollo tecnológico de ningún tipo.
Infraestructura	No se cuenta con actividades relacionadas a proyecciones financieras, ni gestión impositiva, tampoco hay planes de contingencia legales. Ambos emprendedores son monotributistas y la mayoría de las ventas se manejan en efectivo y/o transferencia.
Compras	Se trabaja con un único proveedor, elegido por ofrecer la mejor opción en cuanto a calidad y precio. Además, brinda la ventaja de no exigir un monto mínimo de compra, lo que impulsa a emprendedores que no cuentan con un gran capital o un alto volumen de ventas. La compra se realiza de manera presencial, lo que permite mantener un control directo y una relación de confianza con el proveedor.

Fuente: Elaboración propia

3.4.3 ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA CADENA DE VALOR

Referencias:

(1) GRAN DEBILIDAD

(2) LEVE DEBILIDAD

(4) LEVE FORTALEZA

(5) GRAN FORTALEZA

Indicadores:

Variable favorable >3

Variable equilibrada =3

Variable desfavorable <3

Cuadro 8: Análisis cuantitativo y cualitativo de la cadena de valor

Actividad	Valor asignado	Análisis cualitativo
Marketing y Ventas	2	La promoción se basa únicamente en publicaciones orgánicas en redes sociales y el boca a boca. Si bien esto genera cercanía y confianza con los clientes, limita el alcance y la posibilidad de captar nuevos compradores fuera del entorno inmediato. La entrega de llaveros con el logo es un acierto como recordatorio de marca, pero no constituye una

		estrategia de marketing planificada ni sostenida.
Operaciones	2	Las operaciones son simples y funcionales: comprar al proveedor, vender y reabastecer. Este esquema es efectivo a pequeña escala, pero carece de planificación, control de inventarios y gestión de procesos, lo que dificulta el crecimiento y la eficiencia operativa.
Logística Interna	4	El abastecimiento se realiza de manera manual y poco frecuente (cada dos semanas o según la demanda). Esto reduce costos de almacenamiento, pero también genera dependencia del proveedor y posibles faltantes de stock ante picos de demanda. No existen procedimientos formales para recepción o control de calidad.
Logística Externa	4	La entrega personalizada a domicilio y la posibilidad de colocar la batería en el momento de la venta aportan valor y cercanía con el cliente. Además, la recolección de las baterías usadas como parte del pago optimiza los recursos. Sin embargo, la gestión logística depende totalmente de los emprendedores y carece de un sistema de planificación o registro de envíos.
Gestión del Capital Humano	1	No hay gestión de personal porque el emprendimiento solo involucra a los dos socios. No existen roles definidos ni políticas de capacitación, lo que limita la posibilidad de escalar el negocio o delegar funciones.
Desarrollo Tecnológico	1	No se utilizan herramientas tecnológicas para administrar ventas, stock o marketing. Esto limita la eficiencia, el control y la proyección del emprendimiento.
Infraestructura	2	No hay estructura formal de gestión administrativa, contable o legal. La informalidad reduce los costos a corto plazo, pero limita el acceso a financiamiento y crecimiento.
Compras	4	La relación directa con un único proveedor de confianza es un punto fuerte, ya que asegura calidad y flexibilidad en la compra. Sin embargo, depender de un solo proveedor representa un riesgo operativo en caso de falta de stock o variaciones de precio.
SUMA	**20**	
PROMEDIO	**2,50**	

Fuente: Elaboración propia

Del análisis realizado se observa que el emprendimiento funciona de manera básica pero eficaz gracias al compromiso de los emprendedores. Sin embargo, se nota la falta de desarrollo en áreas clave como tecnología, marketing y gestión administrativa. Estas debilidades limitan el crecimiento y la profesionalización del modelo.

A pesar de eso, existen fortalezas importantes como la buena relación con el proveedor, la atención personalizada y la confianza de los clientes.

Cuadro 9: Análisis del sector externo e interno

ANÁLISIS DEL SECTOR EXTERNO		
MICRO	3,20	
MACRO	3,42	
PROMEDIO	3,31	>3 Sector favorable

ANÁLISIS DEL SECTOR INTERNO		
CDV	2,50	
ESTRUCTURAL	3,63	
PROMEDIO	3,07	>3 Sector favorable

Fuente: Elaboración propia

En términos generales, el análisis integral del entorno evidencia un contexto equilibrado y a su vez, ligeramente favorable para el desarrollo del proyecto. Por un lado, el sector externo presenta un promedio de 3.31, impulsado principalmente por factores macroambientales que ofrecen condiciones propicias para la actividad, como marcos regulatorios claros, avances tecnológicos y una demanda sostenida. Por otro lado, el sector interno alcanza un promedio de 3.07, también dentro de un rango favorable, aunque con ciertos aspectos a fortalecer, especialmente en la cadena de valor, donde se observan oportunidades de mejora en la eficiencia operativa y en la profesionalización de procesos.

En conjunto, estos resultados indican que tanto el entorno como las capacidades internas brindan una base sólida para el crecimiento, aunque será clave implementar estrategias que potencien las áreas internas más débiles para consolidar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

CAPÍTULO IV

4.1 MATRIZ FODA

La Matriz FODA es el resultado de una síntesis del análisis del entorno interno y externo de la organización. Esta síntesis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste se desenvuelve. Además, es una herramienta de fácil uso para obtener una visión general de la situación estratégica de una compañía. Tiene múltiples aplicaciones y puede ser usada por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis, tales como producto, mercado, relación producto-mercado, línea de productos, corporación, división, unidad estratégica de negocios, etcétera. Gallardo Hernández, J. R. (2012).

Cuadro 10: Matriz FODA

MATRIZ FODA			
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**	**DEBILIDADES**	**AMENAZAS**
a) Alianza estratégica con punto de venta.	1. Crecimiento sostenido del parque automotor en Mendoza.	a) Ausencia de planificación y estrategia de marketing.	1. Alto poder de negociación de los proveedores.
b) Logística eficiente sin infraestructura propia.	2. Alta penetración de internet y uso extendido de dispositivos móviles.	b) Escaso desarrollo tecnológico y falta de herramientas digitales de administración.	2. Bajas barreras de entrada al sector.
c) Relación directa y de confianza con proveedor.	3. Financiación privada y programas públicos de apoyo al emprendedurismo y pymes.	c) Infraestructura informal sin estructura administrativa, contable ni legal establecida.	3. Inflación y volatilidad del tipo de cambio.
	4. Falta de desarrollo tecnológico en el sector.	d) Dependencia operativa de un único proveedor.	4. Alta carga impositiva y escaso acceso al crédito.
	5. Preferencia de los consumidores por soluciones ágiles, confiables y digitales.		

Fuente: Elaboración propia

4.1.1 DERIVACIÓN DE OBJETIVOS

Objetivos FO – Estrategias para aprovechar oportunidades a partir de fortalezas

FO 1.a. Expandir la red de puntos de venta asociados.

Aprovechando la alianza estratégica existente, se propone ampliar la red de talleres y comercios asociados para incrementar la cobertura territorial y capitalizar el crecimiento sostenido del parque automotor mendocino. Esta expansión permitirá atender una demanda en aumento sin necesidad de grandes inversiones en infraestructura propia.

Acciones:

- Realizar visitas eventuales a talleres y comercios automotrices para identificar potenciales socios estratégicos.
- Mantener una comunicación continua con los talleres asociados para reforzar la confianza.

FO 2.4.5.b. Optimizar la logística con soluciones digitales

Potenciar la eficiencia logística sin infraestructura propia mediante herramientas digitales de seguimiento de pedidos, rutas y stock, aprovechando la falta de desarrollo tecnológico en el sector y la preferencia de los consumidores por soluciones ágiles y confiables.

Acciones:

- Integrar un sistema de alertas y notificaciones para clientes: notificar automáticamente estado de pedidos, tiempos estimados de entrega y posibles retrasos.
- Explorar alianzas con plataformas de delivery y transporte externo: integrar servicios de terceros para expandir cobertura sin invertir en flota propia.

FO 3. Acceder a programas de financiamiento para modernización tecnológica

En función de la fortaleza que representa la estructura operativa optimizada y de baja escala de Baterías FORZA, se propone aprovechar dicha flexibilidad para acceder a programas de financiamiento orientados a la modernización tecnológica. Este objetivo implica realizar un análisis exhaustivo de las distintas líneas de crédito y subsidios disponibles tanto en el ámbito público como en el privado, a fin de identificar aquellas que se ajusten al perfil y a las necesidades del negocio. Paralelamente, se buscará ordenar los procesos administrativos y financieros de la organización, formalizando su estructura jurídica y contable para cumplir con los requisitos exigidos por los organismos de financiamiento.

Acciones:

- Realizar un seguimiento activo de convocatorias públicas y privadas de financiamiento a pymes.

Iniciativas:

- Elaborar un plan de inversión tecnológica con objetivos claros.

FO 5.c. Potenciar la experiencia del cliente mediante soluciones ágiles y confiables.

Apoyándose en la relación directa con el proveedor y la posible red de talleres asociados, se busca consolidar un servicio rápido y personalizado que responda a la creciente demanda de soluciones ágiles y digitales. Esta estrategia permitirá fidelizar clientes y fortalecer la reputación de la marca.

Acciones:

- Realizar encuestas periódicas de satisfacción vía Whatsapp para identificar oportunidades de mejora en la atención y el servicio postventa.
- Desarrollar campañas digitales enfocadas en la confianza, transparencia y garantía del producto.
- Monitorear de forma constante la calidad del servicio prestado por proveedores y aliados estratégicos.

Iniciativas:

- Diseñar e implementar un sistema CRM para gestionar la relación con clientes y registrar su historial de compras.
- Desarrollar un programa de fidelización con beneficios exclusivos y descuentos para clientes recurrentes.

Objetivos FA – Estrategias para usar fortalezas y evitar amenazas

FA 2.a. Fortalecer las alianzas estratégicas para crear barreras de entrada

El aprovechamiento de los puntos de venta asociados puede consolidar una red comercial sólida y difícil de replicar, actuando como una barrera de entrada frente a nuevos competidores. Estas alianzas no solo mejoran la cobertura territorial, sino que también fortalecen la reputación y la confianza del cliente, dificultando la penetración de actores emergentes.

Acciones:

- Reforzar la comunicación y colaboración con los talleres asociados mediante visitas periódicas y retroalimentación comercial.

FA 3.a.b.c Optimizar estructura logística para enfrentar la inflación y volatilidad

La estructura logística flexible y eficiente, de bajo costo fijo constituye una ventaja clave para mantener la rentabilidad ante contextos inflacionarios y fluctuaciones cambiarias. Al minimizar gastos estructurales y operar con un modelo flexible, la empresa puede adaptarse rápidamente a las variaciones del entorno económico sin comprometer la calidad del servicio.

Acciones:

- Mantener una rotación de inventario controlada que evite la pérdida de valor de los productos.

FA 4.b. Aprovechar la estructura liviana para sostener la rentabilidad fiscal

La operación sin infraestructura propia y con bajo nivel de endeudamiento permite reducir la exposición a la alta carga impositiva y al limitado acceso al crédito. Mantener una estructura de costos variable y una gestión financiera prudente garantizará estabilidad y eficiencia en un entorno macroeconómico adverso.

Acciones:

- Revisar de forma periódica la estructura de costos para mantener un equilibrio entre gastos variables y rentabilidad.
- Evaluar constantemente las cargas fiscales y planificar pagos impositivos.

Objetivos DO – Estrategias para corregir debilidades aprovechando oportunidades

DO 2.4.5.a. Desarrollar una estrategia integral de marketing digital

A partir de la ausencia de planificación en marketing y el contexto de alta penetración de internet, se propone implementar una estrategia digital integral que posicione la marca, potencie la captación de clientes y consolide un canal de comunicación continuo. El objetivo es aprovechar las plataformas digitales para alcanzar a un público más amplio, generar confianza y construir una identidad sólida.

Acciones:

- Diseñar una identidad digital coherente (logo, tono, estilo visual y mensajes).
- Implementar campañas segmentadas en redes sociales y buscadores.
- Desarrollar contenido de valor (tutoriales, tips automotrices, testimonios) para reforzar posicionamiento.
- Medir indicadores clave (como cantidad de conversaciones logradas a partir de una publicación) para evaluar resultados y optimizar campañas.

DO 2.4.a.b. Incorporar herramientas tecnológicas de gestión y control.

Frente a la falta de sistemas administrativos formales y la oportunidad de digitalización del sector, se busca integrar soluciones tecnológicas que permitan gestionar ventas, stock, proveedores y clientes de manera eficiente. Esto fortalecerá el control operativo y reducirá errores derivados de procesos manuales.

Acciones:

- Capacitar al equipo en el uso de herramientas digitales para registro, seguimiento y análisis de datos.
- Establecer indicadores de desempeño digital (tiempos de respuesta, eficiencia operativa, satisfacción del cliente).

Iniciativa:

- Implementar de manera progresiva un Sistema Integral de Gestión (SIG) que permita proyectar impuestos, gestionar facturación electrónica y monitorear el flujo financiero en tiempo real.

DO 3.c. Formalizar la estructura contable y legal.

Dada la informalidad del emprendimiento y los programas públicos de apoyo disponibles, se propone formalizar la estructura contable, administrativa y legal para consolidar la empresa y acceder a fuentes de financiamiento ya que sin la formalización se limitan las vías de acceso a dichas fuentes.

Acciones:

- Crear manuales administrativos y protocolos básicos de gestión interna.

Iniciativas:

- Registrar formalmente la empresa para facilitar el acceso a líneas de crédito y programas de apoyo.

DO 2.4.5.b. Digitalizar la experiencia de compra y postventa.

Frente al bajo desarrollo tecnológico interno y la preferencia de los consumidores por soluciones ágiles, se propone digitalizar la experiencia del cliente desde la búsqueda hasta la postventa.

Acciones:

- Desarrollar una plataforma web integrada con carrito de compras, catálogo actualizado y atención vía chatbot.

Objetivos DA – Estrategias para reducir debilidades y evitar amenazas

DA 1.d Diversificar la red de proveedores estratégicos para reducir la dependencia operativa

Ante la dependencia de un único proveedor, se busca reducirla mediante alianzas con nuevos fabricantes y distribuidores, aprovechando el crecimiento del parque automotor y las oportunidades de financiamiento disponibles para mejorar el poder de negociación.

Acciones:

- Identificar, evaluar y clasificar proveedores alternativos a nivel local, regional y nacional, considerando ubicación, especialización y capacidad de respuesta.

- Mantener una búsqueda activa y constante de nuevos proveedores que ofrezcan condiciones favorables y diversificación del abastecimiento.

DA 3.4.c. Implementar un sistema de planificación financiera y control presupuestario

Frente a la alta carga impositiva y la escasa planificación financiera de la empresa, se busca implementar un sistema de control presupuestario que permita proyectar ingresos, gastos y escenarios de contingencia. Esto permitiría sostener la rentabilidad y tomar mejores decisiones en contextos de inflación y volatilidad cambiaria.

Acciones:

- Diseñar un presupuesto anual con proyección de ingresos, egresos e inversiones.
- Establecer indicadores clave (KPIs) financieros para monitorear la rentabilidad y eficiencia operativa.

DA 2.4.a.c. Profesionalizar la gestión operativa y administrativa

Debido a la informalidad de la infraestructura operativa y administrativa, se propone un proceso de profesionalización para aumentar la eficiencia, cumplir con regulaciones y reducir riesgos operativos.

Acciones:

- Diseñar e implementar un organigrama funcional con roles y responsabilidades definidos.

DA 1.2.a.b. Implementar un sistema de fidelización y retención de clientes clave.

Frente a la escasa planificación de marketing y la baja barrera de entrada del sector, se plantea desarrollar un sistema de fidelización para proteger la base de clientes actual y evitar su migración a competidores.

Acciones:

- Identificar y segmentar a los clientes clave según volumen, frecuencia de compra y rentabilidad.

DA 1.2.3.a.c.d. Crear un plan de contingencia integral

Se propone diseñar e implementar un plan de contingencia integral que permita anticiparse a posibles crisis operativas y financieras. Esta iniciativa busca fortalecer la resiliencia del negocio y garantizar la continuidad operativa mediante la identificación de riesgos críticos, definición de respuestas específicas y protocolos de actuación ante eventos adversos.

Acciones:

- Identificar y clasificar riesgos según tipo: operativos, financieros, estratégicos para luego evaluar el impacto de los mismos y además, confeccionar procedimientos específicos para actuar ante cada escenario crítico identificado.

4.2 VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva de una organización se define como aquella característica o conjunto de capacidades que le permite diferenciarse de sus competidores de manera sostenida, generando mayor valor para sus clientes y obteniendo mejores resultados en el mercado (Michael E. Porter, 1985).

La ventaja competitiva del negocio se basa en la capacidad de brindar una respuesta más rápida que los competidores, combinada con un servicio técnico móvil que permite instalar la batería en el domicilio del cliente sin esperas. Este enfoque operativo está respaldado por un sistema de

comunicación inmediato mediante WhatsApp, que facilita presupuestos, coordinación de visitas y asistencia en tiempo real. A diferencia de otros negocios tradicionales de baterías que dependen exclusivamente del local físico, forza integra una propuesta híbrida que reduce tiempos, elimina desplazamientos innecesarios y resuelve la urgencia directamente en el lugar donde ocurre el problema.

Esta estructura permite una mayor rotación de ventas, un nivel superior de satisfacción del cliente y una tasa más alta de recompra, lo que genera una posición competitiva sostenida en el tiempo. La combinación de rapidez, movilidad y atención personalizada construye una barrera de diferenciación que no es simple de replicar sin inversión en logística, personal técnico y una gestión de comunicación constante. Por eso, constituye una ventaja competitiva real y sostenible para el negocio.

4.3 MODELO CANVAS

El Modelo de Negocio Canvas (Business Model Canvas), desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, constituye una herramienta metodológica ampliamente utilizada para diseñar, representar y analizar modelos de negocio de manera integral y sintética. Su principal característica es la visualización en un solo plano de los elementos fundamentales que intervienen en la creación, entrega y captura de valor por parte de una organización.

El modelo se estructura en nueve bloques interrelacionados: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. Estos componentes permiten describir de forma coherente y sistematizada cómo una empresa se posiciona en el mercado, cuáles son sus prioridades estratégicas y qué elementos operativos resultan indispensables para su funcionamiento.

Finalmente, el modelo permite formular hipótesis clave para la validación del negocio, constituyéndose en un insumo fundamental para el desarrollo posterior de planes estratégicos, análisis financieros o modelos operativos más específicos.

1. Segmentos de mercado o clientes.
2. Propuesta de valor.
3. Canales.
4. Relación con los clientes.
5. Fuentes de ingresos.
6. Recursos clave.
7. Actividades clave.
8. Sociedades clave.
9. Estructura de costos.

Con el objetivo de obtener insumos empíricos que fortalezcan la construcción y el análisis del Modelo Canvas del negocio, se llevó a cabo una encuesta orientada a relevar percepciones, comportamientos y expectativas del público objetivo. La información recopilada, en conjunto con las conclusiones derivadas del análisis del entorno interno y externo desarrollado previamente, constituye la base para la definición de cada uno de los componentes del modelo de negocio, permitiendo una comprensión integral de las necesidades del mercado y del valor percibido por los potenciales usuarios. Para una revisión detallada del instrumento aplicado y de los resultados obtenidos, véase la encuesta en el Anexo 1.

4.3.1 BLOQUE 1: SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

La identificación de los segmentos de clientes constituye un elemento central dentro del Modelo Canvas, ya que permite definir con claridad a quién se dirige la propuesta de valor y cómo deben configurarse los procesos comerciales, logísticos y tecnológicos del modelo híbrido propuesto. En términos estratégicos, segmentar no solo implica clasificar grupos de consumidores, sino también comprender sus necesidades específicas, sus comportamientos de compra y el valor que cada segmento aporta a la empresa. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016)

Para que los grupos de clientes sean segmentos diferentes deben cumplir ciertos requisitos:

a. necesidades que requieren y justifican ofertas diferenciadas.

b. requieren diversos tipos de relación.

c. rentabilidades diferentes.

d. cada segmento se diferencia en los aspectos de la oferta por los cuales está dispuesto a pagar.

SEGMENTO 1: Clientes particulares (consumidores finales)

El segmento principal identificado está compuesto por automovilistas de la Zona Gran Mendoza (Las Heras, Godoy Cruz, Ciudad, Guaymallén, Luján, Maipú) que utilizan sus vehículos de manera intensiva. La encuesta muestra que más del 80% de los encuestados usa su vehículo diariamente, lo que implica una fuerte dependencia funcional del mismo y una alta sensibilidad ante fallas de batería.

Este segmento incluye tanto usuarios jóvenes (22–35 años) como adultos (35–65 años), configurando un rango etario amplio pero homogéneo en términos de comportamiento de uso vehicular: necesitan soluciones inmediatas, confiables y accesibles.

Es el segmento con mayor rentabilidad, dado que en su mayoría son consumidores finales y pagan precios minoristas sin descuentos significativos. Representan el mayor volumen diario de ventas.

SEGMENTO 2: Talleres mecánicos y concesionarias

Son establecimientos que requieren baterías de manera recurrente para atender a sus propios clientes.

Con estos clientes el vínculo es más estratégico que transaccional, se debe mantener comunicación fluida con intención de crear y mantener una alianza estratégica ya que suelen influir directamente en la decisión de compra final del usuario**.**

SEGMENTO 3: Empresas de transporte liviano y pesado

Incluye flotas corporativas, camiones, utilitarios, empresas de flete y transporte interprovincial.

Estas organizaciones requieren mantener sus flotas operativas de manera continua, dado que la inactividad de alguno de los vehículos por fallas técnicas puede generar impactos económicos significativos en la operatoria del negocio. Asimismo, debido al uso intensivo de las unidades, se ven obligadas a realizar reemplazos y mantenimientos de forma recurrente.

Este segmento demanda relaciones más formales y estables. Esperan acuerdos comerciales, comunicación constante y asistencia técnica especializada. Asimismo, suelen valorar relaciones basadas en la confiabilidad, el cumplimiento y la capacidad de respuesta rápida, con condiciones claras y seguimiento postventa permanente.

4.3.2 BLOQUE 2: PROPUESTA DE VALOR

Entendiendo la propuesta de valor como aquello que se le promete al cliente, la experiencia que va a recibir y el problema que se le va a solucionar.

Definimos la propuesta de valor de Forza de la siguiente manera: *brindar una solución inmediata, cercana y confiable para la compra e instalación de baterías, combinando rapidez, asesoramiento claro y disponibilidad de marcas variadas*. La propuesta se diferencia por su foco en la experiencia del cliente, priorizando la transparencia, la garantía y la atención personalizada. Esto permite que el usuario reciba no solo un producto, sino un servicio completo que lo acompaña desde la consulta hasta la postventa.

4.3.3 BLOQUE 3: CANALES

El bloque de Canales del Modelo Canvas describe los medios y mecanismos a través de los cuales la empresa se comunica con sus segmentos de clientes, entrega su propuesta de valor y facilita el proceso de compra y postventa. Los canales cumplen un rol estratégico, ya que actúan como puente entre la organización y sus usuarios, influyendo directamente en la visibilidad del negocio, la experiencia del cliente y la eficiencia operativa del modelo comercial.

Desde una perspectiva teórica, los canales deben considerarse como un sistema integrado que acompaña todo el recorrido del cliente (customer journey), desde el momento en que toma conciencia de la existencia del producto hasta los servicios posteriores a la compra. Por ello, su diseño debe responder coherentemente a las características del segmento de clientes y a la propuesta de valor central del modelo de negocio.

Es importante destacar que existen dos tipos de canales, propios y asociados. Los canales propios son aquellos controlados directamente por la empresa. Pueden ser directos o indirectos, pero en todos

los casos la organización tiene dominio sobre su gestión, contenido, forma de atención y experiencia del cliente. Los canales asociados son aquellos que pertenecen a terceros, pero que la empresa utiliza para comercializar, distribuir o comunicar su propuesta de valor. Funcionan como intermediarios.

CANALES PROPIOS:

- **Canal digital (directo)**

  Tienda online/e-commerce con información técnica y derivación a WhatsApp como principal vía de consulta, ya que los usuarios valoran respuestas rápidas y claras.

  Redes sociales (Instagram, Facebook, Tiktok) como canal de información, contacto y derivación a la venta.

- **Canal de venta presencial (propio)**

  Local físico para atención personalizada, instalación o retiro y control técnico. Generando confianza y permitiendo un contacto directo.

  Instalación a domicilio mediante vehículos propios o cadetería en caso de largas distancias, resolviendo la necesidad más frecuente: la urgencia de que el vehículo vuelva a funcionar.

CANAL ASOCIADO:

- **Talleres Mecánicos Revendedores (indirecto)**

  Este canal complementa la distribución directa al consumidor y la venta B2B, permitiendo una mayor cobertura de la demanda (ya que pueden estar ubicados en distintos puntos de la provincia).

4.3.4 BLOQUE 4: RELACIÓN CON LOS CLIENTES

El bloque de Relaciones con el Cliente describe la forma en que una empresa interactúa con sus segmentos de mercado para atraer, mantener y fortalecer el vínculo con sus consumidores. Este componente del Modelo Canvas establece el tipo de relación que la organización decide construir con el fin de mejorar la experiencia del cliente, aumentar la fidelización y generar valor a lo largo de todo el proceso de compra y postventa.

Es ideal gestionar esta relación mediante la implementación de un Sistema de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM). Este instrumento permite administrar el historial de compras, programar recordatorios de recambio, gestionar garantías, automatizar comunicaciones y realizar segmentaciones que faciliten acciones comerciales específicas.

En este modelo la relación con los clientes se orienta a establecer vínculos sólidos, confiables y sostenibles con cada uno de sus segmentos. Asimismo, se evidencia la necesidad de contar con asesoramiento personalizado, orientado a explicar de manera clara y comprensible las alternativas disponibles, facilitando la elección de la batería más adecuada para cada caso, evitando el uso de tecnicismos que no aporten valor al proceso de decisión del cliente. Por ello, se prioriza un estilo de atención basado en la explicación simple, la paciencia y la confianza además de los servicios

automatizados con IA. Asimismo, el modelo promueve el autoservicio guiado, que permite comparar opciones y coordinar entregas sin intermediación humana, manteniendo siempre la posibilidad de escalar a asistencia personalizada cuando el cliente lo requiera. Además, se fomenta la construcción de comunidades, principalmente mediante redes sociales, donde los usuarios intercambian experiencias, recomiendan la marca y generan confianza social.

4.3.5 BLOQUE 5: FUENTES DE INGRESOS

Los ingresos provienen principalmente de venta minorista de baterías a precio de lista , pero la encuesta muestra que los clientes están dispuestos a pagar un monto adicional por servicios inmediatos y a domicilio. Esto abre una fuente complementaria basada en el valor agregado del servicio técnico rápido.

Los márgenes unitarios más altos son los obtenidos de los consumidores finales ya que pagan por la inmediatez, la asesoría y la instalación en casos necesarios. En el caso de talleres mecánicos y concesionarias, los ingresos se generan a partir de ventas recurrentes al por mayor, bajo esquemas de precios diferenciados según el volumen de compra. Este segmento actúa como canal de reventa, lo que implica márgenes unitarios más reducidos, aunque compensados por un flujo sostenido de pedidos y un elevado nivel de recompra. Para el segmento de empresas de transporte liviano y pesado, los ingresos se generan tanto por ventas directas como por servicios complementarios tales como instalación y mantenimiento, con precios que pueden negociarse según el tamaño de la flota y las condiciones de contrato, coordinando un esquema mixto entre pagos transaccionales y pagos por servicio postventa. Adicionalmente, el modelo propone incorporar ingresos complementarios mediante la venta de productos vinculados como cargadores, cables y voltímetros (elementos necesarios para alargar la durabilidad del producto).

Los medios de ingreso de dinero serán los siguientes:

- Dinero en efectivo (con descuentos).
- Transferencias bancarias.
- Tarjetas de Crédito y débito.
- Billeteras virtuales.
- E-check (únicamente para mayoristas de confianza).

4.3.6 BLOQUE 6: RECURSOS CLAVES

El propósito de este bloque es determinar qué activos son verdaderamente críticos para que la empresa pueda mantenerse competitiva, diferenciarse y ejecutar su modelo de negocios de manera efectiva.

- Recursos Humanos: proporcionan la base de conocimiento y sensibilidad necesarios para ofrecer un servicio controlado y de calidad.

- Herramientas Software: proporcionan agilidad e información basada en datos, mejorando la experiencia del cliente.

- Local físico: proporciona un punto de encuentro entre el e-commerce y la atención personalizada. Facilitando la confianza del consumidor y fortaleciendo la presencia local.
- Vehículo utilitario: para el servicio de colocación a domicilio.
- Stock de múltiples marcas: debido a la demanda de variedad.

4.3.7 BLOQUE 7: ACTIVIDADES CLAVES

Este bloque identifica los procesos estratégicos y operativos más importantes, aquellos que resultan indispensables para que la organización pueda diferenciarse, competir y sostener su funcionamiento diario. Se trata, por lo tanto, de las actividades que no pueden faltar y que deben ejecutarse con eficiencia para garantizar el éxito del modelo de negocio.

En primer lugar, son clave todas las tareas relacionadas con el abastecimiento y control de stock. Esto incluye coordinar regularmente con el proveedor mayorista, recibir las baterías nuevas y organizar el inventario entre el local, los talleres asociados y las entregas a domicilio. Esta etapa del proceso resulta fundamental para garantizar la disponibilidad del producto, particularmente considerando que una parte significativa de los clientes presenta necesidades de reposición inmediata.

De forma complementaria, la gestión de pedidos y la logística de distribución resultan esenciales para la operatoria de la empresa. Esto incluye manejar las compras que llegan por la web o de manera presencial, coordinar los horarios de envío e instalación, probar la batería cuando se coloca y retirar la batería usada para devolverla al proveedor. Todo este proceso permite que las entregas sean rápidas y ordenadas, que se cumplan las normas ambientales y que el servicio postventa funcione correctamente.

A nivel digital, es clave el mantenimiento y actualización de la página web y la plataforma de comercio electrónico, garantizando el correcto funcionamiento del catálogo inteligente, a fin de que el cliente pueda identificar de manera rápida y eficiente la batería que se adecúe a sus necesidades. A esto se suma el uso del CRM, que sirve para guardar la información de los clientes, ordenar los contactos, enviar comunicaciones automáticas y trabajar en la fidelización a largo plazo.

4.3.8 BLOQUE 8: SOCIEDADES CLAVES

El bloque de socios clave identifica a aquellas personas, empresas u organizaciones con las que el negocio necesita interactuar para poder funcionar de manera eficiente. Son aquellos actores externos cuyo aporte resulta fundamental para que el modelo de negocio pueda desarrollarse, crecer y sostenerse en el tiempo con el objetivo de reducir riesgos, optimizar costos, mejorar la operación diaria y fortalecer la propuesta de valor. Incluye a todos los aliados que aportan recursos, conocimientos, servicios o actividades que la empresa no puede o no conviene que realice por sí misma.

1. Proveedores mayoristas de baterías.

Son los socios centrales para asegurar stock permanente, variedad de modelos y precios competitivos.

2. Proveedores de herramientas digitales (CRM).

Estos socios permiten registrar el ABM (alta, baja, modificación) de clientes, documentar y analizar interacciones, automatizar mensajes, gestionar reclamos y sostener estrategias de fidelización a largo plazo.

3. Aliados comerciales B2B (talleres mecánicos, concesionarias, y empresas de transporte).

Son socios estratégicos que potencian el alcance comercial hacia un mayor número de clientes y posibilitan el crecimiento sin asumir costos adicionales.

4.3.9 BLOQUE 9: ESTRUCTURA DE COSTOS

El bloque de estructura de costos contiene los gastos necesarios para que el modelo de negocio pueda funcionar. Incluye los costos fijos y variables necesarios para ofrecer la propuesta de valor, gestionar los canales, mantener la relación con los clientes y disponer de los recursos y actividades clave. En otras palabras, este bloque permite identificar en qué se gasta el dinero, cuáles son los costos más importantes del negocio y cómo influyen en la rentabilidad. Comprender la estructura de costos ayuda a tomar decisiones más eficientes, optimizar recursos y asegurar la sostenibilidad económica del proyecto.

En primer lugar, el principal componente de la estructura de costos del negocio corresponde a la adquisición de las baterías comercializadas. A ello se suman los costos operativos asociados al funcionamiento del local físico, tales como alquiler, servicios, mantenimiento general y reposición de herramientas necesarias para la prueba e instalación de los productos.

Asimismo, deben considerarse los costos logísticos vinculados a la distribución y entrega, tanto mediante movilidad propia como a través de la contratación de servicios externos para distancias mayores.

En lo que respecta al canal digital, la estructura de costos incluye los gastos derivados del desarrollo, mantenimiento y actualización de la página web y de la plataforma de comercio electrónico, así como las suscripciones a herramientas tecnológicas destinadas a la gestión comercial, tales como sistemas CRM y medios de cobro electrónicos.

Adicionalmente, el modelo de negocio contempla costos asociados a los socios estratégicos, particularmente aquellos vinculados a acuerdos comerciales o esquemas de comisiones con talleres mecánicos asociados, los cuales resultan fundamentales para ampliar la cobertura territorial, brindar servicios de instalación y reforzar la atención presencial.

Por último, se incorporan los costos de marketing y comunicación, que comprenden campañas digitales, gestión de redes sociales, publicidad online y otras acciones orientadas a la captación de clientes y al posicionamiento de la marca en el mercado.

En el análisis de los enfoques de modelo de negocio aplicables al caso, se identifican dos alternativas conceptuales: el modelo impulsado por el costo y el modelo impulsado por el valor. El primero se caracteriza por la búsqueda sistemática de la reducción de costos con el objetivo de competir principalmente a través del precio. Sin embargo, este enfoque no resulta coherente con la propuesta

desarrollada, dado que el negocio no persigue una estrategia de liderazgo en costos ni se orienta a captar clientes exclusivamente por precio, sino a través de la diferenciación.

En contraposición, el modelo impulsado por el valor se presenta como el más adecuado para el negocio propuesto, ya que permite sostener una oferta basada en atributos diferenciales que responden directamente a las necesidades del mercado objetivo. Entre estos atributos se destacan el asesoramiento personalizado, la instalación del producto, la disponibilidad inmediata de stock y la integración de canales físicos y digitales. La implementación de estos servicios requiere una estructura de costos que no puede reducirse al mínimo sin afectar la calidad de la experiencia del cliente.

Cuadro 11: Lienzo modelo CANVAS



Fuente: Elaboración propia

4.4 CONCLUSIÓN FINAL

El presente trabajo plantea como objetivo analizar la viabilidad y diseñar un modelo de negocio híbrido (local físico + e-commerce) para la comercialización de baterías de autos y motos en la provincia de Mendoza, en un contexto caracterizado por la baja digitalización del rubro y por cambios significativos en los hábitos de consumo. A partir del desarrollo del marco teórico, el análisis del entorno, la construcción del modelo de negocio y el relevamiento empírico mediante encuestas y entrevistas, es posible arribar a conclusiones consistentes con las hipótesis planteadas en el plan de labor.

En relación con la hipótesis principal (H1), los resultados obtenidos permiten afirmar que el desarrollo de un modelo de negocio híbrido resulta viable desde el punto de vista comercial y estratégico, ya que responde de manera adecuada a las necesidades y expectativas de los consumidores mendocinos. Las encuestas evidencian una clara predisposición hacia soluciones que integren conveniencia, rapidez, opciones de pago diversificadas y canales digitales, sin resignar la posibilidad de contar con asesoramiento técnico presencial y servicios postventa inmediatos. En este sentido, la combinación de un local físico con una plataforma de e-commerce especializado se presenta como una alternativa superadora frente a los esquemas tradicionales predominantes en el mercado.

Respecto de la hipótesis secundaria H1a, los datos relevados confirman que la incorporación de un canal digital especializado amplía el alcance del mercado y facilita la captación de nuevos clientes, especialmente aquellos que priorizan la búsqueda de información online, la comparación de alternativas y la resolución rápida de una necesidad urgente. El análisis del entorno tecnológico y social refuerza esta conclusión, al mostrar un contexto favorable para la adopción de herramientas digitales y una creciente confianza en el comercio electrónico, incluso en rubros tradicionalmente presenciales como el automotriz.

En cuanto a la hipótesis H1b, el estudio demuestra que la existencia de un local físico cumple un rol clave en la construcción de confianza, diferenciación y percepción de valor. Tanto las encuestas como el análisis cualitativo reflejan que los consumidores valoran especialmente el asesoramiento profesional, la instalación, el testeo y la garantía inmediata, elementos que no suelen estar plenamente cubiertos por plataformas generalistas. De este modo, el canal físico no sólo complementa al e-commerce, sino que se consolida como un pilar estratégico del modelo híbrido propuesto.

La hipótesis H1c también encuentra respaldo en los resultados del trabajo. La implementación de estrategias de marketing digital y la oferta de medios de pago variados se vinculan positivamente con una mayor intención de compra y con la posibilidad de fidelizar clientes, tanto particulares como B2B. En un contexto económico desafiante, la flexibilidad en las formas de pago y la comunicación digital clara y profesional emergen como factores decisivos para reducir la sensibilidad al precio y fortalecer la relación con el cliente a largo plazo.

Finalmente, en relación con la hipótesis H1d, el análisis económico-comercial realizado indica que el modelo híbrido propuesto es factible y potencialmente rentable, siempre que se implemente de manera progresiva y con una adecuada gestión de costos, stock y alianzas estratégicas. La estructura liviana inicial, el bajo nivel de costos fijos y la demanda sostenida derivada del crecimiento del parque

automotor en Mendoza constituyen condiciones favorables para la sostenibilidad del proyecto. Lagiglia (2025) – El Sol Mendoza.

En síntesis, el trabajo demuestra que existe una oportunidad concreta para profesionalizar y modernizar la comercialización de baterías en Mendoza mediante un modelo de negocio híbrido, capaz de integrar tecnología, servicio y cercanía con el cliente. La propuesta desarrollada no solo aporta una solución viable desde el punto de vista práctico para pymes locales, sino que también contribuye al ámbito académico al ofrecer un caso aplicado de transformación digital y omnicanalidad en un sector tradicional y en un contexto regional específico. Como línea futura, se destaca la necesidad de profundizar en estrategias de escalabilidad y adaptación a nuevas tecnologías de movilidad, con el fin de asegurar la vigencia del modelo en el mediano y largo plazo.

4.5 ANEXO I



MODELO DE NEGOCIO HÍBRIDO
(Local físico + e-commerce)

Este cuestionario forma parte de una investigación del trabajo final de grado de la **Licenciatura en Administración** de la **Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo**, titulada: **"Análisis y propuesta de un modelo de negocio híbrido (local físico + e-commerce) para la comercialización de baterías de autos y motos en Mendoza."**

El propósito de esta encuesta es **relevar hábitos de consumo, preferencias y percepciones de los potenciales clientes mendocinos** respecto a la compra de baterías, tanto en locales físicos como a través de canales digitales.

La información obtenida permitirá **diseñar un modelo de negocio viable y ajustado a las necesidades reales del mercado local.**

EDAD *

Texto de respuesta corta

GÉNERO *

- ○ FEMENINO
- ○ MASCULINO
- ○ PREFIERO NO DECIRLO

LOCALIDAD DE RESIDENCIA *

- ◯ LAS HERAS
- ◯ GODOY CRUZ
- ◯ GUAYMALLÉN
- ◯ CIUDAD
- ◯ LUJAN DE CUYO
- ◯ MAIPÚ
- ◯ Otro: .....

VEHÍCULO QUE POSEE *

- ◯ AUTO / CAMIONETA
- ◯ MOTO / CUATRICICLO
- ◯ CAMIÓN

NIVEL DE USO DEL VEHÍCULO

- ◯ DIARIAMENTE
- ◯ SEMANALMENTE
- ◯ OCASIONALMENTE

¿DÓNDE COMPRÓ SU ÚLTIMA BATERÍA? *

- ◯ LOCAL FÍSICO TRADICIONAL
- ◯ TIENDA ONLINE (MERCADO LIBRE, etc)
- ◯ TALLER MECÁNICO
- ◯ Otro: .....

¿QUÉ FACTORES INFLUYERON MÁS EN SU DECISIÓN DE COMPRA? *

- [ ] PRECIO
- [ ] MARCA
- [ ] CONFIANZA DEL VENDEDOR
- [ ] RAPIDEZ EN LA ENTREGA
- [ ] RECOMENDACIÓN
- [ ] PROMOCIONES O FINANCIACIÓN

¿CADA CUÁNTO SUELE REEMPLAZAR LA BATERÍA DE SU VEHÍCULO? *

- ( ) MENOS DE 1 AÑO
- ( ) 1 A 2 AÑOS
- ( ) MÁS DE 3 AÑOS

¿QUÉ NIVEL DE CONFIANZA TIENE EN LAS COMPRAS ONLINE DE PRODUCTOS AUTOMOTRICES? *

- ( ) MUY BAJA
- ( ) BAJA
- ( ) MEDIA
- ( ) ALTA
- ( ) NUNCA COMPRÉ ESOS PRODUCTOS ONLINE

¿QUÉ FACTORES MEJORARÍAN SU CONFIANZA AL COMPRAR BATERÍAS ONLINE? *

- [ ] GARANTÍA
- [ ] OPINIONES VERIFICADAS
- [ ] ATENCIÓN PERSONALIZADA
- [ ] ENTREGA RÁPIDA E INSTALACIÓN

¿QUE ACCIÓNES DE MARKETING DIGITAL O FACILIDADES DE PAGO AUMENTARÍAN SU INTERÉS Y CONFIANZA PARA COMPRAR NUEVAMENTE EN UNA TIENDA ONLINE DE BATERÍAS? *

- [ ] PROMOCIONES PERSONALIZADAS O DESCUENTOS ONLINE
- [ ] PROGRAMAS DE PUNTOS O BENEFICIOS PARA CLIENTES FRECUENTES
- [ ] VARIEDAD DE MEDIOS DE PAGO (TARJETA, TRANSFERENCIA, EFECTIVO, CUOTAS)
- [ ] COMUNICACIÓN RÁPIDA VÍA WHATSAPP O CHAT ONLINE

¿QUÉ VALOR LE ASIGNA A LA POSIBILIDAD DE PAGAR EN CUOTAS? *

- ○ NADA IMPORTANTE
- ○ POCO IMPORTANTE
- ○ IMPORTANTE
- ○ MUY IMPORTANTE

¿CONSIDERA QUE LA EXISTENCIA DE UN LOCAL FÍSICO LE DARÍA MÁS CONFIANZA PARA COMPRAR EN LA TIENDA ONLINE? *

- ○ SÍ, MUCHO
- ○ ALGO
- ○ NO INFLUYE

SI EXISTIERA UNA EMPRESA MENDOCINA CON LOCAL FÍSICO Y TIENDA ONLINE ESPECIALIZADA EN BATERÍAS, ¿CUÁL DE LAS DOS MODALIDADES USARÍAS CON MAYOR FRECUENCIA PARA COMPRAR? *

- ○ SOLO EN EL LOCAL FÍSICO
- ○ MÁS EN EL LOCAL FÍSICO QUE ONLINE
- ○ AMBAS POR IGUAL
- ○ MÁS ONLINE QUE EN EL LOCAL FÍSICO
- ○ SOLO ONLINE

SI PUDIERA COMPRAR UNA BATERÍA CON INSTALACIÓN INMEDIATA DESDE UNA TIENDA ONLINE ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO/A A PAGAR EN COMPARACIÓN CON UNA COMPRA TRADICIONAL EN LOCAL FÍSICO? *

- ○ EL MISMO PRECIO
- ○ HASTA UN 5% MÁS
- ○ HASTA UN 10% MÁS
- ○ NO PAGARÍA MAS

¿QUÉ TAN IMPORTANTE ES PARA USTED QUE LA EMPRESA SEA MENDOCINA Y TENGA ATENCIÓN LOCAL? *

- ○ NADA IMPORTANTE
- ○ POCO IMPORTANTE
- ○ INDIFERENTE
- ○ IMPORTANTE
- ○ MUY IMPORTANTE

¿QUÉ MEJORAS O SERVICIOS LE GUSTARÍA QUE OFRECIERA UNA TIENDA HÍBRIDA DE BATERÍAS EN MENDOZA?

Texto de respuesta larga

Luego de haber presentado el instrumento de recolección de datos, a continuación se exponen los resultados más relevantes obtenidos con el objetivo de relevar percepciones, necesidades y preferencias de los potenciales clientes. Los resultados obtenidos permiten identificar tendencias de consumo, expectativas de servicio y nivel de aceptación del enfoque híbrido propuesto, constituyéndose en un insumo empírico fundamental para el desarrollo del trabajo final.

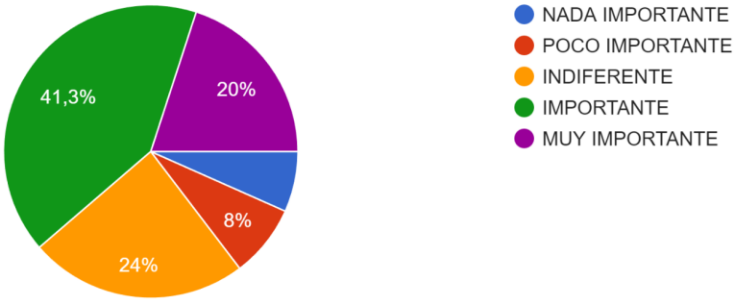
¿DÓNDE COMPRÓ SU ÚLTIMA BATERÍA?

75 respuestas



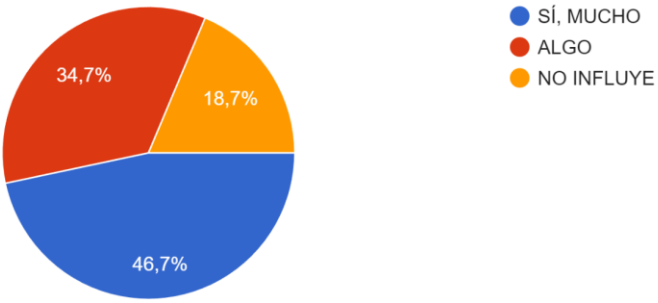
¿QUÉ TAN IMPORTANTE ES PARA USTED QUE LA EMPRESA SEA MENDOCINA Y TENGA ATENCIÓN LOCAL?

75 respuestas



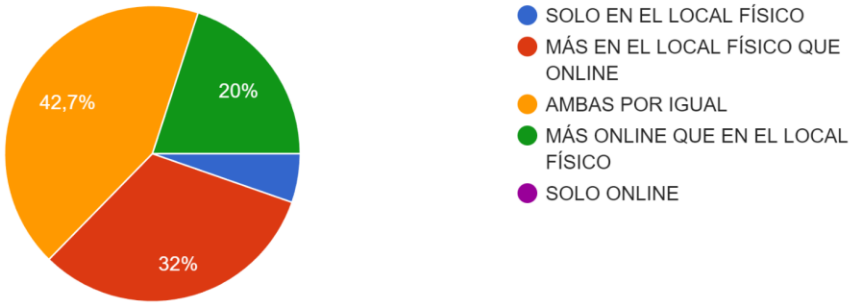
¿CONSIDERA QUE LA EXISTENCIA DE UN LOCAL FÍSICO LE DARÍA MÁS CONFIANZA PARA COMPRAR EN LA TIENDA ONLINE?

75 respuestas



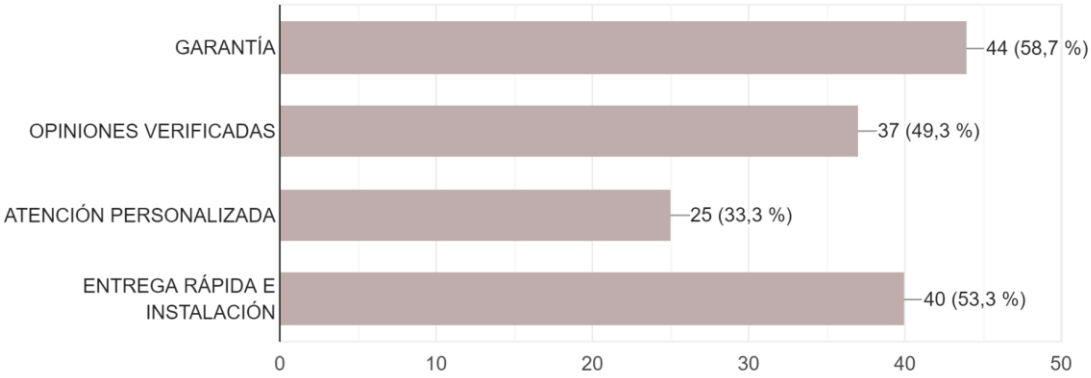
SI EXISTIERA UNA EMPRESA MENDOCINA CON LOCAL FÍSICO Y TIENDA ONLINE ESPECIALIZADA EN BATERÍAS, ¿CUÁL DE LAS DOS MODALIDADE...ARÍAS CON MAYOR FRECUENCIA PARA COMPRAR?

75 respuestas



¿QUÉ FACTORES MEJORARÍAN SU CONFIANZA AL COMPRAR BATERÍAS ONLINE?

75 respuestas



4.6 BIBLIOGRAFÍA

Argentina.gob.ar. (s. f.). *Sociedad por Acciones Simplificada (SAS).* https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/sociedad-por-acciones-simplificada-sas

Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management.* Routledge.

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2024). *Estudio anual de comercio electrónico 2024.* CACE. https://cace.org.ar/blogs/news/estudio-anual-de-cace-2024-el-ecommerce-en-argentina-alcanzo-los-22-billones-en-facturacion

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2025). *Estadísticas del comercio electrónico 2025.* CACE. https://cace.org.ar/pages/estadisticas

Competitividad Mendoza. (s. f.). *IDITS: Instituto de Desarrollo Industrial, Tecnológico y de Servicios.* https://competitividadmendoza.com.ar/idits

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). *Artificial intelligence for the real world.* Harvard Business Review.

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.ª ed.). Pearson Educación.

Ente Nacional de Comunicaciones. (2025, 19 de septiembre). *Indicadores del mercado TIC del segundo trimestre de 2025.* https://www.enacom.gob.ar/institucional/indicadores-del-mercado-tic-del-segundo-trimestre-del-2025_n4789

Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución.* Buenos Aires: Alfaomega Grupo Editor.

Gobierno de Mendoza. (s. f.). *Producción.* https://informacionoficial.mendoza.gob.ar/produccion/

Humphrey, A. (2005). *SWOT analysis for management consulting.* SRI International.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principios de marketing.* Pearson Education.

Lagiglia, F. (2025, 23 de marzo). *El parque automotor en Mendoza tuvo un notable crecimiento: calculan que hay un vehículo por cada dos personas.* El Sol Mendoza. https://www.elsol.com.ar/mendoza/el-parque-automotor-en-mendoza-tuvo-un-notable-crecimiento-calculan-que-hay-un-vehiculo-cada-dos-personas/

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation.* John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio (Business Model Generation).* Barcelona: Deusto.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, T. (2014). *Value proposition design.* Wiley.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.* Free Press.

Revista Mercado. (2025, 25 de agosto). *Comercio electrónico en Argentina creció 79% en 2025, según CACE.* https://mercado.com.ar/tendencias/comercio-electronico-en-argentina-crecio-79-en-2025-segun-cace/

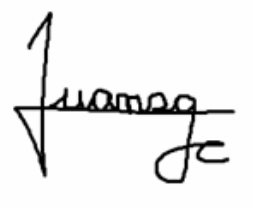
Shopify. (2024). *Tendencias en eCommerce 2024* (Informe anual). https://cdn.shopify.com/s/files/1/0598/0176/3934/files/2024_anual_informe_Tendencias-en-eCommerce.pdf?v=1750348036

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). *From multi-channel retailing to omni-channel retailing.* Journal of Retailing.

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 12 de febrero del 2026



Juan Salvador Garcia

.....

Firma y aclaración

33653

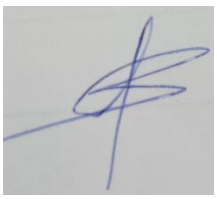
.....

Número de registro

43829399

.....

DNI



Agustina Barbaro

.....

Firma y aclaración

33598

.....

Número de registro

44122743

.....

DNI