



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

Maestría en Gestión Estratégica de Marketing
Digital y Negocios por Internet
TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Análisis de la plataforma de medios de pago digitales del *e-commerce*
de insumos odontológicos Dentalab (febrero a octubre de 2023)
(AGRA DENTAL S.R.L.).
Tipología: Estudio de caso.

Nombre y apellido: Susana Beatriz Biondi
Directora Académica: Mgtr. Laura Scardamaglia

MAYO, 2025

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a mi familia, por su acompañamiento incondicional y su presencia constante a lo largo de este proceso, brindándome el sostén necesario para avanzar en cada etapa.

Mi especial gratitud a la familia Samandjian, cuya generosidad y compromiso fueron fundamentales durante más de dos años, proveyéndome la información que permitió desarrollar la guía del Estudio de Caso *Dentalab*. Agradezco también a Arol Wittendorfer Ojeda, referente IT de Dentalab, por su colaboración y su disposición permanente.

Agradezco profundamente a Marcos Pueyrredon, VP Global de VTEX, por su visión estratégica y su valioso aporte. Asimismo, a Laura Scardamaglia, profesora, tutora y guía, tanto en lo académico como en lo personal, actualmente Marketing Manager Growth & Branding LATAM and US en GIGA IT, por su compromiso, generosidad y orientación constante.

Destaco también a Ariel Mikoswki, Sales Director en Janis y docente en la Maestría en Marketing Digital y Negocios por Internet de la UBA, por sus aportes conceptuales y su mirada integral. A Juan Parma, CEO Americas de HSBC, a Gustavo Manriquez, CEO de Banco Supervielle, y a Santiago García del Río, del sector Pymes de Banco Galicia, por el tiempo dedicado y su perspectiva sobre el ecosistema financiero.

Deseo agradecer a Néstor Mazza, Managing Partner en Sustentum y docente de la Maestría, por su generosidad intelectual y compromiso académico. A Nathalie Jacobs, especialista en e-commerce en Diva Ecommerce, por experiencia compartida. A Juan Etcheverry, General Manager de RedCloud, por su visión estratégica y su colaboración.

Agradezco también a María Cecilia Crespi, Head of Commerce Engineer en VTEX, y a Natalia López, CEO de Mobbex, por su perspectiva sobre innovación y transformación digital. A Gustavo Fino, cofundador de Nana Delivery, por su mirada emprendedora y enfoque aplicado al negocio. A Ariel Leiro, Director de Producto en Cencosud y docente en la Maestría UBA, gracias por su claridad conceptual y compromiso con la formación.

Mi especial agradecimiento también a Andrés Zaied, Presidente de CACE, por su valioso aporte en la entrevista realizada y su generosidad de los conceptos compartidos.

Mi reconocimiento a Jorge Defeo, fundador de Red Clover Argentina y profesor en el eCommerce Institute, por sus valiosos aportes. A Héctor Ysita, por transmitirme su entusiasmo y experiencia. A Alejandro Morón Delucchi, Fraud Prevention Director en Koin, y a Talles Moreira, Senior Director en Cybersource, por sus aportes técnicos y reflexiones estratégicas. Finalmente, a Fernando Dionisi, Vicepresidente de Fiserv LATAM South, por compartirme su visión integral del ecosistema de pagos digitales.

A todas estas personas, mi más sincero agradecimiento por su generosidad, tiempo y compromiso, que han contribuido significativamente a la elaboración de este trabajo.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se inscribe en la tipología de estudio de caso, con un recorte temporal entre febrero y octubre de 2023. Analiza en profundidad la implementación de una plataforma de medios de pago digitales en el e-commerce de Dentalab, una PyME argentina dedicada a la comercialización de insumos odontológicos.

El objetivo principal fue presentar y examinar los hitos más relevantes del proyecto, desde la elección e integración de la plataforma de pagos hasta las adaptaciones realizadas frente a desafíos técnicos, regulatorios y del mercado. Se evaluaron tres soluciones integradas (Mobbex, Mercado Pago y Payway), considerando funcionalidades, costos, experiencia del usuario y medidas de seguridad implementadas.

Asimismo, se analizó el proceso completo de pago digital, desde la selección del producto hasta la confirmación del pago, identificando fricciones y oportunidades de mejora. El estudio aporta recomendaciones prácticas para Dentalab y otras PyMEs del sector, subrayando la importancia de revisar continuamente las plataformas utilizadas en función de su eficiencia, costos y contribución a la satisfacción del cliente.

Este análisis pone de relieve la complejidad de gestionar pagos digitales en el contexto argentino, caracterizado por una economía inestable, cambios regulatorios frecuentes y consumidores con preferencias diversas.

Índice	
INTRODUCCIÓN.....	1
Justificación/relevancia del tema	4
Objetivos de la investigación.....	5
Objetivo general.....	5
Propuesta metodológica.....	6
DESARROLLO.....	11
Marco teórico.....	11
Contexto y especificidad.....	11
E-commerce.....	12
Medios de pago.....	12
Payway y Mobbex.....	13
Fraude y contracargo.....	14
CAPÍTULO 1. EL CASO DENTALAB.....	17
Estructura Organizacional.....	17
Síntesis del capítulo 1.....	19
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LA PLATAFORMA DIGITAL DENTALAB.....	20
Características Indispensables de una Plataforma Digital.....	21
Características técnicas que no pueden faltar en una plataforma.....	21
Características funcionales que no pueden faltar en una plataforma.....	22
Los servicios de medios de pagos en los que confía Dentalab.....	22
Optimizaciones de los procesos.....	24
Análisis del Gráfico de Pedidos por Medio de Pago en los canales online y en la plataforma Dentalab.....	27
Estrategias para incentivar pagos electrónicos.....	29
Análisis de datos y segmentación de clientes.....	29
Evaluación de nuevos medios de pago.....	30
Consideraciones adicionales.....	30
Síntesis del capítulo 2.....	30
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR DE PRODUCTOS ODONTOLÓGICOS.....	32
Perfil del consumidor.....	33
Síntesis del capítulo 3.....	34
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE MERCADO DE LA INDUSTRIA DE INSUMOS ODONTOLÓGICOS Y ANÁLISIS PESTA.....	35
Tendencias en mercado de insumos odontológicos.....	37
Introducción a medios de pagos en Latam.....	39
Medios de Pagos en Latam.....	40

Medios de Pagos en Argentina.....	43
Argentina: Panorama de Pagos 2023-2027.....	45
Jugadores del ecosistema de medios de pagos.....	47
Los métodos actuales de captura de pagos.....	48
Síntesis del capítulo 4	48
Oportunidades y desafíos.....	49
CAPÍTULO 5. NIVELES DE CONTRACARGOS Y FRAUDES.....	50
Definición de contracargo.....	51
Definición de prevención de fraude.....	53
Definiciones y métricas estándar en prevención de fraude.....	56
Estadísticas de la Página WEB Dentalab.....	59
Implicaciones y Recomendaciones.....	60
Síntesis del capítulo 5	63
CAPÍTULO 6. EVALUACIÓN DE LA PERFORMANCE DE LA PLATAFORMA DIGITAL.....	64
Análisis de la Plataforma de Dentalab con expertos del ecosistema	65
Análisis de Funnel de ventas Dentalab	73
Síntesis del capítulo 6	80
Consideraciones finales.....	80
Algunas recomendaciones para el futuro para Pymes del Ecommerce del Futuro como Dentalab.....	82
Capacitación y Cambio Organizacional de Dentalab como Caso de Estudio.....	83
Referencias Bibliográficas.....	85
ANEXOS.....	89
ANEXO 1. Entrevista . Emanuel Huesca Tovar.....	89
ANEXO 2. Entrevista a Nathalie Jacobs	91
ANEXO 3. Entrevista a Hector Ysita	92
ANEXO 4. Entrevista Andres Zaied.....	93
ANEXO 5. Entrevista Juan Etcheverry.....	94
ANEXO 6. Entrevista a Ariel Mikowski	95
ANEXO 7. Entrevista a representantes de la empresa Eufar	97
ANEXO 8. Entrevista Socios Dentalab	99
ANEXO 9. Entrevista Ventas Dentalab.....	102
ANEXO 10. Entrevista Sector Contable Dentalab	104
ANEXO 11. Entrevista a Natalia Lopez.....	104
ANEXO 12. Entrevista a Juan Parma	106
ANEXO 13. Medios de Pagos Dentalab Primeros 5 meses 2023.....	111
ANEXO 14. Métodos de pagos de los clientes Dentalab por porcentaje	111

ANEXO 15. Terminos y Condiciones sitio web de Dentalab	112
ANEXO 16. BRIEF INFORMATIVO DENTALAB (AGRA DENTAL S.R.L.)	116
ANEXO 17. Glosario Medios de Pagos.....	118
ANEXO 18.....	121
ANEXO 19.....	125
ANEXO 20.....	126
ANEXO 21.....	127

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) enfrentan la necesidad de adaptarse a un entorno cada vez más competitivo y digitalizado para poder asegurar su sostenibilidad en el mercado. El comercio electrónico ha evolucionado y ha experimentado un crecimiento significativo, especialmente luego del Covid- 19, lo que ha impulsado la transición hacia la venta digital de algunos rubros antes analógicos. Para algunas Pymes, que tradicionalmente dependían de medios físicos para vender y cobrar, la selección e implementación y luego la integración a los medios de pagos de una plataforma digital se ha convertido en un paso fundamental para lograr penetrar nuevos mercados, mejorar la experiencia de su cliente, y hasta optimizar los procesos operativos.

El presente trabajo se centra en el análisis del proceso de transformación digital de una pyme dedicada a la comercialización de insumos odontológicos hacia la creación de su plataforma digital y la integración de la misma a los medios de pagos electrónicos. Este mencionado proceso representa un desafío clave para muchas pequeñas empresas que carecen de recursos o de los conocimientos necesarios para seleccionar o implementar eficientemente las herramientas digitales adecuadas.

A través de la investigación, se busca comprender las dificultades, oportunidades y beneficios que una Pyme experimenta al digitalizar sus operaciones comerciales, así como los desafíos específicos relacionados a las integraciones de medios de pago en un contexto local y global donde los pagos fronterizos son parte del nuevo comercio.

Los resultados de este estudio aportarán conocimiento tanto para la empresa en cuestión como también para otras similares y pretende proporcionar recomendaciones para superar obstáculos comunes en todo proceso de digitalización, de elección de una plataforma digital y de integración de una empresa a medios de pagos electrónicos. La presente justificación resalta la importancia del tema en el contexto actual, el valor del estudio y su relevancia, tanto para la empresa estudiada en particular como para el sector Pyme en general.

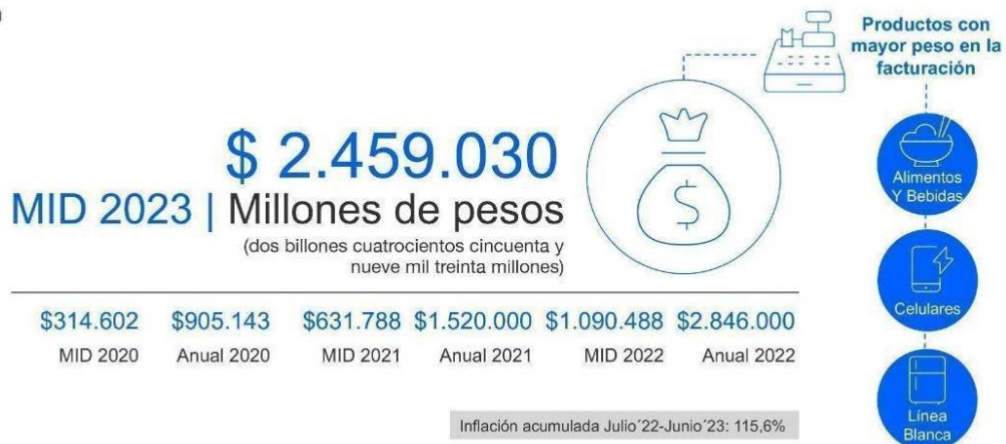
Durante los últimos años, como se mencionó anteriormente, la industria de *e-commerce* ha crecido de forma exponencial y en particular en Argentina. En este contexto, debemos mencionar que la pandemia ha colaborado para acelerar el desarrollo del comercio electrónico y su consolidación como punto de venta en las Pymes y emprendedores.

Según el informe que Kantar¹ realizó para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) durante 2022, 9 de cada 10 argentinos ya compró online alguna vez; de estos, el 67% tiene entre 18 y 49 años. En el 2023, el 8% de los argentinos compró online por primera vez versus el 5% del año anterior. La facturación de la industria de *e-commerce* del 2023 registró un crecimiento de un 125% en comparación con la del 2022, lo que marcó un hito de \$2.459.030 millones de pesos en ventas. Asimismo, se puede observar un crecimiento importante en órdenes de compra de 102 millones, lo que representó un incremento de 12% en comparación con el mismo período del año anterior. El ticket promedio por orden se situó en \$24.103 (Kantar, 2023).

Imagen 1

En el transcurso del primer semestre de 2023, el comercio en línea registró una facturación de **2.459.030** millones de pesos, lo cual marcó un aumento del **125%** en comparación con la primera mitad de 2022.

Facturación



Base: 264 respuestas

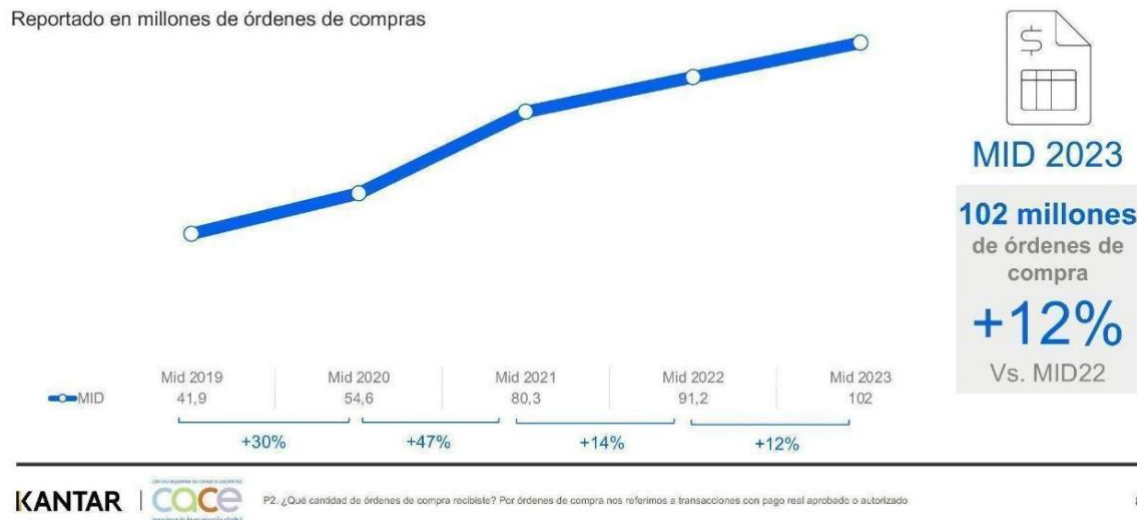
Fuente: Kantar estudio anual 2023

¹ Kantar es una empresa líder mundial de datos, insights y consultoría. Intenta aportar a sus clientes de todo el mundo datos y hechos demostrables que funcionen como recomendaciones accionables.

Imagen 2

Generando **102 millones de órdenes de compra**, lo que representó un incremento del **12%** en comparación con el mismo período del año anterior.

Reportado en millones de órdenes de compras



Fuente: Kantar estudio anual 2023

La penetración y adopción del uso de los dispositivos móviles dentro de las clases sociales media y baja ha generado una evolución positiva en el ecosistema digital, que favorece al consumidor y lo educa, otorgándole una mayor variedad tanto de productos como de opciones en el momento de la compra. Es así como el consumidor actual posee diversificación de mercados y mayores oportunidades de compra.

Según CACE, el 59% de las compras en *e-commerce* sigue siendo generada a través de dispositivos móviles y 7 de cada 10 sesiones se originan desde este canal (70% del tráfico).

Los *marketplaces* han generado un tablero de competencia muy áspero para la pyme que decide desarrollar su propia plataforma de *e-commerce*; sin embargo, este constituye un mapa de negocio al que no deben negarse si quieren crecer como jugadores digitales. Como mencionamos, según Kantar, en su último informe de la CACE, específicamente el de MID 2023, un 8% de los argentinos conectados ya realizaron compras *online* en alguna ocasión por primera vez en 2023, ampliándose el nivel socioeconómico y rango de edad. La frecuencia de compra mensual y semestral

se mantiene estable, mientras que se produce un significativo crecimiento impulsando la economía digital.

A partir de la pertinencia de este contexto, podemos definir el perfil de los diferentes tipos de compradores online según su preferencia para recibir los productos: envío a domicilio, retiro en punto de venta y retiro en correo o puntos específicos. En cuanto a la logística de entrega de las compras, tras el desarrollo de la capacidad logística durante los últimos dos años, el envío a domicilio se consolida como la opción más elegida con un 67% de los usuarios, en oposición a solo un 39% antes de la pandemia. Le siguen el retiro en punto de venta con un 25% y retiro en el correo con un 5% (CACE, 2023).

Justificación/relevancia del tema

A partir del contexto descrito en el punto anterior, este proyecto de investigación tiene como punto de partida el estudio del caso de la pyme *Dentalab* - una pyme familiar que trabaja desde hace 25 años en Argentina en el rubro “insumos odontológicos”- cuyo Directorio, durante el año 2020, evaluó la posibilidad de desarrollar una plataforma digital propia, a partir de tres objetivos determinados:

- Generar efectividad operativa de ventas y cobros, focalizando en las opciones de medios de pago más rentables.
- Promover nuevos productos y futuros lanzamientos en momentos específicos.
- Difundir eventos y capacitaciones a sus clientes.

La investigación pondrá especial atención en la identificación y el análisis de las estrategias de optimización de los medios de pago digitales en la plataforma de la empresa, que se implementó a partir de febrero de 2023.

Ante los nuevos desafíos digitales, será importante comprender la complejidad de esta implementación desde el comienzo del proceso hasta su finalización. En el presente trabajo se analizará y relevará el proceso realizado por la empresa, previo al uso de los clientes de la plataforma y luego de su implementación.

En el recorrido, no podrá ignorarse de qué modo jugó la pandemia mundial de Covid que -entre otros cambios- aceleró el proceso de transformación digital y el impacto considerable que esta tuvo en las pequeñas y medianas empresas. Las que actuaron rápido, o previeron estos cambios repentinos, lograron subsistir, adaptándose al mundo virtual en el que hoy vivimos. Es posible adelantar que *Dentalab* se

distinguió entre estas empresas, y puede considerarse como un ejemplo de la transformación digital.

En la actualidad, cincuenta y ocho por ciento de los argentinos declara que utiliza una billetera digital no solo como medio de pago sino como método de inversión y rendimiento. (Fuente: Kantar Insights – Los Argentinos y medios de pago. 08-2023)

A la vez que se modificaron los hábitos de los consumidores y debido al desarrollo de las tecnologías digitales y plataformas de *e-commerce*, los medios de pago móviles electrónicos también evolucionaron y están siendo más utilizados en todo el mundo con distintos modelos y sistemas.

En este marco, el Caso Dentalab presenta un importante desafío dado que se encuentra en etapa embrionaria, para mi como maestranda y conocida de la familia dueña de la compañía es un desafío personal y profesional poder acompañar el desarrollo del proyecto. En el momento de comenzar esta investigación, la distribución de la venta era 10% digital y 90% presencial. Con el lanzamiento de la plataforma digital, resultó interesante dar cuenta de cómo se fue produciendo un balance entre ambos canales de venta y de qué modo Dentalab fue acompañando a sus clientes en estos últimos años de evolución virtual.

En síntesis, el análisis de la potencial optimización de la plataforma digital de esta pyme familiar argentina presenta un reto profesional y académico. En este sentido, la investigación de este caso particular en proceso funcionará como punto de partida para problematizar el lugar que ocupa este tipo de desarrollo a un nivel segmento pyme. La posibilidad de relevar los cambios de una pyme particular en estos últimos años, permeados por el crecimiento de la digitalización y la conectividad -que pone de relieve los aspectos socioculturales, económicos y profesionales del cambio- permitirá realizar algunas generalizaciones.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

El objetivo general de este trabajo es identificar y analizar estrategias de optimización de los medios de pago digitales en la plataforma propia de *e-commerce* Dentalab. Al mismo tiempo, nos enfocaremos en determinar si, a partir del análisis empírico de su rendimiento durante un período determinado (febrero-octubre 2023), Dentalab logró disponibilizar y facilitar los diversos medios de pago al porfolio de sus

clientes de forma ágil y satisfactoria, generando efectividad operativa, que se entiende como la habilidad de Dentalab para lograr una sinergia entre los procesos de personas y tecnología dentro de la organización.

Objetivos

1. Presentar el caso del análisis, destacando los hitos claves del proyecto durante el período del análisis.
2. Analizar la plataforma digital, su proceso desde el comienzo al final en medios de pago.
3. Analizar y caracterizar a la audiencia objetivo de estos productos odontológicos.
4. Realizar un análisis del mercado de productos odontológicos y PESTA.
5. Indagar niveles de contracargos y fraudes en la temporalidad del análisis Dentalab.
6. Evaluar la performance de la plataforma digital, identificar desafíos y puntos de mejora.

Propuesta metodológica

A partir de las cuestiones expuestas hasta aquí se desarrollará este Trabajo Final de Maestría, cuya tipología corresponde a un estudio de caso. El estudio de caso, focalizado en la empresa Dentalab, pondrá especial atención en la identificación y el análisis de la plataforma digital propia de la organización implementada entre febrero y octubre de 2023. Durante el año 2020, el Directorio de Dentalab evaluó la posibilidad de desarrollar una plataforma digital propia a partir de tres objetivos determinados:

- Generar efectividad operativa de ventas y cobros, focalizando en las opciones de medios de pago más rentables.
- Promover nuevos productos y futuros lanzamientos de los mismos.
- Difundir eventos y capacitaciones.

Nos interesa abordar en este trabajo la complejidad de esta implementación encarada, desde el comienzo del proceso hasta su finalización.

Este estudio de caso se llevó a cabo a partir de un enfoque metodológico explicativo y transversal. En su carácter explicativo, tiene la particularidad de ir “más

allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos (...) Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas.” (Sampieri, 1991: 128). A la vez, en su carácter transversal, la investigación describe variables y su incidencia de interrelación en un momento dado; se usa para medir un fenómeno en un período de tiempo ya determinado. En nuestro caso, la investigación define fechas de comienzo y de finalización.

La propuesta metodológica conjugó entrevistas en profundidad y *desk research*, y el análisis de dichos datos.

Las entrevistas en profundidad realizadas pueden ser consideradas como técnicas de investigación que se llevaron a cabo utilizando fuentes primarias de información, mediadas por un proceso comunicativo orientado a la extracción de información (Archetti y Marradi, 2007: 218; Alonso, 1998: 67). A propósito de esta adquisición, cabe aclarar que la información ya ha sido experimentada e interpretada por el entrevistado, hecho a tener en cuenta para considerar cómo se procesa analíticamente desde el lado del entrevistador (Montesperelli, 1998: 73). Por otro lado, otro componente metodológico a utilizar será el de *desk research*, que consiste en una técnica que se lleva a cabo utilizando fuentes secundarias. En otras palabras, comprende información que ya fue recopilada y analizada previamente. Esta práctica puede sintetizarse en dos pasos: la recolección de datos y el posterior análisis para verificar o rechazar el problema planteado, a partir de una nueva lectura de los datos (Archetti y Marradi, 2007: 49). Por último, el foco estará puesto en una muestra determinada, no probabilística o dirigida. Es decir, en un subgrupo en el que se seleccionarán casos orientados al posterior análisis, sin una pretensión representativa de la población (Sampieri, 1991: 194 a 201).

En la investigación se utilizó una metodología mixta, cuantitativa y cualitativa. Así, obtendremos las conclusiones que nos permitan comprender si el Directorio de Dentalab tomó las decisiones correctas con respecto a elección de la plataforma digital propia, y si los medios de pago en la misma han colaborado y mejorado la experiencia para los clientes de la empresa.

Por un lado, se utilizará la herramienta de investigación cualitativa con el fin de revisar la experiencia de compra de los usuarios y clientes Dentalab durante el uso de la nueva plataforma digital. Pero, además, los datos que se recogerán estarán orientados a la representación numérica cuantitativa y su representación e

interpretación estadística. Se repondrá información de los principales sistemas de pagos móviles electrónicos y soluciones tradicionales que utiliza Dentalab en la actualidad, a partir del siguiente modelo de la distribución de métodos de pago (ANEXOS 13 y 14)².

Además, se realizaron entrevistas de múltiples caracteres y con diferentes niveles de profundidad. Durante los meses de junio y julio, se realizó la etapa de prueba acotada, denominada *friends & family*, testeó que se volvió a realizar cuando la implementación estuvo en funcionamiento durante los meses de agosto y septiembre. Esta herramienta tiene un efecto correlacional entre las experiencias de los usuarios y la nueva plataforma digital. Lograr entender el UX (*User Experience*) es la clave; se trata de la capacidad de interpretar completamente el recorrido de estos clientes. Siguiendo la propuesta de Roberto Igarza en el Taller de Elaboración de Trabajo Final, primero se envió un mail con la presentación del proyecto e importancia de la entrevista. Luego se realizó una llamada si el cliente lo permite. Si el entrevistado accedía se coordinaba la reunión presencial o virtual donde se especificaba la grabación de la misma para fines académicos. Se tomaron en cuenta las expresiones y el lenguaje corporal utilizado por el entrevistado (Archenti, 2007: 217). El desarrollo de las entrevistas contó con diferentes etapas. Primero, en un momento previo, la elección de los perfiles pertinentes y la construcción de un guión que fuera útil para los efectos del estudio. Después, la entrevista en sí. Por último, el trabajo de desgrabación de las entrevistas y diálogos conseguidos, sumado al análisis final del material para utilizar en el corpus del proyecto.

Entre los meses de agosto y septiembre, se llevaron a cabo entrevistas de carácter exploratorio con referentes de la industria de medios de pago y de *e-commerce*, con el propósito de analizar con ellos tendencias de la industria y del mercado global, regional y local. Estas son entrevistas que apuntan a una devolución en profundidad a referentes del mercado de medios de pago. Por ejemplo, presidente de CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico), CEO de Mobbex, VP Global de Vtex, etc. La metodología de contacto a seguir es la misma que se propone anteriormente, siguiendo las recomendaciones propuestas por el profesor Roberto Igarza durante las clases dictadas en el Taller de Trabajo Final (1ra. Parte- Metodología ciclo lectivo 2022. Finalmente,

² Este gráfico se presenta como una instancia tentativa de análisis. A medida que se avance en la investigación, se actualizarán estos datos

en el período correspondiente a octubre y noviembre de 2023, se recopiló el corpus y se realizó un diagnóstico del plan de mejora, a partir de los KPIs compilados en el período de marzo a septiembre del mismo año 2023.

Objetivos específicos	Fuentes de datos	Población y muestra	Técnicas de procesamiento y análisis
Presentar el caso del análisis, destacando los hitos claves del proyecto durante el período del análisis.	Información que proviene de Dentalab, su estrategia y datos recopilados a partir de conversaciones con la compañía. Entrevistas en profundidad a directivos de Dentalab.	Entrevistas en profundidad con Alejandro, Vanig y Sosi Sadmadjian, Directores de Dentalab	Análisis de los datos recolectados en <i>Desk Research</i> . Procesamiento y análisis de Entrevistas en profundidad.
Analizar la plataforma digital, su proceso desde el comienzo al final en medios de pago.	Datos recolectados en la plataforma digital y en los módulos de Payway y Mobbex Entrevistas en profundidad a expertos	Entrevistas en profundidad a Juan Etcheverry General Manager Red Cloud	Análisis de los datos recolectados en <i>Desk Research</i> . Procesamiento y análisis de Entrevistas en profundidad.
Analizar y caracterizar a la audiencia objetivo de estos productos odontológicos.	Datos obtenidos en CACID (Cámara Argentina de Comercio e Industria Dental) AOA (Asociación Odontólogos Argentina) ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología	Entrevistas en profundidad a Federico Silva, equipo comercial Dentalab	Procesamiento de la entrevista en profundidad y analizar los datos de las fuentes primarias.

	<p>Médica).</p> <p>Mordor Intelligence, Argentina Dental Devices Market 2024 - 2029). Entrevista en profundidad al equipo comercial de Dentalab.</p>		
<p>Realizar un análisis del mercado de productos odontológicos y PESTA.</p>	<p>Datos obtenidos del Informe Claves realizado para CACID, Noviembre 2023. Entrevistas en profundidad a expertos.</p>	<p>Entrevistas en profundidad a: Odontólogos, Sosi Sadmadjian y Griselda Mateljan (CACID)</p>	<p>Análisis de los datos recolectados en <i>Desk Research</i>. Procesamiento de entrevistas a referentes de la industria.</p>
<p>Indagar niveles de contracargos y fraudes en la temporalidad del análisis Dentalab.</p>	<p>Datos de Analytics de Dentalab. Desk research sobre el mercado y los niveles de contracargos y fraudes en ellos. Entrevistas en profundidad a expertos.</p>	<p>Entrevistas en profundidad a Natalia Lopez, CEO Mobbex Luca Gracia Nougues, Producto Payway</p>	<p>Análisis de los datos recolectados en <i>Desk Research</i>. Procesamiento y análisis de Entrevistas en profundidad.</p>
<p>Evaluar la performance de la plataforma digital, identificar desafíos y puntos de mejora.</p>	<p>Entrevistas en profundidad. Datos primarios obtenidos de analytics y otras fuentes de información de Dentalab</p>	<p>Entrevistas en profundidad a Nathalie Jacobs Hector Ysita Jorge Defeo</p>	<p>Procesamiento de entrevistas a referentes de la industria, y a personal de Dentalab Análisis de datos obtenidos en <i>Desk Research</i>.</p>

DESARROLLO

Marco teórico

A partir de lo visto hasta el momento, se procederá a realizar un relevamiento teórico en el que se enmarquen tanto las finalidades prácticas como las proyecciones de análisis que se realizarán a lo largo de esta investigación. En lo que respecta al presente trabajo, contamos con dos objetos de estudios principales que, si bien se encuentran vinculados por su carácter operativo, conviene recuperar y definir conceptualmente. Estos dos objetos son la versatilidad presente en los medios de pago, y la implementación digital a través de plataformas e-commerce que habilita una mayor eficiencia logística y financiera.

Nos interesa definir los conceptos que jugarán en el análisis del caso que es objeto de la investigación.

Contexto y especificidad

Consideramos relevante el caso Dentalab para poder construir un marco que permita la reflexión acerca de los nuevos desafíos con los que se enfrentan las pymes en Argentina -en un ambiente cada vez más dinámico y competitivo- para asegurar los pagos y cobranzas de sus servicios y productos en un ecosistema digital.

En el Episodio N°24 del podcast *eLíderes Podcast*, Alejandro Gamez Martínez expone que, en el caso de las pymes familiares, resulta común escuchar la expresión: “Hace 50 años que hago siempre lo mismo y soy exitoso, ¿por qué voy a cambiar ahora?” (2022, 7m30s). En el mencionado episodio se reflexiona sobre la importancia de los innovadores dueños de las pymes que escuchan a las generaciones jóvenes, que son transformadoras, que proponen invertir en soluciones y canales digitales y que prestan atención al *social selling* y otras herramientas dentro del mundo virtual. También en sus charlas en *eLíderes*, Marcos Pueyrredón enfatiza que las grandes empresas están obligadas por el mercado a invertir en los canales digitales, pero la visión y la innovación de las pymes familiares es lo que marca un diferencial y las hace líderes y determina que subsistan en el mercado, o no.

Si la propia plataforma digital de Dentalab es exitosa, podría ser un ejemplo a seguir para la industria y también para otras pymes familiares. El estudio de este proceso, por nuestra parte, generaría un cambio en el canal digital para este segmento de pymes que lograría dar un pequeño aporte a pequeñas empresas que aún no tienen

estas posibilidades, o este *mindset*. Aún tenemos, en estos rubros, dueños de pymes familiares que desoyen las recomendaciones de las generaciones jóvenes de tener múltiples medios de pago si -en un país con inflación como lo es Argentina- tienen la posibilidad de contar con el dinero de inmediato “sin correr riesgos”. En oposición a esta práctica, aparecen pymes familiares –como Dentalab– que venden a través de un ecosistema digital compuesto por el uso de redes sociales, WhatsApp y soluciones de *marketplace* hace ya 5 años y quieren invertir en su propia plataforma digital para mejorar diversas variables.

Con el propósito de realizar una introducción al caso de estudio, describiremos algunos conceptos y herramientas pilares del ecosistema de medios de pago en Argentina y el contexto actual, que son los que utilizaremos en nuestro análisis.

Se define como adquirencia a aquel acuerdo que existe con algunas de las marcas para poder realizar la aceptación de las tarjetas a través de los comercios que ellos se encargarán afiliar y analizar de acuerdo con el nivel de riesgo de cada uno, para poder completar la aceptación de la tarjeta en la localidad, municipio o país. El adquirente es aquella figura que representa al comercio dentro de la red transaccional y que se encarga de manejar el riesgo, estipular los controles, industrias y todo lo necesario para manejar el control del riesgo en la adquisición y firma de comercios.

E-commerce

Un *e-commerce* (*electronic commerce*) representa a un comercio digital que se encarga de procesar transacciones sin la interacción física del cliente ni de la tarjeta. Todas las operaciones propias de este ámbito transcurren dentro del mundo digital. Los *e-commerce* cuentan con plataformas específicas que utilizan para realizar sus transacciones sin la interacción de la tarjeta ni de su titular, brindando diferentes medidas de seguridad y opciones de pago vinculadas para realizar las transacciones eficientemente. Esto puede ser a través de una página web propia, una plataforma de compra-venta, e incluso a través de redes sociales, de manera directa, entre otras soluciones (Anexo Entrevista 1.1) Emanuel Huesca Tovar Merchant Fraud Manager en American Express México

Medios de pago

Para comenzar, podemos definir a los ***medios de pago*** como aquellos métodos disponibles para realizar el pago a un comercio de un bien o servicio ofrecido por el

mismo, este medio puede ser con la presencia del cliente o sin ella. Dentro de este tema, debemos recuperar otros dos conceptos que resultan claves para analizar la problemática que los medios de pago representan como conjunto de soluciones financieras: el *fraude* y el *contracargo*, que conceptualizamos más adelante.

Payway y Mobbex

Payway

Es la plataforma de pagos del adquirente³ del mismo nombre en Argentina. Esta plataforma permite a empresas y comercios aceptar pagos y procesarlos de diferentes maneras como tarjetas de crédito y débito o transferencias bancarias. La plataforma ofrece soluciones para manejar las ventas en puntos físicos y online. Se destaca por ofrecer:

- terminales POS (point of sale): dispositivos para aceptar pagos con tarjeta
- pasarela de pagos online: para ecommerce
- QR / Links de pagos
- gestión de pagos recurrentes: suscripciones o servicios
- reportes y análisis de ventas

Mobbex

Es una plataforma de pagos y además una herramienta financiera para facilitar los cobros en los comercios. Ofrece cuotas, servicios de herramientas antifraudes y soluciones innovadoras de reportes para pequeños y grandes comercios. La plataforma ofrece múltiples ofertas de pagos: tarjetas de créditos, débitos, billeteras, transferencias QR y otros. Algunas de sus características más reconocidas son su integración a ecommerce directo a Woocommerce, Shopify, Tiendanube y otras. Además, posee un sistema de antifraude con configuración propia y cuenta con un soporte técnico 24x7 los 365 días.

³ Adquirente de pagos: es un proveedor de procesamiento de transacciones de pagos de tarjetas de crédito débito y otros medios de pago. Facilita la aceptación de los pagos con tarjeta y aumenta la aceptación de las mismas en el ecosistema de medios de pago.

Durante el e Payment Day, en el módulo de la Inteligencia Artificial aplicada a los sistemas de pagos, E Payment day, comente Marcos Pueyrredon, VP Global de Vtex en su columna semanal de LinkedIn.

“El primer tema abordado fue cómo la IA está revolucionando la detección de fraudes en tiempo real. Natalia López, CEO de Mobbex, destacó que los algoritmos de aprendizaje profundo ahora pueden analizar millones de transacciones simultáneamente, identificando patrones sospechosos con una precisión sin precedentes. Un ejemplo presentado fue un caso de uso en el que la IA detectó intentos de fraude en un 40% menos de tiempo en comparación con métodos tradicionales. La clave, para Natalia, está en la capacidad de estos sistemas para adaptarse continuamente a nuevas tácticas fraudulentas, protegiendo tanto a las empresas como a los consumidores.”

Fraude y contracargo

El fraude, por un lado, es aquella situación donde se involucran los datos de una persona para cometer una transacción, o la solicitud de un crédito o tarjeta, sin su consentimiento. Introducimos aquí el concepto de fraude con la definición que brindó Emmanuel Huesca Tovar -Senior Manager de riesgo fraude para establecimientos en Canadá, México y Latam en American Express- en la entrevista realizada el 12 de enero del 2023: “Aquella situación donde se involucran los datos de una persona para cometer una transacción o la solicitud de un crédito o tarjeta sin su consentimiento”.

Asimismo, Huesca Tovar se explayó sobre el concepto “contracargo”, al que mencionó como “el débito que se le procesa a un comercio a través del adquirente dada una investigación iniciada por el emisor de la tarjeta y en donde existe una transacción con el comercio” (Anexo 1).

El contracargo, es un débito que se le procesa a un comercio a través del adquirente a partir de una investigación iniciada por el emisor de la tarjeta, en donde existe una transacción con el comercio. A su vez, este adquirente es una figura que representa al comercio dentro de la red transaccional y que se encarga de manejar el riesgo, estipular controles y todo lo necesario para mediar en la operación contractual entre las marcas de tarjetas y los comercios.

Por su parte, Javier Giaccone -Director Customer Compliance & Fraud en Mastercard- define así “contracargo”:

Un contracargo es un mecanismo basado en reglas, con flujos de trabajos sensibles al tiempo. Esto permite al emisor y al adquirente determinar la responsabilidad financiera de una transacción en la disputa. Solo el emisor puede iniciar el proceso de contracargo.

Giacone agregó que hay disputa cuando existe desacuerdo entre el emisor y el adquirente en:

- validez de una transacción;
- calidad del/de los bienes o servicios recibidos por el dueño del producto;
- exactitud de los datos de la cuenta de la tarjeta, la compra o los procesos de autorización y compensación.

Por lo tanto, definimos “el proceso de contracargo” como aquel en el que un proveedor de tarjetas de crédito solicita a un minorista que procese un reembolso por una transacción fraudulenta o impugnada. Luego, continúa con la devolución de cargos con el propósito de proteger a los clientes. si la resolución del caso fue favorable al mismo.

En su definición más rudimentaria, los contracargos surgen o se manifiestan cuando un consumidor observa una compra que no ha sido realizada por él. Por ejemplo, los casos en los que su tarjeta fue utilizada sin su consentimiento. Por este motivo, el titular tiene el derecho de reclamar la devolución de los fondos. Desde el punto de vista del comerciante, el proceso se visualiza de la siguiente manera: se produce el contracargo, el titular lo declara, el veredicto se da en favor del cliente, por lo que hay que devolverle los fondos, y, entonces, estos se retiran de la cuenta del comerciante y se transfieren a la tarjeta de crédito o el medio de pago utilizado para la compra al que corresponda devolverlos. De esta forma, el proceso debería ser ágil, sin embargo, puede llevar semanas de acuerdo a cada jugador del ecosistema involucrado.

Ahora bien, podemos identificar dos tipos distintos de contracargos: intencionales o accidentales. El primer tipo de fraude es criminal. Un ejemplo puede ser el caso en que se utiliza una tarjeta de crédito robada para comprar artículos o algún servicio sin el permiso del titular. Este es el caso más común en donde el cliente legítimo disputará que la transacción no fue realizada por él, y comenzará un proceso de contracargo en comunicación con su banco o emisor del producto utilizado. En cambio, el otro tipo de fraude es “amistoso”. En estos casos, el cliente o usuario tiene una intención de abusar de las políticas de la compañía y levanta un reclamo de

devolución. En este último caso, la tarjeta no fue robada, lo que en realidad hizo el titular de la tarjeta fue un autofraude.(también conocido como fraude de primera parte, ocurre cuando una persona manipula sus propias cuentas o tergiversa la información para obtener beneficios y solicita reembolsos por compras legítimas alegando falsamente que no las realizaron)

Prevención de fraude

Segun Javier Giacone, Director Customer Compliance & Fraud For Southern Cone en Mastercard, en la clase de Fraudes del 16 de Julio de 2024 de la Maestría en Gestión Estratégica de Marketing Digital y Negocios por Internet de la Universidad de Buenos Aires, la prevención del fraude es la implementación de una estrategia para detectar transacciones fraudulentas y evitar que estas acciones causen daños financieros y de reputación al cliente y a la empresa.

La prevención ocurre antes del intento de fraude y su objetivo es reducir el riesgo a futuro, en cambio, la detección ocurre durante el intento de fraude y su objetivo es mitigar el fraude.

CAPÍTULO 1. EL CASO DENTALAB

El objetivo de este capítulo es presentar el caso Dentalab, destacando los momentos más importantes y destacados desde el lanzamiento en Febrero 2022 hasta octubre 2022 donde finaliza el análisis.

Dentalab es la empresa que en esta investigación tomaremos como caso testigo, una pyme de Argentina dedicada a la comercialización de insumos odontológicos que cuenta con 20 empleados y factura anualmente un promedio de u\$s 2.000.000. *Puede decirse que la empresa tiene una importante cercanía física con la competencia: está ubicada en Marcelo T. de Alvear 2085. La concentración de locales de venta de insumos odontológicos es visible a cuatro cuadras a la redonda, por la proximidad a la Facultad de Odontología de la Universidad de Buenos Aires.*

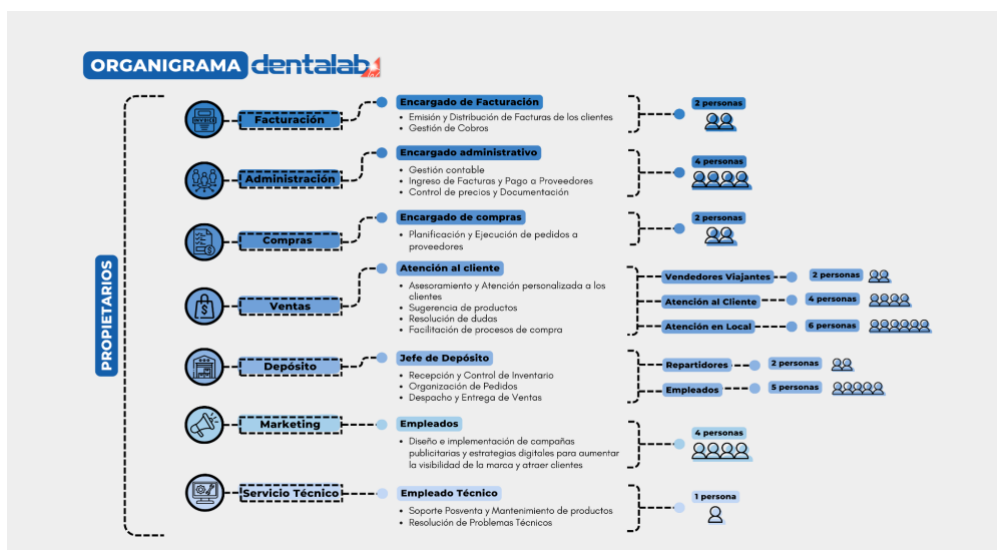
Estructura Organizacional

La empresa Dentalab tiene siete áreas: facturación, administración, compras, ventas, depósito, marketing y servicio técnico. El área más grande en cuanto a empleados es ventas seguida por el depósito.

La sociedad es una SRL compuesta por 4 socios que son el padre y sus tres hijos que lideran diferentes áreas de la compañía.

A continuación se presenta una imagen que ilustra dicha estructura organizacional :

Imagen 3



Fuente: Dentalab.

En un flyer institucional, Dentalab se describe a sí misma como “una empresa dinámica que provee a protesistas dentales y odontólogos del país los productos y equipamiento que necesitan, a precios accesibles, manteniendo una atención y servicio de alto nivel “con una preocupación permanente por generar conciencia social y medioambiental”.

Un *Brief informativo* de la empresa se refiere así a la historia de la empresa: “Somos una empresa familiar del rubro odontológico con más de 25 años de experiencia, que se caracteriza por su atención, servicio, buen precio y honestidad...” En ese documento se define como propósito ser la empresa en la que protesistas y odontólogos consigan lo que necesitan, ya sean productos, equipamientos, capacitación o asesoramiento”. Dicho brief informativo se anexa en el anexo 16 del presente trabajo.

El directorio de la empresa Dentalab convino que la usabilidad UX de esta plataforma debería basarse en la implementación de tres determinantes: Eficacia, Eficiencia y Satisfacción para el rellenar. Las imágenes son ligeras con el propósito de agilizar la carga, las imágenes pesan poco y se adaptan a la pantalla.

En tanto Pyme, Dentalab fue desafiada por el proceso que enfrentan las pequeñas y medianas empresas -en especial a partir de la pandemia- de transformación digital. “Las micro, pequeñas y medianas empresas representan un ecosistema de vital importancia en América Latina. Siendo responsables de generar 67% del empleo a nivel regional, de acuerdo con las cifras publicadas por la CEPAL, una mejora o desmejora de éstas conlleva un significativo impacto social para nuestras economías. La pandemia por Covid-19 trajo consigo la paralización de alrededor del 50% de las actividades económicas en el año 2020, lo cual se vio reflejado en los cierres parciales o totales de industrias, cadenas de suministros, viajes, turismo, entre otros.” (Ibarra, Vullinghs y Burgos) Según un Informe Panorama Digital (2021) .“Si algo bueno nos ha dejado la pandemia del COVID-19 en las actividades empresariales, es que más del 59% de las empresas han acelerado su transformación digital. En efecto, durante las últimas décadas, las empresas operaron en el entorno analógico basando sus ventas en el contacto físico, redes de confianza sin dependencia de la tecnología. En el contexto descrito, la evolución del mercado global -incluidas las exigencias del consumidor- obligó a Dentalab a una adopción de estrategias digitales para lograr crecimiento y posicionamiento en el campo específico. Esta importante modificación es el eje de este trabajo. El primer paso en el proceso fue la elección de una plataforma, que asegurara

a la vez facilidad en su uso y adaptabilidad a las necesidades específicas de la empresa. También es posible adelantar que *“que actualmente las ventas en e-commerce están a un clic de la competencia”*.

En el Brief informativo citado la misma empresa define -dentro de sus planes de expansión el desarrollo de una plataforma digital y la respuesta a la pregunta de por qué la necesidad de una estrategia digital es esta: “Para no malgastar tiempo y recursos, facilitar al cliente el proceso de compras on-line y centralizar todas las solicitudes, preguntas y ventas”. En ese momento, la relación entre la empresa y las redes sociales se concretaba en Facebook, Instagram y Whatsapp, con la publicación del mismo contenido en todas ellas.

En una entrevista a un empleado de la empresa realizada en junio/24 su respuesta a la pregunta “¿Qué mejorarías del proceso?”, respondió poniendo énfasis en la necesidad de una actualización tecnológica de Dentalab: “...sumar más productos a la web, activar la opción para que los combos o kits de productos se pueden vender desde la web, optimizar nuestros métodos de pago, planificar un plan de marketing (Redes – Mercadolibre- IA) y posicionamiento en motores de búsqueda (Google - YouTube).

Síntesis del capítulo 1

Los nuevos desafíos digitales, el crecimiento del ecommerce en Argentina y la pandemia aceleraron los procesos de transformación en las pymes y Dentalab no estuvo exenta. En el caso de este negocio en particular, el directorio de la empresa trabajó con la intención de lograr objetivos claros mediante el desarrollo de una plataforma digital propia:

- Generar efectividad operativa de ventas y cobros, focalizando en las opciones de medios de pago más rentables.
- Promover los nuevos productos y futuros lanzamientos en momentos específicos.
- Difundir eventos y capacitaciones a su público objetivo.

En el desarrollo de los capítulos analizaremos cómo Dentalab fue desarrollando y flexibilizando sus metas durante los primeros meses de acuerdo a los aprendizajes durante el lanzamiento.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LA PLATAFORMA DIGITAL DENTALAB

El objetivo de este capítulo es analizar la plataforma digital, su proceso desde el comienzo al final en medios de pago. Además, se pondrá especial foco en la evaluación y posterior toma de decisión de la empresa de construir una plataforma de e-commerce.

Durante las reuniones de directorio de Dentalab de 2019/2020 comenzaron a surgir las primeras ideas embrionarias acerca de lanzar una plataforma de ecommerce Dentalab. Durante las entrevistas a los socios explicaron su análisis de presupuestos de diferentes opciones de negocio, la paciencia que desarrollaron con los talentos internos y la destreza desplegada para impulsar la tecnología y la innovación con el objetivo de seguir avanzando en un mercado donde se compite día a día con tensiones sobre costos, producto y calidad en la atención. Pasada la etapa de análisis, el Directorio tomó la definición de migrar sus ventas digitales a una plataforma propia de ecommerce, descartando la posibilidad de la integración a una con almacenamiento en la nube.

En las bases de previas a la toma de definición de qué plataforma contratar, el Directorio evaluó VTEX y Magento pero por razones presupuestarias de la etapa en la que se encontraba el proyecto de pre-lanzamiento de la plataforma no se logró cerrar la propuesta con ninguna de estas empresas líderes lo cual hubiera otorgado gran flexibilidad y agilidad a Dentalab no solo en la integración con medios de pagos y promociones bancarias sino también en la escalabilidad en hitos digitales ejemplo HotSale.

En el capítulo 1, se presentó el caso Dentalab y los motivos de la transformación digital que se produjeron en la empresa durante los últimos años con el liderazgo de la generación "HIJOS" en el Directorio. En este capítulo 2, nos centraremos en su plataforma, sus funcionalidades y características.

Características Indispensables de una Plataforma Digital

Se realizó un análisis de las características y funcionalidades de las plataformas digitales. Etcheverry, 2022. Juan Etcheverry Clase de Comercio Electrónico 2022 - UBA - Maestría Marketing Digital y Negocios por Internet.

En las imágenes 4 y 5 que se observan a continuación se detallan las características y funcionalidades y luego se analiza cada una en la plataforma de Dentalab.

Características técnicas que no pueden faltar en una plataforma

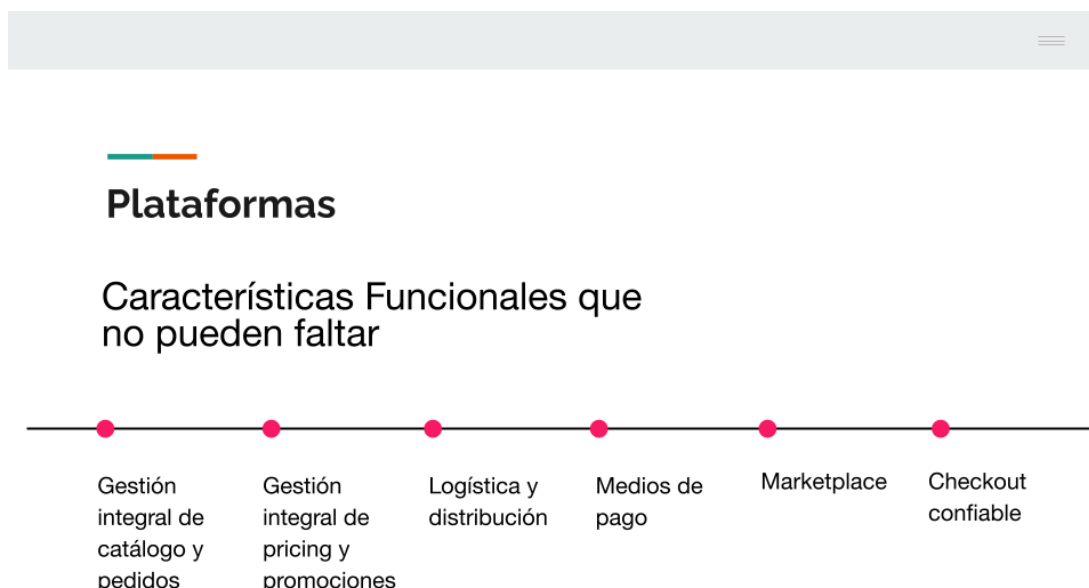
Imagen 4



Fuente: Comercio Electrónico 2022 - UBA - Maestría Marketing Digital y Negocios por Internet Juan Echeverri.

Características funcionales que no pueden faltar en una plataforma

Imagen 5



Fuente: Comercio Electrónico 2022 - UBA - Maestría Marketing Digital y Negocios por Internet Juan Echeverria.

Los servicios de medios de pagos en los que confía Dentalab

La empresa analizada, optó por dos proveedores: Mobbex y Payway. Mobbex es el PST (solución tecnológica de pagos) y además actúa como agregador con capilaridad de planes y bonificaciones de diferentes entidades bancarias elegido por Dentalab. Es decir, actúa como proveedor de soluciones de pagos para Dentalab y genera valor y servicio agregado en cada instancia. Por ejemplo, ofrece seguridad en las transacciones, en la consolidación de pagos y en sus resúmenes. Mobbex es quien prepara en el momento de la venta los links de pagos y las interfaces de pagos para Dentalab (entre otros clientes).

Por otra parte, Payway es el adquirente que conecta con el emisor y acredita el pago en el banco del comercio, en el caso de estudio, Dentalab. Es quien tiene la licencia con las marcas.

A modo ilustrativo, se mencionan a continuación los principales flujos de pagos en el lanzamiento de la plataforma que se visualizan en el gráfico.

Solo a modo ilustrativo se menciona el flujo de ventas en los casos de que el cliente se dirija al local y realiza el pago presencial mediante un dispositivo que Prisma como adquirente principal proveyó a Dentalab. Los pasos son los siguientes, el

vendedor de Dentalab, en este caso, es quien dentro de la consola de pagos de la empresa elige el método de pago según el cliente se lo mencione e ingresa el monto luego el empleado envía el pago al el dispositivo, y recién ahí el cliente acerca o inserta la tarjeta al POS. (Dispositivo). Si existen cuotas el cliente puede optar pagar en 1 o varias cuotas.

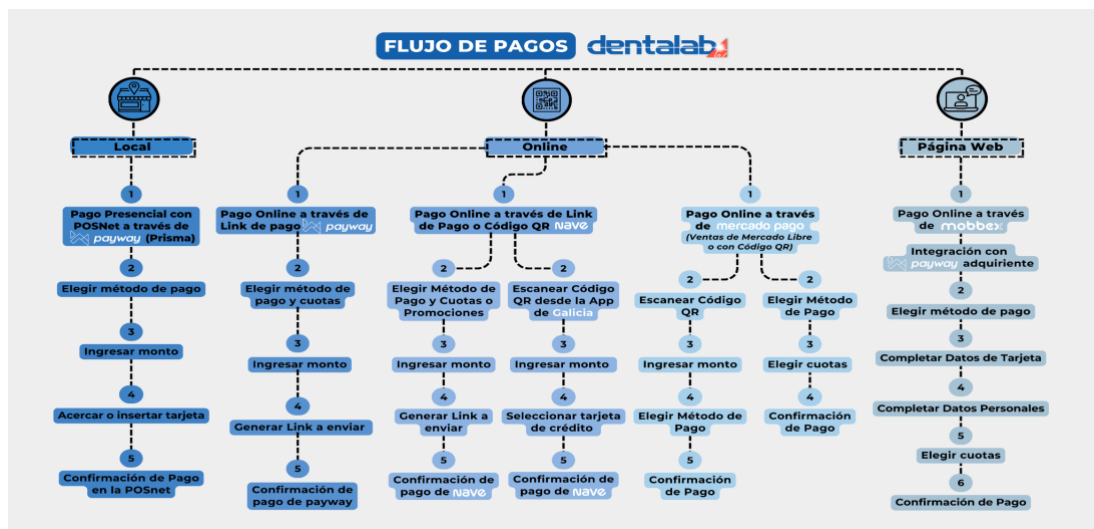
Si la venta es **online**, que es la que nos interesa y se ve en el gráfico, puede existir el envío de un link de pago con la plataforma de Payway, en cuyo caso el cliente elige el método de pago y de existir la cantidad de cuotas. Dentalab envía un link con lo acordado con el cliente con el monto ya ingresado, generando un link y Payway confirma el pago del mismo.

Si bien en el momento del lanzamiento, Dentalab no posee Nave de Galicia, lo incluye luego dado su buena performance en el mercado de medios de pagos, la modalidad es con QR. El cliente elige el método de pago, escanea el QR desde la App Galicia y Nave confirma generando un comprobante digital. En caso de ser Mercado Pago, se escanea el QR desde la App MP o ML se elige el método de pago y MP confirma el mismo generando comprobante digital.

En el caso del pago en la plataforma Dentalab (pagos web) es a través de la integración con Mobbex y Payway como adquirente, el cliente elige el método de pago, completa los datos personales y luego datos del método de pago a utilizar, si hubiere cuotas la cantidad para avanzar. Luego el adquirente confirma el pago.

Imagen 6

Arquitectura del Flujo de Pagos Dentalab



Fuente Dentalab

Optimizaciones de los procesos

En el local los dispositivos deberían ser todos terminales contactless por la agilidad y por la seguridad. Las terminales que soportan pagos NFC (sin contacto) reducen el tiempo de interacción con el cliente.

Se debería poder preconfigurar montos recurrentes por ejemplo, fresas, piedras o blanqueamientos dentales que son productos que en el local los clientes compran con frecuencia.

En el mundo **Online** (Payway, Nave, Mercado Pago), las optimizaciones serían:

1. Lograr la generación automática de enlaces de pago: En lugar de hacerlo manualmente, conecta la generación de links con el sistema de ventas o CRM para que se envíen automáticamente al cliente.
2. Tener QR dinámicos personalizados: Crea códigos QR que incluyan automáticamente el monto, reduciendo pasos para el cliente.
3. Poseer en la página de Dentalab (Mobbex) una integración con autocompletado de formularios: Usa herramientas como Google Pay o Apple Pay para que los datos del cliente se llenen automáticamente.

En el Local una optimización para los procesos de Dentalab importante sería lograr la automatización al integrar el inventario vinculando las ventas realizadas en dispositivo con el sistema de inventario para actualizar las existencias automáticamente.

En el mundo **online**, la optimización clave sería la automatización de recordatorios que configura un sistema de recordatorios automáticos para pagos pendientes, enviados a través de email o WhatsApp.

Otra herramienta que optimizará los procesos en **online** podría ser la integración de CRM que conecta las plataformas de pago (Payway, Nave, Mercado Pago) con el CRM para que los datos de transacción se registren sin intervención manual.

En el caso de la Plataforma Dentalab, la mejoras serían lograr integrar pagos recurrentes automáticos que ofrece la opción de pagos automáticos para clientes que contraten servicios periódicos, evitando que realicen el proceso cada vez.

Con respecto al aspecto Seguridad si pensamos en el local Dentalab, el primer punto que destacamos es que los dispositivos deben cumplir todos los estándares de PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard). El estándar de Seguridad

de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago do PCI DSS fue desarrollado por un comité denominado por las compañías de tarjetas más importantes, comité denominado PCI SCC como una guía que las ayude a las organizaciones que procesan, almacenan y/o transmiten datos de titulares de tarjetas, a asegurar dichos datos, con el fin de evitar los fraudes que involucran tarjetas de pago débito y crédito.

Otra característica importante es la capacitación del personal del local con el fin de identificar intentos de fraude, como tarjetas clonadas o comportamientos sospechosos en forma presencial.

En el mundo online existen diferentes herramientas como la tokenización que implementa tecnología de para que los datos sensibles no se almacenen directamente, reduciendo riesgos.

Otra herramienta es la doble autenticación (2FA) que añade un segundo factor de autenticación al momento de confirmar pagos online. La autenticación de dos factores (2FA) es un método de seguridad que requiere dos formas de identificación para acceder a un servicio o aplicación. Esto dificulta el acceso no autorizado y protege a los usuarios del robo de identidad.

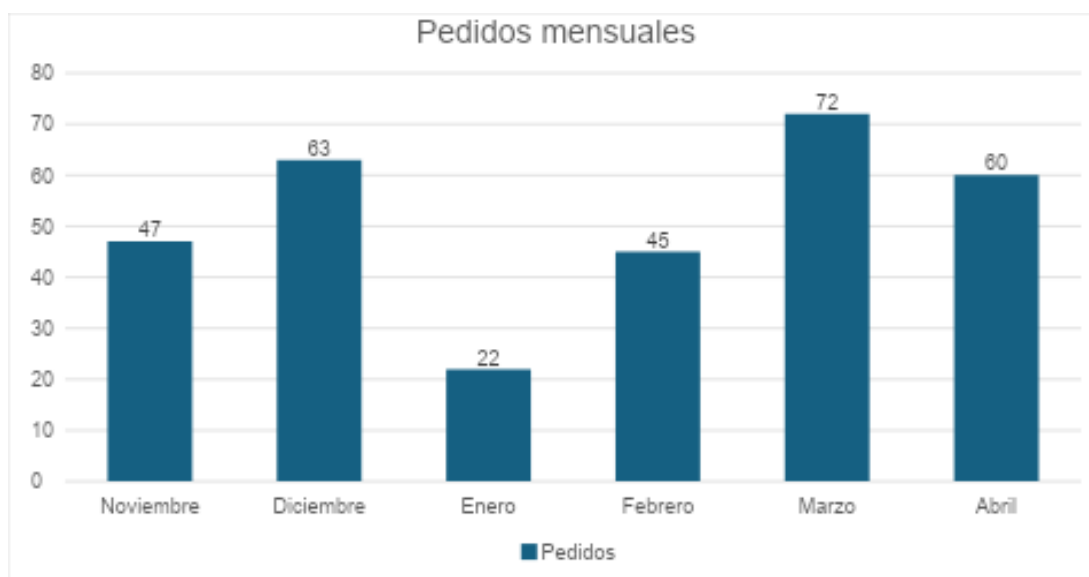
Con respecto a la plataforma de Dentalab en especial es importante poseer un Certificado SSL robusto que asegure que la web esté protegida para cifrar los datos de los usuarios.

El monitoreo de fraudes en el mundo digital es clave, las herramientas del motor de control de fraude de Mobbex o Mercado Pago para detectar patrones inusuales en transacciones son un aspecto prioritario básico para que la performance del sitio sea sano y sustentable.

A continuación analizaremos el gráfico donde se observan los Análisis del Gráfico de pedidos mensuales en un periodo específico de Dentalab.

Pedidos Totales Ventas online y Plataforma Dentalab

Imagen 7



Fuente: Informe interno de Dentalab. 2023.

El gráfico muestra la evolución desde noviembre hasta abril con picos y valles, registrando el valor más alto en marzo con 72 pedidos y el más bajo en enero con tan solo 22.

Se observa una tendencia general de crecimiento en los pedidos online y luego en el lanzamiento de la plataforma de Dentalab a lo largo del periodo analizado. Aunque hay fluctuaciones, los meses de marzo y abril muestran los niveles más altos de pedidos.

Se recomienda evaluar en detalle las posibles interpretaciones debido a que son productos muy específicos sin embargo aquí se dejan algunas que se evaluaron

Durante el mes de diciembre el aumento en diciembre podría deberse a la temporada navideña o a estrategias de marketing específicas. En enero la caída en enero podría estar relacionada con el periodo posterior a las fiestas, la reducción de la actividad o el cierre temporal de clientes. El mes de marzo el incremento podría ser resultado de campañas promocionales, el inicio de nuevas temporadas de facultad o un aumento en la demanda para consultorios.

Dado que Dentalab se especializa en la comercialización de productos odontológicos, podemos inferir que los pedidos incluyen una variedad de artículos como:

- Materiales de restauración (resinas, cementos, amalgamas).

- Instrumental (fórceps, elevadores, pinzas).
- Equipamiento (sillones dentales, rayos X, esterilizadores).
- Insumos (guantes, barbijos, agujas).
- Productos de higiene bucal (cepillos, pastas dentales, enjuagues).

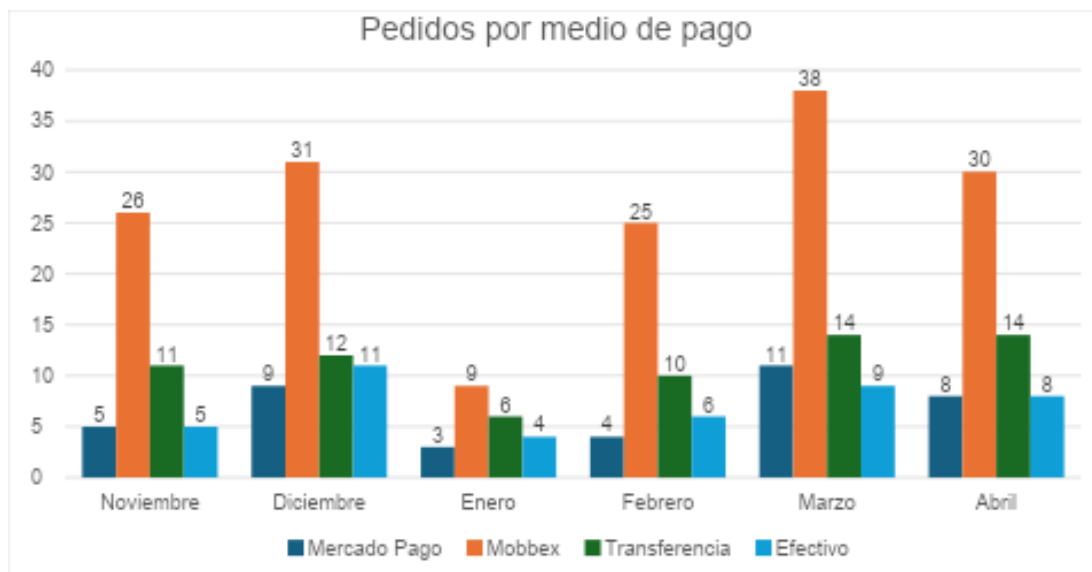
Todos estos productos son considerados muy específicos tanto para la venta en local o en la venta online por lo que quien los compra posee un conocimiento en la industria odontológica.

En resumen, el gráfico muestra un crecimiento general en los pedidos de Dentalab durante el periodo analizado, con un pico significativo en marzo, mes en que ya la plataforma estaba lanzada. Sin embargo, también se observan fluctuaciones importantes, especialmente en enero, que requieren un análisis más profundo para determinar sus causas y tomar medidas adecuadas.

Análisis del Gráfico de Pedidos por Medio de Pago en los canales online y en la plataforma Dentalab

Pedidos Totales Ventas online y Plataforma Dentalab

Imagen 8



Fuente: Dentalab 2022/2023

Este gráfico nos muestra la distribución de los pedidos según el medio de pago utilizado por los clientes de Dentalab durante el mismo período de tiempo (noviembre a abril).

- Se identifican cuatro medios de pago principales:
 - Mercado Pago: Una plataforma de pagos online muy popular en Argentina.
 - Mobbex: Otra plataforma de pagos online.
 - Transferencia Bancaria: Pago a través de una transferencia bancaria.
 - Efectivo: Pago en efectivo al momento de la compra (presumiblemente con algún QR y pago en algún en el local de efectivo).

Tendencias por Medio de Pago:

- Mercado Pago:
 - Se observa un uso relativamente constante de Mercado Pago a lo largo del período, con un ligero aumento en marzo y abril.
 - Es el segundo medio de pago más utilizado en la mayoría de los meses.
- Mobbex:

Comienza la integración y el lanzamiento de la plataforma Dentalab en febrero 2023 por lo que la demanda debería ser cada vez más importante

 - Muestra una tendencia creciente a lo largo del período, alcanzando su punto máximo en marzo.
 - En abril, Mobbex se convirtió en el medio de pago más utilizado.
- Transferencia Bancaria:
 - Su uso es relativamente bajo y se mantiene bastante constante durante todo el período.
- Efectivo:
 - El efectivo es el medio de pago más utilizado en todos los meses, aunque su uso disminuye ligeramente en marzo y abril.

En resumen, el gráfico de "Pedidos por Medio de Pago" revela información valiosa sobre las preferencias de pago de los clientes de Dentalab. El efectivo sigue

siendo el medio de pago más utilizado, pero se observa un aumento en el uso de Mobbex y un uso constante de Mercado Pago. Es importante que Dentalab analice estas tendencias y adapte sus estrategias de pago para satisfacer las necesidades de sus clientes. Es muy importante que Dentalab analice el perfil de los clientes que pagan en efectivo y por transferencia bancaria para diseñar estrategias con el objetivo de atraerlos a otros medios de pago de su plataforma. Dentro de las estrategias Dentalab podría implementar incentivos en el uso de medios de pago electrónicos, con descuentos o promociones especiales. Esto podría agilizar los pagos, reducir costos y mejorar la experiencia del cliente en su plataforma.

Estrategias para incentivar pagos electrónicos

Con el objetivo de impulsar la adopción de pagos electrónicos, Dentalab podrá implementar una estrategia multifacética. Esta podría incluir descuentos y promociones exclusivas para compras realizadas con Mercado Pago, Mobbex y otras plataformas, buscando incentivar su uso directo. Se podría establecer un programa de fidelización que premiará a los clientes por preferir los pagos electrónicos, acumulando puntos que podrán canjear por beneficios. La realización de sorteos y concursos entre quienes opten por esta modalidad de pago, con premios atractivos, buscará generar interés y participación. A través de campañas de marketing en redes sociales, sitio web y email marketing, se destacarán los beneficios de los pagos electrónicos, resaltando su conveniencia y seguridad. La oferta de billeteras virtuales como Mercadopago, Modo, Todo Pago ampliará las opciones disponibles para los clientes. Finalmente, la implementación de pagos con código QR en el local agilizará las transacciones y mejorará la experiencia del cliente."

Análisis de datos y segmentación de clientes

La recopilación de datos detallados sobre los clientes y sus preferencias de pago en un sistema de gestión de clientes (CRM) es fundamental para comprender sus necesidades y ofrecerles una experiencia personalizada. Al analizar estos datos con herramientas especializadas, Dentalab podría identificar patrones y tendencias en los pagos, lo que permitirá segmentar a los clientes en grupos según sus preferencias. Esta segmentación facilitaría la creación de promociones y ofertas personalizadas que se ajustan a las necesidades de cada grupo, maximizando su impacto y fomentando la lealtad del cliente.

Evaluación de nuevos medios de pago

La implementación de nuevos medios de pago requiere una evaluación cuidadosa para asegurar su aceptación y viabilidad. Dentalab llevaría a cabo pruebas piloto con diferentes opciones, analizando la respuesta de los clientes y la eficiencia de cada medio de pago. Esta fase de prueba permitirá identificar los medios de pago más adecuados para el mercado objetivo de Dentalab, garantizando una transición fluida y exitosa.

Consideraciones adicionales

La seguridad es un aspecto primordial en la gestión de pagos electrónicos. Dentalab se aseguraría de que todos los medios de pago cumplan con los más altos estándares de seguridad y protección de datos, protegiendo la información sensible de sus clientes. Asimismo, se realizaría una integración eficiente de los diferentes medios de pago con el sistema de gestión de ventas de Dentalab, facilitando el seguimiento y la gestión de las transacciones. Finalmente, el personal de Dentalab recibiría capacitación exhaustiva sobre el uso de los diferentes medios de pago, lo que les permitirá brindar un servicio de alta calidad a los clientes y resolver cualquier duda o inconveniente que puedan tener.

Síntesis del capítulo 2

Como síntesis considero importante destacar que Dentalab precisa una definición de estrategia de ecommerce con una visión y foco omnicanal, con el objetivo de tener la posibilidad de ofrecer a sus clientes / usuarios diversos métodos de captura de pagos, dispositivos presenciales, links de pagos en redes sociales, en whatsapp y pago en su plataforma.

Con respecto a la estrategia omnicanal el objetivo es gestionar la experiencia del cliente de manera 360 a través de cualquier canal de comunicación ya sea online u offline. A diferencia de la estrategia multicanal, que se focaliza en los canales, esta se centra en la integralidad.

En la estrategia omnicanal una de las características más valiosas es la integración de las plataformas y con respecto a Dentalab sería la integración con las de medios de pagos es decir, Mobbex - Payway- Mercado Pago- Plataforma Propia. Luego este año 2024, la integración nueva con la plataforma de Nave para sumar más oportunidades de pagos.

En resumen, Dentalab debería para optimizar sus estrategias de medios de pagos analizar el perfil de los clientes según su preferencia de uso. Esta información podría ser valiosa para segmentar a los clientes y personalizar las ofertas y promociones. Además, se debería evaluar la posibilidad de ofrecer nuevos medios de pago populares, como billeteras virtuales o pagos con código QR, para ampliar las opciones disponibles para los clientes.

Para concluir el análisis de la web de Dentalab, desde el punto de vista de las características técnicas, presentamos un resumen de algunos elementos que deberían tenerse siempre en consideración:

1. Flexibilidad: se desprende de este análisis que la plataforma tiene oportunidad de mejora.
2. Seguridad y estabilidad: durante el proceso de este análisis no hemos llegado a observar eventos de falta de seguridad o de inestabilidad. Sugerimos un periodo de prueba mayor para esta característica.
3. Ecosistema y soporte: en este caso es muy importante notar que la plataforma representa un ecosistema cerrado. Todo el soporte es brindado por el proveedor de Dentalab.
4. *Time to market* aceptable: se llegó al tiempo de lanzamiento esperado. Sin embargo, en caso de eventos de *cybers*, es preciso tener opciones de mejoras.
5. Escalabilidad: en el presente análisis se observaron posibilidades de mejora.

Por otro lado, se observaron las características funcionales que no deberían faltar en una plataforma y se compararon con las de la plataforma de Dentalab:

- Gestión integral de catálogo y pedidos: el catálogo es bueno, pero mejorable. Sobre todo en lo que refiere a las imágenes y descripciones de productos.
- Gestión integral de *pricing* y promociones: en este análisis no se pudo observar a detalle. Se sugiere avanzar en otro periodo.
- Medios de pagos: desarrollado a medida para Dentalab y con posibilidad de moverlos en todo momento.
- *Checkout*: el carrito no se visualiza fácilmente y en todo momento se direcciona al WhatsApp para finalizar la venta.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR DE PRODUCTOS ODONTOLÓGICOS

Con el objetivo de comprender a los consumidores de la industria odontológica, sus necesidades y qué es lo que más valoran en el momento de la compra, a continuación, desarrollamos el análisis del consumidor de insumos odontológicos.

En el análisis del consumidor de insumos odontológicos en Argentina lo primero que se observa es que a los profesionales de la odontología les interesa la calidad de los productos, la reputación de los fabricantes y la innovación tecnológica al tomar la decisión de compra. Los factores económicos, como la inflación y las regulaciones, también juegan un papel crucial en el momento de compra.

Las tiendas físicas siguen siendo relevantes para los estudiantes y profesionales, sin embargo, la evolución de la preferencia de los canales digitales se encuentra en pleno crecimiento año tras año como en las demás industrias.

La compra en línea está en aumento debido a la comodidad y la facilidad de acceso a una amplia gama de productos. Sin embargo, algunos consumidores prefieren comprar en tiendas físicas para evaluar la calidad del producto antes de realizar una compra.

Debido a que los productos son muy especializados, los canales de distribución también lo son. Por lo general, la compra es realizada por un profesional o estudiante de la salud. Por esta razón, los insumos odontológicos se adquieren principalmente a través de distribuidores especializados y proveedores directos. Las clínicas y consultorios pueden optar por comprar en línea o en tiendas físicas, dependiendo de la conveniencia y las ofertas disponibles.

Los factores de decisión de compra que influyen en esta industria incluyen la calidad del producto, la reputación del fabricante, y el costo. Los consumidores valoran productos que ofrecen durabilidad y eficacia, y están dispuestos a pagar más por insumos que garantizan resultados superiores y seguridad.

Perfil del consumidor

Los principales consumidores de insumos odontológicos en Argentina incluyen clínicas dentales, consultorios individuales y hospitales. Dentro de estos grupos, se distinguen los consumidores de productos de alta gama, como equipos de tecnología avanzada, y los que buscan opciones más económicas (INDEC, 2023).

La demografía de los consumidores de esta industria suele ser profesionales de la odontología, como dentistas y ortodoncistas, que buscan insumos de alta calidad y tecnología. Además, existe un segmento creciente de consumidores en clínicas y consultorios especializados en estética dental, que valoran la innovación y los productos de última generación.

Asimismo, para conocer más sobre el perfil del consumidor de Dentalab, realizamos una entrevista a Federico Silva, vendedor de Dentalab, cuya entrevista completa se presenta en el Anexo 9, quien resaltó que el perfil es muy variado. Ambos sexos por igual compran los insumos odontológicos, sin embargo las fresas (las fresas para torno son herramientas de corte que se utilizan para dar forma a piezas de material odontológico) son más buscadas por las mujeres. Esto se debe a que las mismas son utilizadas en el rubro de manicuría de gel. El rango etario es entre 20 /30 son estudiantes, de 30 a 40 es variado y luego de 40 a 60 son por lo general mecánicos dentales u odontólogos.

El consumidor de productos odontológicos online es un comprador moderno y exigente que busca calidad, comodidad y precios competitivos. Este perfil se caracteriza por tener dominio de la tecnología por sobretodo. Se desenvuelve con naturalidad en el entorno digital, utilizando internet para investigar, comparar productos y realizar compras para sus estudios o para su profesión. Este cliente compara precios en diferentes plataformas y busca ofertas o descuentos. Por lo general, es un consumidor que prioriza las marcas reconocidas y valoradas por su calidad y trayectoria.

Es sabido que el consumidor profesional de insumos odontológicos está compuesto por odontólogos, clínicas dentales y hospitales que buscan productos de alta calidad, tecnología de punta y soluciones innovadoras para ofrecer a sus pacientes la mejor atención posible a menor costo. Este perfil se caracteriza por poseer conocimiento técnico de los productos y materiales odontológicos, así como de las últimas tendencias y avances en el sector. Además, posee exigencia en la calidad y

busca productos que cumplan con los más altos estándares de calidad y seguridad, que sean duraderos y confiables dado que su reputación depende de todo este combo. Por otro lado, es un perfil que valora la innovación y prioriza los productos que incorporen tecnología de punta y que ofrezcan soluciones innovadoras para mejorar la eficiencia y la eficacia de los tratamientos. Con este último punto mejorará su servicio.

Este perfil profesional valora el servicio personalizado, la atención rápida y eficiente, y el soporte técnico especializado. Le interesa establecer relaciones a largo plazo con proveedores que ofrezcan confianza, seriedad y compromiso. Es un perfil que se mantiene actualizado constantemente. sobre las últimas novedades del mercado a través de congresos, cursos, publicaciones especializadas e internet.

Síntesis del capítulo 3

El presente capítulo analiza en profundidad al consumidor de insumos odontológicos en Argentina, un actor clave en el mercado cuya exigencia influye directamente en la calidad de la atención al paciente. Se destaca la coexistencia de dos perfiles principales: el profesional, compuesto por odontólogos, clínicas y hospitales que priorizan la calidad, la tecnología y el servicio personalizado; y el consumidor online, en crecimiento constante, que valora la comodidad, los precios competitivos y la información detallada de los productos. El presente análisis realizado revela que, si bien las tiendas físicas mantienen su relevancia, la compra online representa un gran potencial para las empresas del sector. Con el objetivo de capitalizarlo, es crucial para las empresas ofrecer una experiencia de compra digital completa y satisfactoria, que incluya información técnica detallada, precios competitivos, un servicio al cliente eficiente y la garantía de productos de alta calidad y marcas reconocidas.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE MERCADO DE LA INDUSTRIA DE INSUMOS ODONTOLÓGICOS Y ANÁLISIS PESTA

En este capítulo abordaremos el análisis del mercado de productos odontológicos y PESTA para luego avanzar en la investigación del caso, empezaremos por presentar un análisis de mercado de la industria de insumos odontológicos.

En Argentina, este mercado se caracteriza por varios factores que lo definen: salud bucal, regulación gubernamental y tendencias de innovación tecnológica.

Consideramos algunos factores para analizar la industria como por ejemplo el tamaño del mercado que se estima aproximadamente en U\$S 300 millones anuales. Este volumen incluye tanto insumos consumibles como equipamiento odontológico. La matrícula total de odontólogos es de 43.000 y 37.407 ejercen activamente en todo el país según la publicación del informe preparado por la consultora Claves para CACID (Cámara Argentina de Comercio e Industria Dental) de fecha Noviembre 2023 presentando un crecimiento 2,3% anual acumulativo desde 2015.

Con respecto al crecimiento constante de la industria, en los últimos años ha mantenido un aumento basado en la demanda de servicios odontológicos, tanto en el ámbito privado como en el público.

Avanzando en la lectura del mismo informe entregado por Griselda Mateljan de CACID a Dentalab el 11 de enero de 2025, se registran un total de 975 empresas de venta minorista en el sector. La mayor concentración se observa en CABA y Provincia de Buenos Aires, estos dos distritos concentran más del 50% de las empresas. Otras regiones con distribución de productos importantes son Mendoza, Córdoba y Santa Fé. Durante el último año se ha observado un crecimiento anual compuesto (CAGR) de 5% y se esperan crecimientos de 6,7% para los próximos 5 años.(Mordor Intelligence, Argentina Dental Devices Market 2024 -2029). Además, el envejecimiento de la población, la mayor conciencia en la salud bucal y la estética han contribuido a este mismo crecimiento.

Las empresas globales como Dentsply Sirona, Straumann y Henry Schein tienen una presencia significativa en el mercado argentino de insumos odontológicos. Estas empresas ofrecen una amplia gama de productos y tienen una red de distribución establecida en el país (Dentsply Sirona, 2023). En relación con la competencia local, además de los jugadores internacionales, también hay empresas locales como

Grimberg, Dentalmed y Odontotech que están ganando terreno en el mercado argentino mediante la oferta de productos adaptados a las necesidades locales .

En referencia a la demanda de insumos como equipos técnicos, materias y productos desechables, se ha mostrado un incremento leve debido a más profesionales en el sector e infraestructura en el sector.

El sector comercializa mayormente productos importados. Las importaciones en 2022 alcanzaron los 81,8 millones de Dólares, un 12% más que en 2021 (USD 73,4). Debido a las restricciones para importar, se estima que en 2023 las compras al exterior rondarán los 67 millones de Dólares, lo que representa una caída del 18% interanual.

Dentro de los productos importados se destacan los Materiales e Insumos para Odontología con el 50% del total importado, seguido por los Equipamientos y Tecnología para el consultorio que alcanzan el 26% del total.

El giro del negocio en 2022 alcanzó los 306 Millones de Dólares Estadounidenses, de los cuales el 67% (USD 205 millones) corresponden a productos importados, mientras que el 33% (USD 101 millones) corresponde a valor agregado de producción nacional.

En cuanto a la composición del sector, se detectaron 35 empresas fabricantes, y 59 empresas mayoristas/importadores. Se detectó una caída del 10% entre las empresas fabricantes y un aumento entre los mayoristas/importadores en el periodo 2015-2023. Según el informe de CACID 2023 brindado al Directorio de Dentalab el 14 de enero de 2025, este crecimiento está en sintonía con este crecimiento los comercios minoristas que suman 975 y con el incremento del mercado odontológico y las importaciones globales 2015-2023. Con respecto a la segmentación del mercado, en este capítulo se considera relevante realizar una división en primer lugar por producto como por ejemplo Prótesis Dentales que concentra el 38% del total (117 millones de u\$s), se estima que la demanda alcanzó los 3 millones de juegos de dientes, equivalente a 1,5 millones de prótesis. Con respecto al periodo 2015 este mercado tuvo un crecimiento mayor al 36%. En segundo lugar, se destaca el segmento de Implantes, que se calcula que alcanzó el 12% del mercado (35 millones de u\$s). Este segmento alcanza un volumen de 400.000 implantes anuales, de los cuales el 80% corresponde a producción nacional y el 20% importado. Este mercado por su parte también registra un aumento mayor al 14% con respecto a 2015, a pesar de la retracción general de ingresos de la población ocupada en más del 38%. El 50% restante del mercado total (154 millones de u\$s) corresponde a gran variedad de productos importados (material

dental, equipamiento e insumos), desde guantes y jeringas hasta tornos, scanners y mobiliario de consultorio. (CACID, 2023)

Un factor importante a tener en cuenta en este análisis es la competencia y actores principales de la industria como los fabricantes nacionales vs. importadores. La mayoría de los insumos importados provienen de Estados Unidos y Europa, son preferidos por su alta calidad, aunque son más costosos por los impuestos y tasas aduaneras.

Otro factor relevante es el rol de los distribuidores y mayoristas estos son empresas que actúan como intermediarias claves en esta industria por la red logística eficaz que se necesita para distribuir los productos en todo el país. El impacto de la economía en el mercado de Argentina, la inflación y la devaluación de la moneda han afectado de forma importante los precios de los insumos, especialmente los importados.

Estos factores generan ejercicios constantes de ajustes de márgenes de ganancia y búsquedas de alternativas más económicas.

Tendencias en mercado de insumos odontológicos

Si bien en este apartado se busca caracterizar el mercado odontológico y realizar un análisis PESTA, se considera relevante asimismo hablar de algunas tendencias crecientes dentro de la industria de los insumos odontológicos.

En primer lugar la sostenibilidad como factor preponderante en el desarrollo de los productos es de sumo interés en los clientes/usuarios poseen *eco-friendly*, especialmente en aquellos productos que son desechables y generan menor impacto ambiental. En segundo lugar, durante los últimos años, el comercio electrónico ha experimentado un crecimiento exponencial en la comercialización de los insumos odontológicos a través de las plataformas digitales facilitando el acceso a profesionales de todo el país.

Para avanzar en el análisis de la industria de insumos odontológicos, presentaremos un análisis PEST. El cuadro que se presenta permite tanto leer los factores del entorno (políticos, económicos, sociales y tecnológicos) como los factores macro ambientales que pueden influir en ella.

En primer lugar, se considera relevante hablar de los factores políticos que afectan a la industria, en este caso, regulaciones gubernamentales, como ya mencionamos, en el marco regulatorio, en Argentina, es la ANMAT el organismo que

regula los productos médicos y odontólogos, lo que incluye la aprobación de nuevos insumos, la supervisión de la fabricación y la regulación de las importaciones. El Ministerio de Salud de la Nación establece normativas que afectan la práctica odontológica bajo la Ley Nacional de Salud Bucodental Número 25.546.

En segundo lugar, es pertinente mencionar los Programas de salud pública, por ejemplo: programas de campañas de salud bucal los cuales suelen impulsar el mercado y aumentar la demanda. Además, cabe destacar que la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) es el organismo que acredita las carreras de odontología en el país, asegurando así la calidad educativa en todo el territorio.

En tercer lugar cabe mencionar la política comercial de la industria que posee políticas de importación y aranceles en los productos médicos importados los cuales son críticos para esta industria tan específica. Las restricciones o barreras, control de importaciones pueden afectar la disponibilidad y el costo de los insumos odontológicos. Otro factor importante en el mercado es la estabilidad política y fiscal del país, los impuestos, las subvenciones pueden influir en el precio de producción y la inversión del sector. La estabilidad política y fiscal afectan el margen de ganancias de las empresas locales e internacionales que operan en el mercado. Del mismo modo, los factores económicos, como la inflación, la devaluación y el tipo de cambio influyen en la industria directamente. En el caso particular de Argentina, es un mercado que ha experimentado una inflación alta y fluctuaciones en el tipo de cambio en las últimas décadas. Esto afecta el costo de los insumos en general y en particular a los odontológicos. La devaluación del peso argentino también impacta en los costos de importación y aumenta los precios de los insumos.

Un factor muy relevante es el acceso al financiamiento que tengan las pymes como Dentalab en el mercado. Las condiciones económicas influyen en el acceso a financiamiento para las clínicas dentales, distribuidores y proveedores de insumos sin tener en cuenta el tamaño de estas empresas. Las tasas de interés elevadas y las restricciones crediticias afectan la capacidad de los profesionales independientes para adquirir nuevos equipos e insumos.

Si bien hemos dejado para el final el análisis del factor social, no es un tema menos importante dado que existe inversión específica en las Universidades que ofrecen programas de atención odontológica gratuita o con costos mínimos. Esto último ha colaborado durante los últimos años con las iniciativas orientadas a mejorar

la salud bucal de la población con las campañas educativas y de concientización. Estos programas generaron influencia también en los medios, los cuales han aumentado el interés en los tratamientos dentales.

Existe una creciente conciencia sobre la salud oral y la estética dental en la población argentina que está impulsando la demanda de insumos odontológicos. Asimismo, el cambio demográfico o sea el envejecimiento de la población argentina está creando una demanda creciente de tratamientos odontológicos relacionados con la salud de los adultos mayores. Esto aumenta la necesidad de insumos como prótesis y tratamientos especializados.

En lo que respecta a la tecnología, la innovación en la odontología, es un factor decisivo para el avance de la industria, un ejemplo de mejora es la impresión 3D y los sistemas CAD/CAM.(se refiere a la integración del diseño asistido por computadora CAD y la manufactura asistida por computadora CAM, el software CAD/CAM se utiliza para diseñar y fabricar prototipos, productos terminados y series de producción de productos utilizando una única herramienta de desarrollo). Estos cambios están revolucionando la fabricación y el uso de insumos dentales. Estas tecnologías están mejorando la precisión y reduciendo el tiempo de tratamiento.

La digitalización y automatización, desde la gestión de inventarios hasta la fabricación de insumos, está permitiendo a los proveedores y clínicas dentales operar de manera más eficiente. La automatización también está influyendo en la producción y distribución de insumos odontológicos.

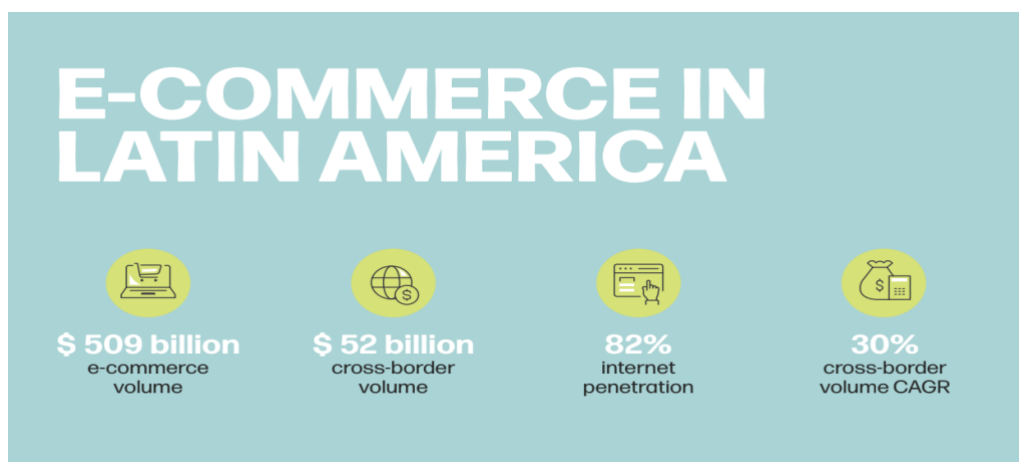
En resumen, el análisis PEST del mercado de insumos odontológicos en Argentina nos muestra cómo los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos impactan en esta industria. Estos deben ser monitoreados de cerca para adaptar las estrategias, mantener la competitividad en un entorno económico y regulatorio en constante cambio.

Introducción a medios de pagos en Latam

Con la evolución sostenida que vive el e-commerce, los proveedores de ese ecosistema se ven obligados a innovar constantemente. Entre ellos, se encuentran las empresas que facilitan las transacciones gracias a la disponibilidad de medios de pagos que hay.

Algunas cifras para analizar en e-commerce de Latinoamérica

Imagen 9



Fuente Pagueseguro, 2024. Medios de pago en e-commerce de América Latina

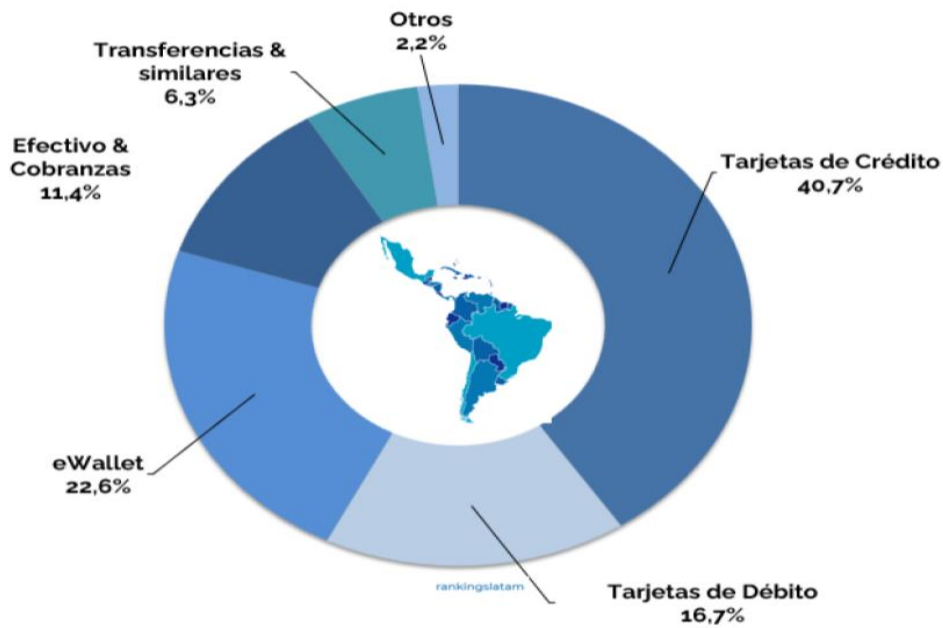
Medios de Pagos en Latam

Según el informe *eCommerce en América Latina. Medios de pago utilizados Q3.2023* (rankingslatam, 2023), los tres medios más utilizados en Latam⁴ son: las tarjetas de crédito, las billeteras virtuales y las tarjetas de débito..

⁴ El informe incluye los siguientes países: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

Imagen 10

Medios de pagos utilizados en Latam

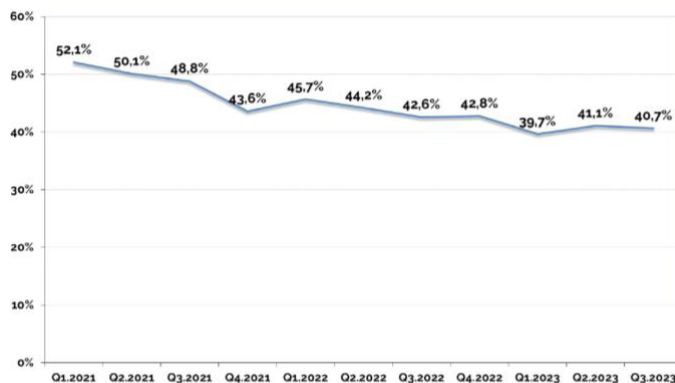


Fuente: Rankingslatam, 2024, p. 2.

Cabe destacar que, si bien sigue siendo el principal medio de pago, en el informe se comprueba un descenso constante en el uso de las tarjetas de crédito en el lapso de estudio desde el primer cuatrimestre del 2021 hasta el tercero de 2023.. Recordemos que el período de este análisis es de febrero-noviembre 2023.

Imagen 11

Uso de las tarjetas de crédito en Latam

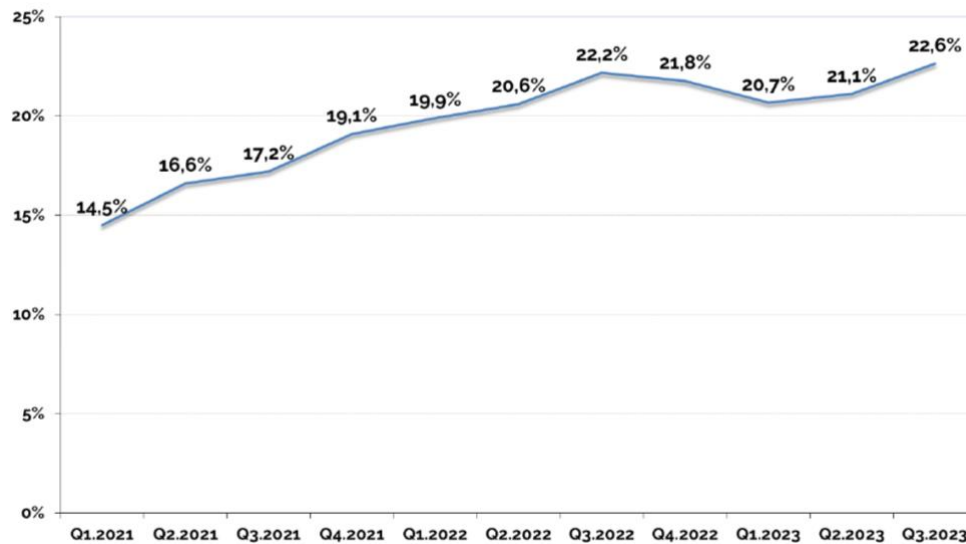


Fuente: Rankingslatam, 2024, p. 3.

En cambio, si bien por el momento, según el informe mencionado, las billeteras virtuales y las tarjetas de débito se encuentran en el segundo y tercer lugar, ambas mantienen un crecimiento en su implementación en el período analizado (desde el primer cuatrimestre del 2021 hasta el tercero de 2023). Recordemos que el período de este análisis es de febrero-noviembre 2023.

Imagen 12

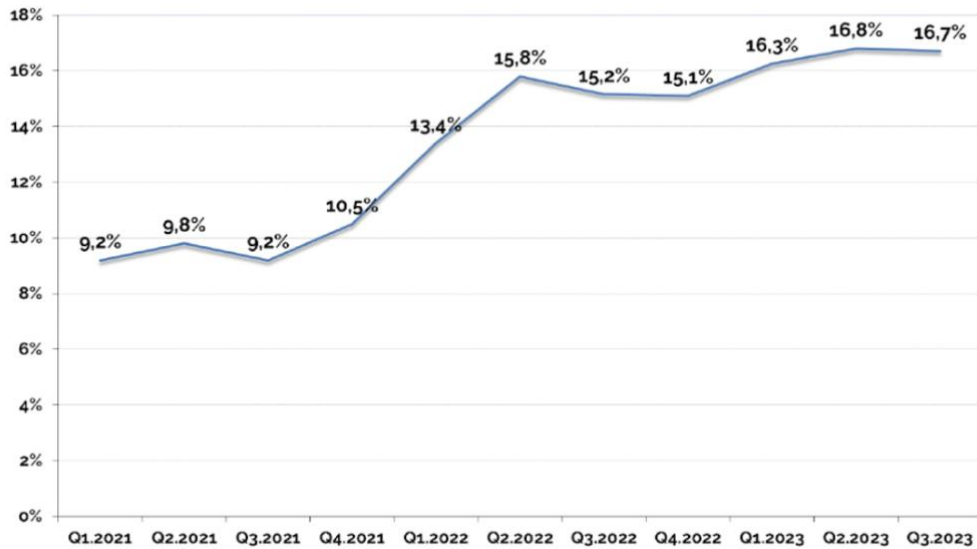
Evolución del uso de las billeteras virtuales como medio de pago



Fuente: Rankingslatam, 2024, p. 5.

Imagen 13

Evolución del uso de tarjetas de débito como medio de pago.



Fuente: Rankingslatam, 2024, p. 3.

Medios de Pagos en Argentina

En 2023, la inflación en Argentina alcanzó tasas estimadas de hasta el 185% anual. La situación económica actual está contribuyendo a cambiar el comportamiento de pago de los consumidores, incluyendo una mayor preferencia por soluciones de pago basadas en crédito. El entorno inflacionario también está impulsando la adopción de pagos instantáneos como MODO por parte de los comerciantes, ansiosos por recibir los fondos de inmediato.

Con respecto a la inflación descontrolada ayudó a impulsar la adopción de soluciones de Compre Ahora y Pague Después (BNPL), permitiendo a los consumidores fijar el precio con crédito a bajo o ningún interés. BNPL representó \$282 millones en valor de transacciones de comercio electrónico en 2023, alcanzando el 1% de la cuota de valor en línea por primera vez.

Las tarjetas de débito han sido impulsadas por iniciativas gubernamentales para dispersar beneficios sociales a través de tarjetas de débito para promover los pagos electrónicos. Sin embargo, los estudios muestran que la campaña tuvo un éxito limitado en impulsar una adopción más amplia de tarjetas de débito. Las tarjetas de

débito representaron el 18% del comercio electrónico y una cuarta parte del valor de las transacciones en puntos de venta en 2023.

Las billeteras digitales continúan ganando participación , representando el 31% del valor del comercio electrónico y el 18% del gasto en puntos de venta en 2023. Los wallets digitales están en camino de convertirse en el principal método de pago de Argentina en el comercio electrónico durante 2024 y en los puntos de venta para 2027.

En Argentina, el mercado de billeteras digitales, está dominado por Mercado Pago, el brazo de pagos de Mercado Libre, el principal mercado de comercio electrónico de América Latina. El 63% de los consumidores argentinos encuestados indicó que Mercado Pago era su principal wallet digital. Argentina cuenta con varios wallets domésticos de bancos (Cuenta DNI de Banco Provincia y BNA+ de Banco de la Nación Argentina), neobancos (Ualá) y MODO, una corporación privada propiedad de los bancos públicos y privados de Argentina.

Algunos números de Argentina que son estadísticas claves, la población es de 46.234.000, siendo el puesto número 21° a nivel mundial. Cuenta con un PIB per cápita de \$13.686 ubicándose en el puesto 26°.

Imagen 14



Fuente: Worldpay The Global Payment Report 2024

Argentina: Panorama de Pagos 2023-2027

En el ámbito del comercio electrónico (e-com), las tarjetas de crédito lideran en 2023 con un 35% del valor de las transacciones, aunque se proyecta que este porcentaje disminuirá al 27% para 2027. Les siguen los *wallets* digitales con un 31% en 2023, cuyo uso se prevé que aumente significativamente hasta alcanzar el 44% en 2027. Las tarjetas de débito representan el 18% del mercado en 2023, con una proyección de descenso al 13% para 2027. Otros métodos de pago incluyen transferencias bancarias (A2A) con un 10% en 2023 y un 12% proyectado para 2027, pago contra entrega (3% en 2023 y 1% en 2027), *post-pay* (2% en 2023 y 1% en 2027), Compre Ahora y Pague Después (BNPL) con un 1% en 2023 y otro 1% proyectado para 2027, y tarjetas prepagas con un 1% en 2023 y otro 1% en 2027.

En cuanto a los pagos en puntos de venta (POS), el efectivo es el método más utilizado en 2023 con un 27%, aunque se espera que su uso disminuya al 22% en 2027. Las tarjetas de crédito le siguen de cerca con un 25% en 2023 y un 24% proyectado para 2027, mientras que las tarjetas de débito mantienen una cuota estable del 25% en 2023 y 24% en 2027. Los *wallets* digitales también están ganando terreno en los puntos

de venta, pasando del 18% en 2023 al 26% proyectado para 2027. Otros métodos de pago en POS incluyen la financiación en el punto de venta (3% en 2023 y 3% en 2027) y las tarjetas prepagas (2% en 2023 y 2% en 2027).

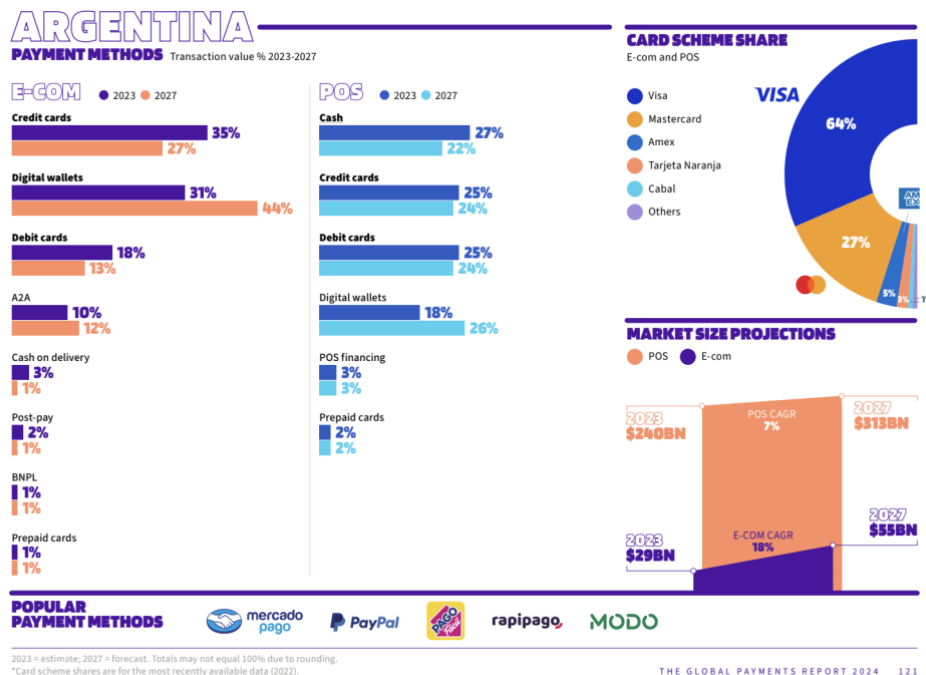
En cuanto a las marcas de tarjetas, Visa es el líder indiscutible tanto en e-commerce como en POS, con una cuota de mercado del 64% en ambos canales. Mastercard le sigue con un 27% en e-commerce y un 25% en POS, mientras que American Express (Amex) tiene un 5% en ambos canales. Otras marcas de tarjetas como Tarjeta Naranja y Cabal tienen una presencia menor en el mercado.

Se proyecta que el mercado de puntos de venta alcanzará los 313 mil millones de dólares en 2027, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 7% desde 2023, año en que el mercado tuvo un valor de 240 mil millones de dólares. Por otro lado, se espera que el mercado de comercio electrónico alcance los 55 mil millones de dólares en 2027, con un CAGR del 18% desde 2023, año en que el mercado tuvo un valor de 29 mil millones de dólares.

Finalmente, el informe destaca los métodos de pago más populares en Argentina, incluyendo Mercado Pago, PayPal, Rapipago y MODO.

Imagen 15

Métodos de Pagos



Fuente: Worldpay The Global Payment Report 2024

Jugadores del ecosistema de medios de pagos

En el ecosistema de medios de pagos cada jugador tiene un rol fundamental para que se mantenga en funcionamiento, creciendo e innovando, pero si no funcionan correctamente, todo lo anterior puede no ocurrir. Estos jugadores son: los gateways de pagos, los tarjetahabientes o dueños de las billeteras virtuales, el procesador emisor, las redes, y el adquirente.

1. Gateway de pagos

Es una solución tecnológica que facilita la autorización y el procesamiento de los pagos electrónicos entre un cliente y un comerciante. Actúa entre el sitio web y las instituciones financieras para que las transacciones sean seguras y eficientes.

2. Los tarjetahabientes o dueños de las billeteras virtuales

Los tarjetahabientes o dueños de las billeteras virtuales son los que comienzan el ciclo de compra. Ingresan en una web y, por medio del e-commerce, adquieren un bien o servicio. Para que la transacción se concrete deben introducir ciertos datos sensibles. Por eso, es muy importante que los comercios tengan proveedores confiables para que el proceso de compra sea seguro.

Si bien puede parecer simple llegar a la instancia de la compra-venta, para que sea posible, quien tiene un comercio electrónico, primero debe tener resueltos varios aspectos para asegurar que sea posible:

- Definir los productos o servicios que ofrecerá, el precio de venta de cada uno y su propuesta de valor.
- Ofrecer productos o servicios a los consumidores.
- Otorgar las líneas de crédito.
- Asumir el riesgo.
- Ser responsable de la cobranza.

3. El procesador emisor

Otro participante en el ecosistema de pagos, tiene como principales funciones:

- Manejar el proceso de autorización y los métodos de sumisión para los establecimientos.
- Liderar los contracargos.
- Administrar el riesgo y el fraude.
- Generar los resúmenes y la información para el socio o cliente, es decir, los comercios adheridos.

Este procesador emisor puede ser propio (AMEX) o tercerizado como es el caso de las tarjetas o productos bancarios.

4. Las redes

Las funciones más importantes que realizan son:

- Proveer las licencias emisoras y adquirentes.
- Definir la red y las reglas de los productos.
- Definir las *tasas* de intercambio de los servicios.
- Proveer las redes globales de comunicación y ruteo de las transacciones.

5. El adquirente

El adquirente es quien establece la afiliación de los comercios y la relación legal con estos y define precios de la relación. Este actor realiza el intercambio de fondos con los emisores y desembolsa el pago a los establecimientos por sus ventas. Además, provee el servicio de captura de pagos, por ejemplo: *links* o terminales, dispositivos de captura que permiten aceptar tarjetas.

Los métodos actuales de captura de pagos

- Terminales POS (por su sigla en inglés *post o sale*, punto de venta), en sus diversos métodos EMV, SWIPE y *contactless*.
- *Links* de pagos.
- Links para pagos en redes sociales
- Débitos automáticos.
- Uso de webs.
- Equipos móviles.

Síntesis del capítulo 4

Este capítulo ofrece un análisis exhaustivo del mercado de insumos odontológicos en Argentina, destacando su tamaño, crecimiento y las tendencias clave que lo moldean. Se evidencia que la tecnología, la digitalización y la innovación son motores fundamentales, no solo en la producción de insumos, sino también en su distribución y comercialización.

El análisis PESTA revela que, si bien existen oportunidades significativas impulsadas por la innovación y la digitalización, la industria enfrenta desafíos importantes relacionados con la infraestructura y la volatilidad económica. La

fluctuación económica, en particular, impacta directamente en los costos y la rentabilidad del sector. La capacidad de adaptación a estos desafíos, junto con la capitalización de las oportunidades tecnológicas, será determinante para el futuro del mercado odontológico argentino.

En resumen, el mercado odontológico argentino se encuentra en una encrucijada, donde la innovación y la adaptación a un entorno económico desafiante serán cruciales para su crecimiento y desarrollo sostenible.

Además en el presente capítulo se analizó el mercado competitivo y el contexto de la industria odontológica. Es importante sumar que a partir de dicho análisis, se puede ver que la tecnología, digitalización de procesos e innovación tienen incidencia no solo en la elaboración de productos sino también en su posterior distribución en el mercado. Los principales desafíos que presenta la industria están marcados por la infraestructura y al fluctuación económica

Oportunidades y desafíos

Las oportunidades en el sector van de la mano de la tecnología, la digitalización y la innovación no solo en la elaboración de los productos, sino también en su colocación.

Los desafíos de esta industria están marcados en la infraestructura basados también en la fluctuación económica por el impacto en los costos.

CAPÍTULO 5. NIVELES DE CONTRACARGOS Y FRAUDES

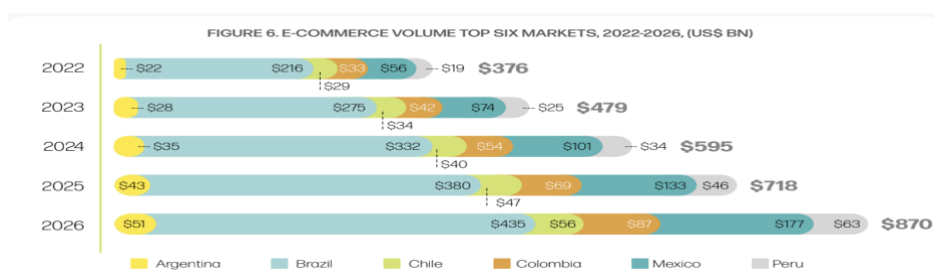
El objetivo de este capítulo es indagar los niveles de contracargos y fraudes en la temporalidad del análisis Dentalab.

Para comenzar con dicho análisis, un tema que es crucial conocer, analizar y medir para mejorar el funcionamiento de un e-commerce es sin lugar a dudas evitar el fraude por lo que desarrollaremos una investigación sobre el fraude y el contracargo en Dentalab durante el periodo de estudio.

Imagen 16

Evolución de los 6 mercados más importantes de e-commerce (2022-2026)

Latinoamérica



Fuente: Pagueseguro, 2024.

En la imagen 16 se puede observar cómo los 6 mercados más importantes de e-commerce de Latinoamérica irán evolucionando en lo respectivo al volumen. Con este mercado crecimiento, el fraude se posiciona como una amenaza latente para la *performance* de todo negocio.

Tomando en cuenta el crecimiento exponencial en los 6 mercados proyectado para los próximos años, la prevención de fraude es uno de los conceptos claves para la sustentabilidad del negocio del e-commerce.

Para prevenir estos riesgos, los comercios precisan contar con un motor antifraude que los proteja. Es decir, una herramienta que, sin perjudicar el volumen del negocio, reduzca el riesgo y la exposición a estos tipos de fraudes arriba descritos. Las herramientas de prevención de fraude automatizadas le permiten al comercio poder validar la identidad del usuario o cliente para corroborar si realmente realizó la transacción.

Si bien este trabajo se focaliza en el e-commerce de Dentalab, como este estaba en una etapa de lanzamiento reciente durante el período de análisis (febrero-noviembre 2023), ha tenido un número bajo de transacciones lo que limita hacer un estudio exhaustivo sobre lo que ocurre con el fraude y los contracargos. Por este motivo, además de indagar niveles de contracargos y fraudes que se definen en los planes de Dentalab, módulo Mobbex: fraudes, optamos por sumar análisis de las metodologías antifraude que se utilizan en el mercado de Latinoamérica. En la región, el ecosistema del comercio electrónico está celebrando sus 25 años y, a lo largo de estos años, se han producido notables mejoras al respecto. La región es reconocida por poseer motores antifraudes y herramientas altamente desarrolladas contra el ciberdelito.

La técnica que utilizaremos para el análisis será *Desk Research* de los datos recolectados en la plataforma del Módulo Mobbex fraudes y contracargos. Además, analizaremos datos recolectados de motores antifraudes de la región latinoamericana para extrapolar experiencias a otras pymes similares al caso testigo de otros países y sacar posibles conclusiones.

Definición de contracargo

Para comenzar a abordar estos temas que son centrales para este capítulo, introduciremos el concepto de fraude con la definición que brindó Emmanuel Huesca Tovar, Senior Manager de riesgo fraude para establecimientos en Canadá, México y Latam en American Express, en la entrevista realizada el 12 de enero del 2023: “Aquella situación donde se involucran los datos de una persona para cometer una transacción o la solicitud de un crédito o tarjeta sin su consentimiento”. Asimismo, Huesca Tovar se explayó sobre concepto “contracargo” al que mencionó como “el débito que se le procesa a un comercio a través del adquirente dada una investigación iniciada por el emisor de la tarjeta y en donde existe una transacción con el comercio” (Anexos, entrevista 5.1).

Por su parte, Javier Giaccone, Director Customer Compliance & Fraud en Mastercard, durante una reunión el 21 de mayo de 2024, manifestó que:

Un contracargo es un mecanismo basado en reglas, con flujos de trabajos sensibles al tiempo. Esto permite al emisor y al adquirente determinar la responsabilidad financiera de una transacción en la disputa. Solo el emisor puede iniciar el proceso de contracargo.

Giacone agregó que hay disputa cuando existe desacuerdo entre el emisor y el adquirente en:

- validez de una transacción;
- calidad del/de los bienes o servicios recibidos por el dueño del producto;
- exactitud de los datos de la cuenta de la tarjeta, la compra o los procesos de autorización y compensación.

De todos modos, advirtió que este proceso de contracargo depende de si existe o no un derecho de contracargo.

Por lo tanto, definimos “el proceso de contracargo” como aquel en el que un proveedor de tarjetas de crédito solicita a un minorista que procese un reembolso por una transacción fraudulenta o impugnada. Luego, continúa con la devolución de cargos con el propósito de proteger a los clientes. si la resolución del caso fue favorable al mismo.

En su definición más rudimentaria, los contracargos surgen o se manifiestan cuando un consumidor observa una compra que no ha sido realizada por él. Por ejemplo, los casos en los que su tarjeta fue utilizada sin su consentimiento. Por este motivo, el titular tiene el derecho de reclamar la devolución de los fondos. Desde el punto de vista del comerciante, el proceso se visualiza de la siguiente manera: se produce el contracargo, el titular lo declara, el veredicto se da en favor del cliente, por lo que hay que devolverle los fondos, y, entonces, estos se retiran de la cuenta del comerciante y se transfieren a la tarjeta de crédito o el medio de pago utilizado para la compra al que corresponda devolverlos. De esta forma, el proceso debería ser ágil, sin embargo, puede llevar semanas de acuerdo a cada jugador del ecosistema involucrado.

Ahora bien, podemos identificar dos tipos distintos de contracargos: intencionales o accidentales. El primer tipo de fraude es criminal. Un ejemplo puede ser el caso en que se utiliza una tarjeta de crédito robada para comprar artículos o algún servicio sin el permiso del titular. Este es el caso más común en donde el cliente legítimo disputará que la transacción no fue realizada por él, y comenzará un proceso de contracargo en comunicación con su banco o emisor del producto utilizado. En cambio, el otro tipo de fraude es “amistoso”. En estos casos, el cliente o usuario tiene una intención de abusar de las políticas de la compañía y levanta un reclamo de devolución. En este último caso, la tarjeta no fue robada, lo que, en realidad, hizo el titular de la tarjeta fue un autofraude.

Definición de prevención de fraude

La prevención del fraude es la implementación de una estrategia para detectar transacciones fraudulentas y evitar que estas acciones causen daños financieros y de reputación al cliente y a la empresa

La prevención ocurre antes del intento de fraude y su objetivo es reducir el riesgo a futuro, en cambio, la detección ocurre durante el intento de fraude y su objetivo es mitigar el fraude (Giacone, 2024).

Por eso, desarrollaremos una investigación del tema con empresas similares al módulo antifraude de Mobbex en la región de Latinoamérica, que es líder reconocida en motores antifraudes y herramientas contra el ciberdelito.

“Los comercios en Latinoamérica que poseen soluciones que administran riesgos y fraudes aceleran sus transacciones genuinas y logran frenar los fraudes, eso mejora la conversión promedio un 50%”, expresó Alejandro Moron Delucchi, Fraud Prevention Director de Koin, durante una conversación para esta investigación.

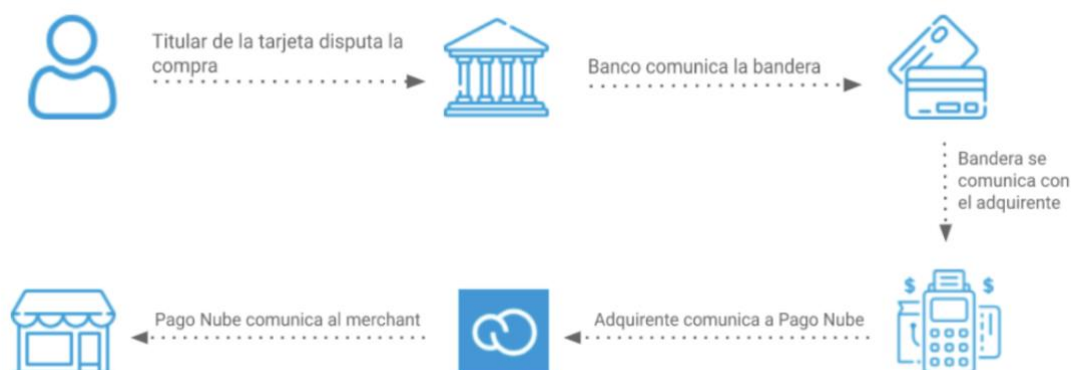
“Con respecto al contracargo, es más difícil medir y hacer un promedio, todo depende de la administración y operación de los comercios”, acotó Moron Delucchi. Adjuntamos a continuación información de la página de Koin sobre el flujo del círculo virtuoso del antifraude

El manejo del riesgo se concibe como un **círculo virtuoso** que inicia con la **identificación** de los posibles riesgos, seguido de una **evaluación** exhaustiva de cada caso para dimensionar su impacto. Posteriormente, se implementan estrategias de **mitigación** para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo. El proceso continúa con el **monitoreo** constante de los casos identificados para asegurar la efectividad de las medidas tomadas y, finalmente, se realiza una **revisión** y **chequeo** del caso para aprender de la experiencia y mejorar continuamente el proceso de gestión de riesgos.

A continuación, mostramos un circuito de contracargos tomado de la página oficial de TiendaNube (s.f.), una de las soluciones cabecera del mercado para e-commerce.

Imagen 17

Partes involucradas en el proceso de contracargo



Fuente: TiendaNube, s.f.

Durante la entrevista que tuvimos con el equipo de Dentalab, en noviembre de 2022, para analizar expectativas de fraude y contracargos, advertimos que los parámetros que activaron alertas en test del módulo de gestión de fraudes de Mobbex fueron casos particulares de personas reales. Por ejemplo, se detectaron casos de personas que quisieron realizar una compra utilizando la tarjeta de crédito de un familiar, es decir, que no estaba a su nombre. Por mínimos que parecieran, estos parámetros sensibles no permitían, al equipo Dentalab, filtrar las transacciones positivas y así diferenciarlas de fraudes reales. Este mecanismo generó bajas conversiones y fricción innecesaria en las transacciones. El equipo de Mobbex y Dentalab realizó luego un *fine tuning* de las reglas del módulo antifraude para evitar estos parámetros hipersensibles y permitir que estas transacciones puedan ser aceptadas.

Como se mencionó anteriormente, desde febrero hasta noviembre de 2023, (período de análisis de este caso), la plataforma de Dentalab ha tenido bajo nivel de transacciones, no sufrió ataques de fraudes, por lo que no tuvo contracargos que podamos tomar como referentes con el objetivo empírico mencionado.

Los motores automatizados de antifraudes actuales aplican los modelos avanzados de aprendizaje de datos históricos de transacciones para detectar patrones únicos y recomendar nuevas estrategias a sus clientes. Las empresas que cuentan con

estas soluciones capacitan a los comercios para ejecutar reglas de autorización con el objetivo de ayudarles a reducir costos, aumentar ingresos y, con el tiempo, generar mejores tasas de autorización al lograr filtrar las transacciones riesgosas de manera efectiva.

Por otro lado otro aspecto que genera fricción y no permitía el paso de transacciones eran las operaciones de montos altos en su condición de página web. Los productos de Dentalab son sofisticados, con valores importantes en pesos argentinos, y se debió solicitar cambio de reglas en el antifraude para liberar las futuras compras puesto que no resultaba un caso excepcional para estos motores. En reuniones posteriores con Dentalab, y luego con el equipo de Fraudes de Mobbex, se abordó el tema de parametrización de reglas para lograr una mayor flexibilización generando un aumento en la conversión en la página. Existían falsos positivos que eran rechazados sin posibilidad de tener una revisión o segunda oportunidad.

De la misma manera, otro de los puntos para tener en cuenta es la revisión del proceso de contracargos y fraudes. Si bien el módulo de contracargos y fraudes de Mobbex está en actividad, ha tenido poco impacto pues el volumen de ventas es escaso para poder realizar un análisis sustancial. La totalidad de los casos detectados por la herramienta han sido falsos positivos, que luego de un testeo manual fueron aprobados. Dentalab tiene sus umbrales de riesgo configurados con Mobbex. Los tableros de control de fraudes cuentan con un monitoreo en tiempo real para detectar patrones, tendencias y otros comportamientos útiles para el análisis de la empresa. Además, pueden también detectar y enviar advertencias y fallas. Con estas alertas, Dentalab puede definir una puntuación de riesgo y así aceptar o no una transacción concreta.

En las conversaciones con Alejandro Morón Delucchi, Director de Fraude de Koin, comentó que en el mundo digital el fraude tiende a ser superior al del mundo físico. Los defraudadores están más preparados y con mayores herramientas por lo que la recomendación a Dentalab sería generar una Estrategia de Prevención de Fraudes Omnichannel 360 con una visión completa de las perspectivas de los canales de venta que la empresa disponibiliza a sus clientes.

- Mobile , desktop y app
- online y presencial
- call y whatsapp

La mencionada visión que analizamos con Morón de Koin, debe ser única e integral que le garantice al usuario/ cliente una experiencia sin fricción para lograr recurrencia y solidez.

Definiciones y métricas estándar en prevención de fraude

La aceptación se refiere a los intentos de compra en los que la estrategia antifraude ha dado un veredicto positivo, permitiendo que el proceso avance y se convierta en una compra exitosa. Al igual que el fraude, la aceptación se puede medir en términos absolutos, ya sea en cantidad o volumen, y también se suele evaluar mediante el porcentaje de aprobación para estandarizar y permitir comparaciones entre empresas de diferentes tamaños. El porcentaje de aprobación se calcula dividiendo la cantidad o volumen de intentos aprobados entre la cantidad o volumen total de intentos (Silva, 2020).

Es de suma importancia seguir de cerca esta métrica, ya que si el objetivo es minimizar el fraude, en el extremo se lograría con una tasa de aceptación igual a cero. Sin embargo, es crucial encontrar un equilibrio adecuado, ya que una tasa de aceptación demasiado baja podría resultar en la pérdida de ventas legítimas y clientes potenciales. Por lo tanto, es esencial monitorear y ajustar constantemente las estrategias antifraude para mantener un nivel óptimo de aceptación.

El contracargo (Chargeback) se trata de una acción por la cual el titular de la tarjeta niega la realización de una transacción en particular. Los contracargos se pueden clasificar en dos categorías principales: los de fraude y los administrativos. Los primeros se refieren a casos de robo de identidad o de información de pago. En cambio, los contracargos administrativos no cuestionan la intención del titular de la tarjeta de adquirir un bien o servicio, sino que se basan en incumplimientos de condiciones comerciales. Algunos ejemplos de ello son la falta de entrega del bien o servicio, la entrega de algo diferente a lo adquirido, el cobro indebido o el incumplimiento de una promoción comercial (Guo, 2017). Existen varios indicadores asociados a los contracargos. En primer lugar, se encuentra el volumen absoluto, tanto en términos de dinero como de cantidad de transacciones, que se recibieron como contracargos durante un período determinado. Sin embargo, la métrica más utilizada en el comercio electrónico es la tasa o porcentaje de fraude, que se calcula dividiendo

el monto absoluto de los contracargos por el total de ventas realizadas en el mismo período.

Un falso positivo se refiere a aquellos intentos de compra que son incorrectamente identificados como posibles fraudes. En otras palabras, son intentos de compra legítimos que son rechazados de manera errónea. Al igual que las métricas mencionadas anteriormente, se puede registrar la cantidad o el volumen de estos intentos, pero a diferencia de las métricas anteriores, el porcentaje se calcula en relación al total de rechazos. Es decir, se divide la cantidad o el volumen de los falsos positivos entre la cantidad o el volumen total de rechazos. Esta métrica es de suma importancia, ya que proporciona información sobre la salud del sistema de rechazo en relación a los intentos legítimos. Tener un alto o bajo índice de rechazos por sí solo no es ni bueno ni malo. Sin embargo, cuando se combina con el porcentaje de falsos positivos, se obtienen señales claras. Un alto índice de rechazos junto con un alto porcentaje de falsos positivos sugiere que la estrategia antifraude está siendo demasiado restrictiva o poco precisa. Por otro lado, un alto índice de rechazos con un bajo porcentaje de falsos positivos puede indicar que los estafadores están intentando realizar compras ilegítimas de manera persistente en nuestro comercio. Un bajo índice de rechazos con un alto porcentaje de falsos positivos sugiere una estrategia de prevención de fraude con baja precisión. Por último, un bajo índice de rechazos con un bajo porcentaje de falsos positivos sugiere que el tráfico que recibimos en nuestro sitio parece ser saludable. Es importante tener en cuenta que estas combinaciones deben considerar también el nivel de fraude como un factor determinante para poder realizar una evaluación clara sobre la precisión y los niveles de ataque de fraude en el sistema.

El fraude operativo se refiere a todos los contracargos relacionados con el fraude informados por el banco durante un determinado período. Estos contracargos están vinculados a situaciones en las que se sospecha que ha ocurrido un fraude, como el robo de identidad o el uso no autorizado de los datos de pago.

El fraude financiero es la pérdida final resultante de los contracargos relacionados con el fraude. Representa el costo total de las transacciones fraudulentas que no se pueden recuperar.

El fraude puede evaluarse en dos momentos distintos en el tiempo, cuando se realiza la transacción y cuando se reporta el fraude. Para ilustrar esta diferencia, consideremos el siguiente ejemplo: un estafador encuentra una tarjeta de crédito y

decide hacer una compra fraudulenta en enero. El titular de la tarjeta, al recibir su estado de cuenta en febrero, identifica un cargo que él no realizó y acude al banco para presentar un reclamo. Luego, en la liquidación de marzo, el banco informa al comercio que la compra realizada en su establecimiento no fue legítima.

En este ejemplo, el fraude por fecha de transacción sería la cantidad correspondiente al fraude cometido en enero dividida por las ventas totales de enero. Por otro lado, el fraude por fecha de reporte sería la cantidad de fraude cometido en enero, pero reportado en marzo, dividida por las ventas totales de marzo.

El rechazo se refiere a aquellos intentos de compra que son denegados por la estrategia antifraude. Al igual que la aceptación, el rechazo puede ser medido en términos de cantidad o volumen, y se aplican las mismas consideraciones en cuanto a su medición. Es importante evaluar el nivel de rechazo para comprender la efectividad de las medidas antifraude implementadas.

Las Revisiones Manuales son aquellas compras que son sometidas a un análisis por parte de un equipo de analistas de fraude. Al igual que las métricas anteriores, la revisión puede ser medida en cantidad y/o volumen, y se relaciona con las ventas generales. La importancia de esta métrica radica en que altos porcentajes de revisión pueden ser indicativos de una mayor precisión en la detección de fraudes, pero también pueden acarrear costos significativos y afectar la experiencia de compra. La revisión manual es un factor que genera fricción para los compradores que valoran la rapidez y la agilidad en el proceso de compra.

Sobre este tema, consultamos a Talles Moreira, Sr. Director Cybersource Visa basado en Miami, quien abordó las variables que se deben tomar en cuenta para medir los fraudes en un comercio:

“Hay N factores que tenemos que considerar para generar un posible escenario, y de ahí, intentar poner/estimar un número, algunas de las posibles variables son la vertical, el país/mercado, el ticket promedio, el flujo, los procesos internos y el apetito al riesgo del comercio”.

Retomando el objetivo principal de este capítulo, abordar los niveles de contracargos y fraudes a los cuales se enfrentó la plataforma de Dentalab, y cómo su motor antifraude los logró mitigar durante el período de investigación, consideramos útil analizar también las mejores prácticas de empresas pymes similares al caso testigo.

Tomando en cuenta el crecimiento exponencial en los 6 mercados proyectado para los próximos años, la prevención de fraude es uno de los conceptos claves para la sustentabilidad del negocio del e-commerce.

Para prevenir estos riesgos, los comercios precisan contar con un motor antifraude que los proteja. Es decir, una herramienta que, sin perjudicar el volumen del negocio, reduzca el riesgo y la exposición a estos tipos de fraudes arriba descritos. Las herramientas de prevención de fraude automatizadas le permiten al comercio poder validar la identidad del usuario o cliente para corroborar si realmente realizó la transacción.

Estadísticas de la Página WEB Dentalab

La tabla de la imagen 18 es una muestra de la página web de los primeros meses del lanzamiento de Dentalab. La misma ofrece un panorama detallado de las ventas realizadas en un período específico, desde el 22 de marzo hasta el 3 de octubre de 2023. Los datos incluyen la fecha de venta, el número de pedidos, el total de artículos vendidos, el ingreso neto y la identificación de cada producto. En lo que respecta al volumen y frecuencia de ventas se observa una notable variación en la frecuencia de las mismas. Mientras que algunos días, como el 24 de abril, concentran un alto volumen de transacciones (11 pedidos), otros presentan ventas esporádicas. Esto sugiere fluctuaciones en la demanda o posibles campañas promocionales específicas en ciertas fechas. En el gráfico se observan los productos estrella y la diversificación del catálogo Dentalab online.

El producto más vendido en términos de ingresos es el "Micromotor Marathon Champion 3.2 N/cm 35.000 rpm", con un valor de \$544.335,75. Le siguen la "Lavadora Ultrasonido 2.5L 170W 220v" y el "Muestrario Guía de Colores Noritake 20 Colores". Estos datos resaltan la importancia de estos productos en el catálogo y su aceptación en el mercado.

Además, se evidencia una amplia gama de productos, desde equipamiento de laboratorio (microarenadoras, lavadoras ultrasónicas) hasta materiales dentales (acrílicos, composites, alginatos) y artículos de ortodoncia. Esta diversidad sugiere una estrategia de mercado orientada a satisfacer las necesidades de un público amplio dentro del sector dental.

Con respecto a las ventas por unidades y pedidos múltiple, se destaca la venta de múltiples unidades en algunos pedidos, como el caso del "Alginato IQ Chrom

Cromático LASCOD x 450g" (11 unidades) y la "Lavadora Ultrasonido 850ml 55W 220v/50Hz" (2 unidades en dos pedidos distintos). Esto podría indicar compras al por mayor por parte de clínicas o laboratorios dentales.

Al analizar el ingreso neto y el valor promedio de venta, observamos en el gráfico del lanzamiento que el ingreso neto total asciende a \$1.360.750,80, lo que refleja un volumen de ventas significativo en el período analizado. El valor promedio de venta por artículo se puede calcular dividiendo el ingreso neto total entre el número total de artículos vendidos (87), lo que proporciona una estimación del ticket promedio por transacción.

Implicaciones y Recomendaciones

Este análisis sugiere la necesidad de profundizar en las estrategias de marketing y ventas para potenciar los productos con mayor demanda y diversificar aún más el catálogo. Sería útil realizar un análisis de rentabilidad por producto para identificar aquellos que generan mayores márgenes de ganancia. Además, se recomienda estudiar las fluctuaciones en la frecuencia de ventas para optimizar la gestión de inventario y la planificación de campañas promocionales. De cualquier forma este gráfico analiza solamente los primeros meses donde Dentalab estaba en pleno lanzamiento de su página web, donde aún el catálogo no estaba completo, las integraciones solían tener tests en producción y a veces fallaban y los medios de pagos no estaban todos integrados.

Imagen 18

Estadísticas Página Web Dentalab de marzo al 31 de octubre 2023

Fecha Vta. Productos	Pedidos	Total de artículos vendidos	Ingreso neto	Nombre del producto	ID de Producto
3/10/23	1	1	\$ 65.187,00	Microrenadora Anodizada DRILLCO LAB	7494
14/8/23	2	2	\$ 98.932,09	Muestrario Guía de Colores Noritake - 20 Colores	6782
11/8/23	1	1	\$ 18.028,34	Acrílico Auto V4 VERACRIL x 1kg	7543
11/8/23	1	1	\$ 17.541,29	Acrílico Termo V4 VERACRIL x 1kg	7540
4/8/23	1	2	\$ 4.941,88	Eyectores Descartables Italianos x 100 und. Verdes	4504
4/8/23	1	2	\$ 4.977,84	Rollos de Algodón x 500 und.	5107
2/8/23	1	2	\$ 32.141,30	Cubetas tipo Rimlock Lisas GDK x 6 und.	4472
7/6/23	1	1	\$ 12.552,54	Taza para Mezcla al Vacío DRILLCO	7969
7/6/23	1	1	\$ 26.347,75	Generador de Vacío para Taza Mezcla DRILLCO	7648
28/5/23	2	8	\$ 10.701,52	Espejo de Fodio Completo Plástico Autoclavable Relax Alemán	5520
22/5/23	3	3	\$ 160.801,98	Lavadora Ultrasonido 2.5L 170W 220v	5394
21/5/23	2	2	\$ 51.111,36	Lavadora Ultrasonido 850ml 55W 220v / 50Hz	5392
11/5/23	2	2	\$ 11.716,78	Lupa Vincha con Luz LED 2x - 3x - 6.5x - 8x Easydent	4519
8/5/23	2	2	\$ 3.696,55	Desinfectante Surgibac G Glutaraldehído x 1L	5197
8/5/23	2	2	\$ 3.443,30	Detergente Surgizime O3 Verde Trienzimático x 1L	5199
24/4/23	1	1	\$ 11.267,47	Cubetas tipo Rimlock Perforadas Desdentadas x 6 Und.	4466
24/4/23	1	2	\$ 5.297,88	Composite Hybrilux Jeringa x 4g Densell A3	4709
24/4/23	2	11	\$ 40.846,47	Alginato IQ Chrom Cromático LASCOD x 450g	4594
24/4/23	1	2	\$ 5.297,88	Composite Hybrilux Jeringa x 4g Densell A3.5	4710
24/4/23	2	2	\$ 33.913,00	Blanqueamiento Opalescence™ BOOST™ PH 40% + Barrera Gingival OpalDám	5248
24/4/23	1	3	\$ 4.472,31	Eyectores Descartables Italianos x 100 und. celestes	4502
24/4/23	1	2	\$ 6.929,86	Agujas MISAWA Cortas 21mm (30G x 7/8") x 100 und.	5099
24/4/23	1	1	\$ 9.202,05	Películas Radiográficas Kodak Simples D-Speed Carestream x 100 und.	4534
14/4/23	3	8	\$ 23.065,74	Blanqueamiento Opalescence™ PF ULTRADENT 35% x Unidad	5242
14/4/23	1	2	\$ 5.673,38	Blanqueamiento Opalescence™ PF ULTRADENT 10% x Unidad	5231
13/4/23	1	1	\$ 54.268,50	Microcámara DRILLCO	7180
10/4/23	1	2	\$ 1.793,22	Cajas para Ortodoncia DRILLCO x 12 und.	4431
9/4/23	4	7	\$ 20.691,11	Blanqueamiento Opalescence ULTRADENT 20% x Unidad	5233
7/4/23	7	7	\$ 544.335,75	Micromotor Marathon Champion 3.2 N/cm · 35.000 rpm	7161
31/3/23	1	1	\$ 62.902,61	Micromotor Marathon Escort Pro 4.5 N/cm · 45.000 rpm	7160
30/3/23	1	1	\$ 3.182,27	Silicona Densell C+ Activador Condensación	4616
22/3/23	1	2	\$ 5.489,78	Mechero Nacional Bunsen Gas Natural	7792
Total :	53	87	\$ 1.360.750,80		

Fuente: Dentalab

A continuación se detalla el tráfico de la página Web de Dentalab desde febrero (lanzamiento) a octubre 31 2023.

Tabla 19

Páginas visitadas	Cantidad de visitas en la página
Inicio	108.780
Contacto	2532
Nosotros	925
Botón Arrepentimiento	105
Marcas	40
Productos	1

Fuente: Página web www.dentalab.com.ar

Tabla 20

Concepto ventas	Cantidad de visitas en la página
Órdenes completadas	39
Órdenes no completadas	33
Órdenes canceladas	5
Total artículos vendidos	87

Fuente: Página web www.dentalab.com.ar

Se observa un bajo nivel de transaccionalidad por lo que no se pudo verificar fraudes o contracargos en la web durante el periodo de estudio. Sin embargo, el número de visitas orgánicas en la página de 108.780 es un buen número para una página en lanzamiento sin trabajo de SEO, según mis conocimientos como maestranda luego de más de 10 años en e commerce. Se considera que con una buena estrategia estas visitas pueden traducirse en ventas.

En su definición más rudimentaria, los contracargos surgen o se manifiestan cuando un consumidor observa una compra que no ha sido realizada por él. Por ejemplo, los casos en los que su tarjeta fue utilizada sin su consentimiento. Por este motivo, el titular tiene el derecho de reclamar la devolución de los fondos. Desde el punto de vista del comerciante, el proceso se visualiza de la siguiente manera: se produce el contracargo, el titular lo declara, el veredicto se da en favor del cliente, por lo que hay que devolverle los fondos, y, entonces, estos se retiran de la cuenta del comerciante y se transfieren a la tarjeta de crédito o el medio de pago utilizado para la compra al que corresponda devolverlos. De esta forma, el proceso debería ser ágil, sin embargo, puede llevar semanas de acuerdo a cada jugador del ecosistema involucrado. Ahora bien, podemos identificar dos tipos distintos de contracargos: intencionales o accidentales. El primer tipo de fraude es criminal. Un ejemplo puede ser el caso en que se utiliza una tarjeta de crédito robada para comprar artículos o algún servicio sin el permiso del titular. Este es el caso más común en donde el cliente legítimo disputará que la transacción no fue realizada por él, y comenzará un proceso de contracargo en comunicación con su banco o emisor del producto utilizado. En cambio, el otro tipo de fraude es “amistoso”. En estos casos, el cliente o usuario tiene una intención de abusar de las políticas de la compañía y levanta un reclamo de devolución. En este

último caso, la tarjeta no fue robada, lo que, en realidad, hizo el titular de la tarjeta fue un autofraude.

Síntesis del capítulo 5

Este capítulo indaga en profundidad los niveles de contracargos y fraude en la temporalidad del análisis Dentalab. En el mismo se presentan definiciones clave de expertos y se analizan tendencias del mercado latinoamericano, destacando el crecimiento del comercio electrónico y los desafíos que plantea el fraude.

Si bien durante el período de estudio la plataforma de Dentalab no ha sufrido fraudes y contracargos debido en parte al bajo tráfico recibido, un punto importante a recomendar es el armado de una estrategia de ecommerce con una sólida base de motor de antifraude y con una visión/ foco omnicanal. De esta manera se obtendrá la posibilidad de ofrecer a los clientes / usuarios diversos métodos de captura de pagos, dispositivos presenciales, links de pagos en redes sociales, en whatsapp y pago en su plataforma de forma segura. La estrategia de prevención debe ser un escudo anti fraude multicanal.

A pesar de que Dentalab, como mencionamos durante su fase inicial de lanzamiento, experimentó un bajo volumen de transacción y, por ende no debió enfrentar incidentes significativos de fraude o contracargos, este capítulo subraya la importancia crítica de establecer una estrategia de comercio electrónico robusta. En esta estrategia se enfatiza integrar un motor antifraude avanzado como pilar fundamental, que complementa la visión omnicanal integral mencionada anteriormente. Esta aproximación estratégica permitirá a Dentalab ofrecer a sus clientes una variedad de métodos de pagos seguros y convenientes, abarcando desde transacciones en persona hasta enlaces de pago en redes sociales y whatsapp, todo ello integrado en su plataforma digital propia.

La implementación de una estrategia de prevención de fraude multicanal se presenta como un escudo protector esencial, diseñado para salvaguardar tanto a la empresa como a sus clientes en el dinámico y desafiante entorno del comercio electrónico actual y futuro.

CAPÍTULO 6. EVALUACIÓN DE LA PERFORMANCE DE LA PLATAFORMA DIGITAL

El objetivo de este capítulo es evaluar la performance de la plataforma digital de Dentalab, identificar desafíos y puntos de mejora.

Cuando una empresa piensa en lanzar su propia plataforma lo que precisa o debe elegir es una plataforma que le ofrezca agilidad y le otorgue opciones para ponerle al día en escalabilidad, flexibilidad, mejora de la experiencia del cliente. Un aspecto importante a tener en cuenta en una plataforma es que debe ofrecer la mayor posibilidad de medios de pagos con el objetivo de brindar todas las promociones disponibles en el mercado. La logística es clave en ambos tipos de plataformas, una propia o una SAAS (Software as a Service).

Durante los primeros años en este gran desafío, el directorio de Dentalab podría haber optado por un modelo de SAAS en donde las aplicaciones son alojadas por un proveedor externo y están disponibles a través de internet o como generalmente se lo conoce en la nube. De esta forma, se hubiera eliminado costos de instalación y mantenimiento. Asimismo, Dentalab hubiera podido participar con flexibilidad y escalabilidad de eventos masivos de E commerce. La definición fue optar por una plataforma propia desarrollada a medida (on premise)

A continuación se detallan las diferencias de una infraestructura Cloud y una On Premise.

La infraestructura Cloud aborda 4 características claves, por ejemplo, se aloja en la nube y se accede directo por internet. En general, tiene menores costos up-front y los costos de Cloud/SAAS se clasifican usualmente como OPEX. Al costo de almacenamiento o storage en la nube se puede agregar más capacidad sin necesidad de comprar hardware. Los costos de soporte y mantenimiento suelen ser mensuales lo que permite una presupuestación de antemano y la mayoría de los proveedores de servicios Cloud poseen muy altos niveles de seguridad y sofisticación en sus tecnologías. Los proveedores de sistemas SAAS se apoyan en esos servicios para soportar sus plataformas, y de esta manera también proveen muy alta seguridad a sus servicios.

Por otro lado, la infraestructura On Premise, que fue la elegida por Dentalab, plantea un desarrollo diferente debido a que se instala y ejecuta en los servidores de la

empresa en cuestión que define el proyecto. La infraestructura On Premise plantea un menor costo a largo plazo, sin embargo, los costos up front son altos por el costo de los modelos de licencias anuales de los softwares. En general el Break even se da al segundo o tercer año. Generalmente, este tipo de modelo no posee costos mensuales, los planes de deployment se estructuran anualmente o multianuales. Con respecto a la seguridad puede ser muy customizada de acuerdo a los procesos, requerimientos y necesidades regulatorias de cada organización. Otro punto importante en este modelo es el conocimiento de los sistemas y datos es que solo reside In House. Esto puede ser preferible para compañías con requerimientos muy específicos La disponibilidad es un periodo en el que un servicio esta uptime asi como también el tiempo requerido para responder a un request hecho por un usuario

Alta disponibilidad es la cualidad de un sistema o componente que asegura un alto nivel de performance operativa para un periodo de tiempo.

Para concluir con este análisis preliminar, que luego será material mencionado en los hallazgos, los socios de Dentalab se inclinaron a la plataforma propia por 3 razones básicas según ellos mencionan

1. tener el control sobre el desarrollo, lo que le permitió adaptarla específicamente a sus necesidades
2. poseer el control de los costos iniciales que si bien fueron más altos debido al desarrollo, el Directorio sabía que la propiedad quedaría en Dentalab y luego los costos bajarían con el tiempo
- 3 la escalabilidad según los propios requisitos y cronogramas de Dentalab, aquí lo importante es no depender de actualizaciones de sistemas de un tercero.

Análisis de la Plataforma de Dentalab con expertos del ecosistema

Durante el año 2023 se realizaron entrevistas a expertos de plataformas quienes nos dieron su punto de vista de la plataforma Dentalab enriqueciendo el análisis y planteando optimizaciones posibles durante el mapeo de oportunidades futuras.

Según lo analizado con Ariel Mikowski, Sales Director en Janis y Profesor UBA en Maestría de la Marketing Digital y Negocios por Internet, entrevistado el 14 de octubre del 2023, mapeamos características de la usabilidad de la experiencia del usuario en la plataforma de Dentalab.

La primera fue la premisa de intentar mantener la web limpia, con un diseño sencillo y claro y sin “adornos innecesarios”.

En general en la página de Dentalab están bien delimitados los distintos sectores y espacios del sitio entendiéndose para que se utilizan. Si bien algunas secciones parecen estar un poco “cargadas”, el diseño es bastante sencillo.

Luego se analizó la funcionalidad de Multipantalla esto significa que una web responsive debe verse y leerse bien en cualquier pantalla. El sitio se ve correctamente en distintos dispositivos con distintas resoluciones.

Ejemplos utilizados en la muestra: Samsung Galaxy S20 Ultra (412 x 915 px), iPad Mini (768 x 1024 px), iPhone 12 Pro (390 x 844 px)

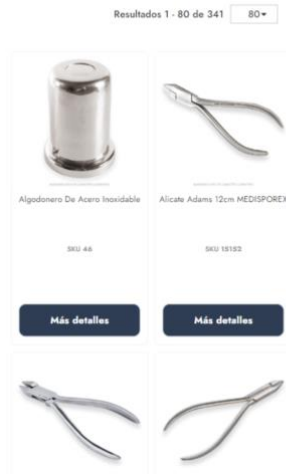
Además, se mapeó el menú desplegable dado que en la web móvil la pantalla es pequeña, con lo que el espacio debe aprovecharse lo mejor posible. El menú desplegable no está siendo utilizado para aprovechar todo su potencial. Se puede ver que sólo redirige a las secciones principales del sitio, sin avanzar en las subsecciones del sitio Actualmente se muestran las categorías y subcategorías de los productos mediante una estructura fija e imágenes con textos pequeños. Si se logra mejorar la utilización del menú de manera más dinámica se lograría un diseño mucho más entendible y limpio, ya que esa sección fija de categorías y subcategorías, desaparecería.

La página debe jerarquizar la información, esto es ordenar los elementos en la web de tal manera que lo más importante esté en el centro y se vea grande y claro. Dentalab respeta la jerarquización de la información que se quiere mostrar. Sobre todo en la página de detalle del producto (PDP). Igualmente las categorías fijas en la PDP desvían la atención de lo que realmente es importante mostrar,

Con respecto al Diseño Vertical, el usuario suele manipular el móvil con un solo dedo, el pulgar, así que intentemos pensar en webs de tal manera que el usuario pueda desplazarse fácilmente y con verticalidad. Además las webs verticales están de moda. Se mantiene el diseño vertical del sitio ya que en ningún momento se debe realizar scroll de manera horizontal para ver más información.

Imagen 21

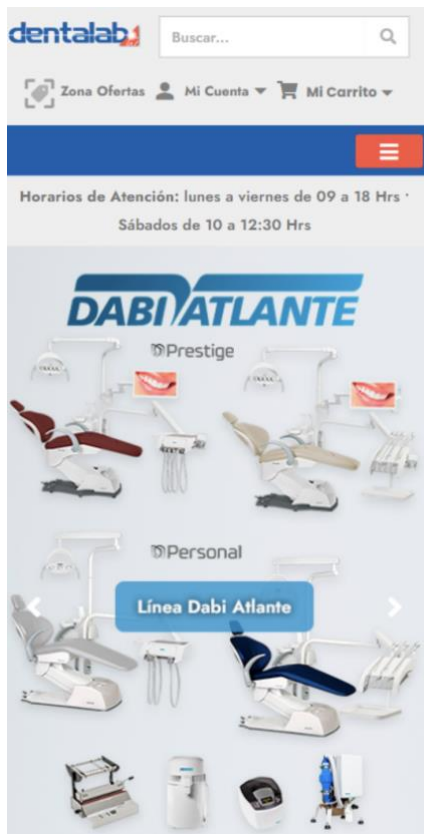
Ejemplo de diseño Vertical en la página Web de Dentalab



Fuente: Página web www.dentalab.com.ar

Imagen 22

iPhone 12 Pro (390 x 844 px)



Fuente: Página web www.dentalab.com.ar

Imagen 23

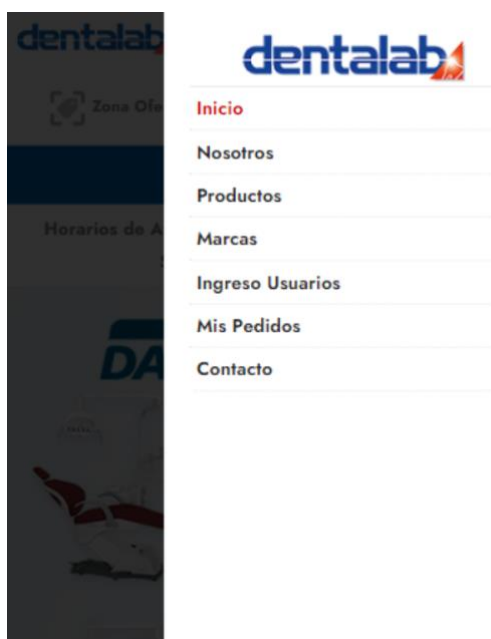
iPad Mini (768 x 1024 px)



Fuente: Página web www.dentalab.com.ar

Imagen 24

Menú en la Web Dentalab



Fuente: Página web www.dentalab.com.ar

A continuación se muestra la web de Dentalab con imágenes de cómo se observa el menú de Categorías:

Imagen 25

Categorías de Productos

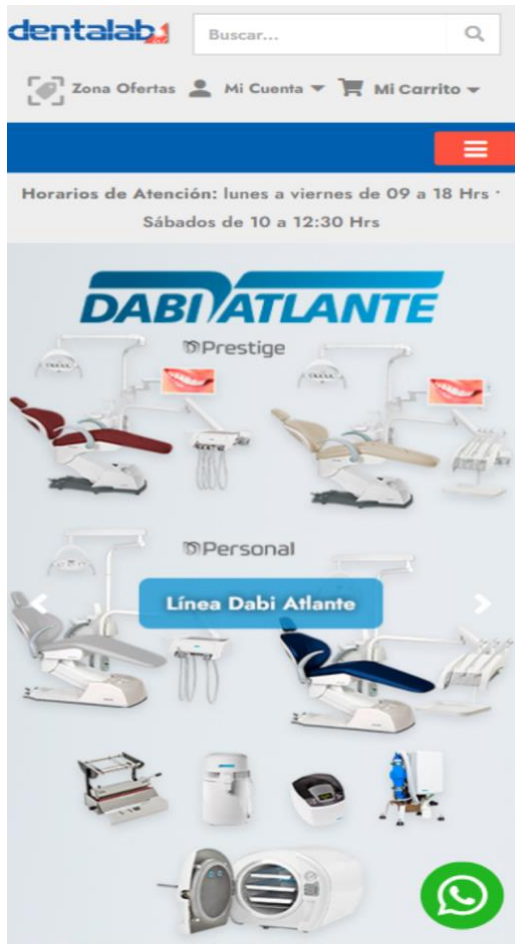
CATEGORÍAS



Fuente: Página web www.dentalab.com.ar

A continuación se muestra cómo se visualiza la página desde un Samsung Galaxy S20 Ultra (412 x 915 px)

Imagen 26



Fuente: Página web www.dentalab.com.ar

Cuando se analizan los Textos legibles, una norma básica de usabilidad es que podamos leer claro sin tener que acercarnos al móvil o hacer zoom en la pantalla táctil. Los textos se visualizan sin esfuerzo en la mayor parte del sitio.

Sólo se dificulta un poco en los nombre de los productos en el listado, los textos de las imágenes con las categorías y la sección de “Nosotros”.

Con respecto a los Formularios grandes se deben adaptar con una separación adecuada y un buen tamaño para que puedas apuntar sin problemas el campo que quieras rellenar. La separación entre los campos para ingresar los datos es la adecuada.

Luego se analizaron las Imágenes ligeras que sirven para agilizar el tiempo de carga, las imágenes deben pesar poco y adaptarse al formato de la pantalla sin que sobre imagen fuera de la pantalla. Si bien las imágenes tienen buen tamaño, ya que la más grande sólo pesa 245 kB, la página demora poco más de 5 segundos en cargar completamente. Debería revisarse qué se puede optimizar para lograr tiempos de carga menores.

Recomendamos a Dentalab 3 reportes de distintos sitios que realizan un análisis de la web para que la empresa pueda mejorar sus resultados si desea por ejemplo con Webpagetest que es una herramienta que permite en línea medir y analizar el rendimiento de una página y proporciona información detallada sobre la velocidad de carga y tiempo de respuesta del servidor y la optimización de las imágenes. También, existe la herramienta de Google Pagespeedweb Insights (PSI), que permite analizar el rendimiento de la página desde los dispositivos móviles y de escritorio y ofrece recomendaciones para mejorar la velocidad y la experiencia de usuario. Por último, se recomienda Gtmetrix, que analiza en línea el rendimiento del sitio web y proporciona un informe detallado de la velocidad de carga, la optimización y posibles mejoras a realizar.

Por último, espacios entre elementos que es vital dejar más “espacios” entre los botones o texto vinculable y separarlos de manera prudencial, ya que además harás que sean más legibles. En todo el sitio se deja bien espacio entre los distintos elementos.

Por otra parte, el miércoles 4 de octubre del 2023 entrevistamos a Hector Ysita, (Entrevista que se adjunta en el anexo 5.3), experto en UX digital, quien dio su punto de vista sobre la web. Ysita enfatizó que la jerarquía de la página es buena, debido a que la información despliega lo más importante en el centro, con un tamaño apropiado y con claridad visual. Asimismo, cuando analizamos el diseño vertical en el punto 5 del documento, Ysita opinó que es correcto porque se desliza en dirección decreciente. Esto genera una buena experiencia del usuario, pues presenta una mejor manipulación a través del móvil con un solo dedo, en forma vertical. Para continuar, Ysita destacó los textos legibles que la página de Dentalab posee. Estos son textos claros que se leen sin tener que acercar la pantalla o realizar un zoom.

Finalmente, a partir de lo trabajado en las dos entrevistas, el análisis de los grandes formularios, adaptados con una separación adecuada, que posee la página Dentalab con un muy buen tamaño para que se pueda apuntar sin problema el campo

a completar/rellenar. Adherimos así a los comentarios de Ysita, al abrir los formularios la página de Dentalab posee espacios grandes y bien adaptados con separación importante que permite apuntar cómodamente el campo a completar.

Análisis de Funnel de ventas Dentalab, también llamado embudo de ventas

Para hacer un análisis lo más completo posible de la web de Dentalab, entrevistamos a Nathalie Jacobs, experta en estrategia de *e-commerce*, quien expresa su preocupación sobre la escasez de ventas durante el periodo que se comprende desde 15 de febrero del año 2023. Al día de la entrevista , 29 de septiembre de 2023, (Entrevista que se adjunta en el anexo 5.2), la plataforma de Dentalab contaba con 97.800 entradas o visitas de búsqueda.. La preocupación que propuso la experta nos hace preguntarnos por la falta de conversión como primer KPI del *funnel* de ventas de la página. Si bien la cantidad de ingresos resulta interesante, con estrategias y campañas de SEO se podría mejorar la conversión al diseñar un plan de trabajo específico. En estos momentos, Dentalab solo cuenta con tráfico orgánico, y no posee inversiones de pauta de este tipo. En definitiva, este es un espacio para aprovechar y potenciar así los diferentes canales por los que ingresan los clientes a la plataforma.

Por otro lado, Jacobs nos comentó que experimentó muchas dificultades para acceder con facilidad al carrito de ventas. También observó la presencia de productos sin imágenes, y recomendó cargarlas al mismo tiempo que se suben los productos en la plataforma. Para contrastarlo, identificó de inmediato a la competencia e hizo una simulación de compra en su página para poder notar las diferencias: verificamos, así, que la competencia trabaja con VTEX.

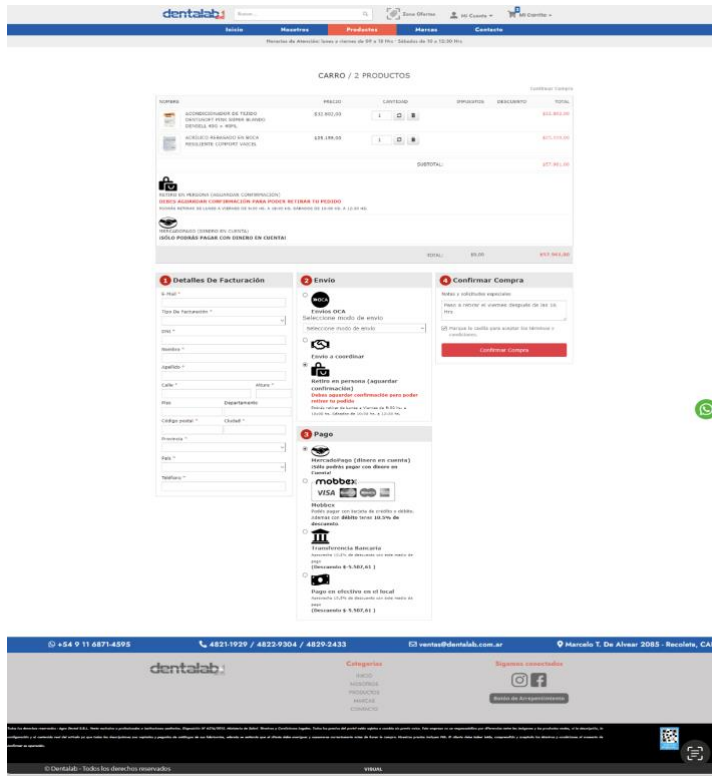
Al observar la página se entiende el énfasis que puso el directorio de la empresa Dentalab cuando convino que la usabilidad UX deberá basarse en la implementación de tres determinantes: Eficacia, Eficiencia y Satisfacción para el rellenar. Las imágenes deberán ser ligeras con el propósito de agilizar la carga, las imágenes pesan poco y se adaptan a la pantalla.

En ambas experiencias que detallamos a continuación se puede mejorar el UX realizando un cambio en la página al permitir compras sin obligar al usuario a registrarse lo que genera fricción.

Captura de pantalla de la página Dentalab en el periodo de estudio

Imagen 27

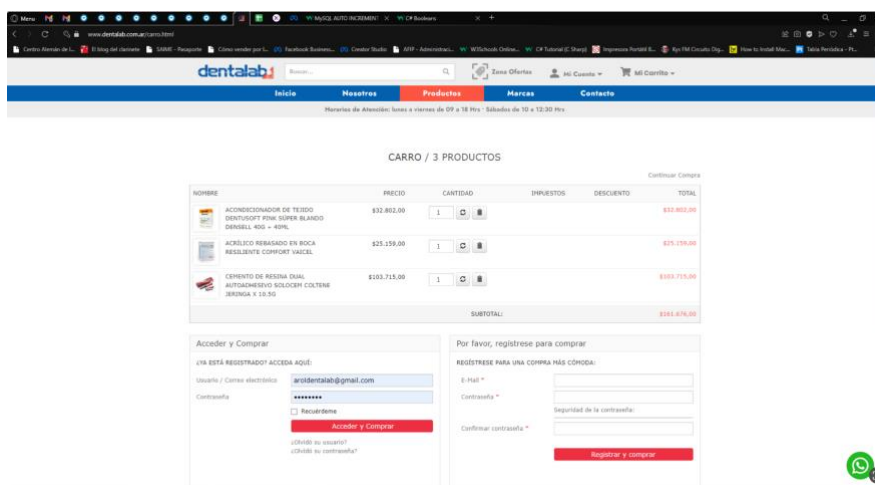
UX de venta para dos productos



Fuente : Página web www.dentalab.com.ar

Imagen 28

UX carrito compra 3 productos



Fuente: Página web www.dentalab.com.ar

Luego de avanzar con el análisis de la página, Jacobs realizó tres recomendaciones importantes. Primero, la necesidad de identificar los “productos estrella”, o más vendidos, con el objetivo de mejorar el PDP (páginas de detalles de productos). En segundo lugar, utilizar una solución como Google Trends como herramienta para visualizar la popularidad de los términos que se buscan en motores de búsqueda como Google, durante un periodo de tiempo específico. Esto aportaría que Dentalab pueda explorar los intereses y tendencias de sus productos, patrones. Por último, escuchar a sus clientes de otros canales, como Mercado Libre. Una escucha activa en el momento en que llegan a contactarse por WhatsApp permitiría realizar un pasaje a la experiencia de la web de Dentalab en clientes que quizás no tengan conocimiento de su existencia.

Es interesante pensar en los puntos que resalta Jacobs, y destacamos que para Dentalab este análisis resulta una oportunidad para dar comienzo al desarrollo de estrategias y campañas para mejorar su SEO. Con la estrategia SEO, Dentalab aparecerá en las primeras posiciones de los resultados de búsqueda de una palabra clave. Además, la posición de los resultados dependerá de la relevancia entre las palabras claves y el contenido del sitio Dentalab. Asimismo, Google podría premiar a Dentalab, si cumple con los requisitos necesarios para que los considere relevantes, por ejemplo: título, descripción y contenido. Etiquetas SEO. De esta manera, no solo se posicionará su marca, sino que se generarían más ingresos a su página y más interesados que resultarían en posteriores conversiones de venta. Además, el uso de herramientas como Google Trends los ayudaría a comprender cuándo, cuánto, cómo y dónde se buscan sus productos en internet. Finalmente, conocer las necesidades y opiniones de sus clientes en los diferentes canales que tiene Dentalab en la actualidad enriquecerá y nutrirá el círculo virtuoso que genera.

Por lo tanto, puede proponerse un trabajo sobre el *funnel* de ventas Dentalab. El punto de partida siempre debe ser la atracción cuando todavía se desconoce quién es el cliente. Esto nos lleva a una etapa de *awareness* de marca para Dentalab, en la que se tendría una gran oportunidad en la página a partir de esta estrategia *pull*, la que todavía no se está aprovechando y que ayudaría al usuario a concretar compras. Luego, se pasaría a la interacción con el potencial cliente y se genera un interés por los productos de Dentalab a partir de una comunicación asertiva. Un tercer momento, de decisión, ocurre cuando se reconoce cuáles son las necesidades del cliente específico

y este mismo se encuentra a un clic de finalizar la operación. *A posteriori*, llega el momento final, el de la conversión, que cuanto más rápida y sencilla sea, mejor. En resumen, y a grandes rasgos, son dos las etapas en donde Dentalab debería poner foco en su *funnel*: interacción y conversión.

Como se observa en el gráfico a continuación, es importante en el ingreso del embudo de conversión estar atentos a la entrada del tráfico de visitas debido a que allí es donde pueden perderse futuros clientes. La buena *performance* del sitio impacta en la tasa de conversión. La tasa de rebote o *engagement* muestra el porcentaje de esos ingresos o visitas que se dan, y en el presente gráfico se observa también la diferencia en ventas por la *performance* del sitio. El enriquecimiento del embudo de ventas se va completando con el tiempo de carga, que es clave para lograr más pedidos, y por consecuencia, mayores ventas.

Cabe destacar que Dentalab posee tráfico orgánico estable durante el periodo de estudio con picos en días específicos de promociones. El equipo Dentalab espera que el tráfico sea cada vez más creciente y de mantenerse la tendencia creciente existe la posibilidad de generar ventas a un menor costo, por lo tanto, el ROI de la empresa mejoraría. La combinación con la estrategia de SEO motorizaría las búsquedas y se obtendría una mejor reputación online y posicionamiento 360 en la web, algo que tendría repercusiones directas en la venta.

Imagen 29

Informe Reporte Dentalab

Pedido período Sábado 31 diciembre 2022 a Sábado 30 Diciembre 2023

Fecha	Productos*	Pedidos	Total de artículos vendidos	Ingreso neto	Ingreso bruto	Nombre de producto	ID de Producto
2023-10-03		1	1	\$65,187.00	\$65,187.00	Microamarradora Ametrada DRILLCO L48	7494
2023-09-20		2	2	\$98,932.09	\$98,932.09	Muchilario Guila de Colores Norlake-20 Colores	6782
2023-08-11		1	1	\$17,541.29	\$17,541.29	Acrílico Termo V4 VERAACRIL x 1kg	7540
2023-08-11		1	1	\$18,028.34	\$18,028.34	Acrílico Auto V4 VERAACRIL x 1kg	7543
2023-08-04		1	2	\$4,941.88	\$4,941.88	Cyretores Descartables Italianos x 100 und. Verdes	4554
2023-08-04		1	2	\$4,977.84	\$4,977.84	Resos de Algodón x 900 und.	5167
2023-08-02		1	2	\$32,141.30	\$32,141.30	Cubetas Ipo Rinckelc Lissa GDK x 8 und.	4472
2023-07-31		7	7	\$544,335.75	\$544,335.75	Micromotor Marathon Champion 3.2 Ntom - 35,000 rpm	7161
2023-07-09		2	2	\$83,913.00	\$83,913.00	Blanqueamiento Opalescence™ PF ULTRADENT 20% x Unidad	5243
2023-06-27		2	2	\$3,696.55	\$3,696.55	Desinfectante Surgilux G Glutaraldehído x 1L	5197
2023-06-07		1	1	\$26,347.75	\$26,347.75	Generador de Vaco para Taza Mecula DRILLCO	7648
2023-06-07		1	1	\$12,502.54	\$12,502.54	Taza para Mando al Vaco DRILLCO	7989
2023-05-20		3	3	\$160,801.98	\$160,801.98	Lavadora Ultrasonido 2.5L 170W 220V	5394
2023-05-28		2	8	\$10,701.52	\$10,701.52	Espejo de Pecho Completo Pilático Autoclavable Resin-Aramid	5520
2023-05-21		2	2	\$91,111.36	\$91,111.36	Lavadora Ultrasonido 950ml 50W 220V F39HC	5382
2023-05-11		2	2	\$11,716.78	\$11,716.78	Lupa Visual con Luz LED 2x - 3x - 6.5x 6x Escoplest	4519
2023-05-08		2	2	\$3,443.30	\$3,443.30	Desinfectante Surgilux O3 Verde Trienzimático x 1L	5199
2023-05-03		4	7	\$30,691.11	\$30,691.11	Blanqueamiento Opalescence™ PF ULTRADENT 20% x Unidad	5243
2023-04-24		1	1	\$11,267.47	\$11,267.47	Cubetas Ipo Rinckelc Porfobas Desinfectadas x 6 Und.	4468
2023-04-24		1	2	\$5,297.88	\$5,297.88	Composite Hylurux Jetting x 4g Densfil A2 S	4710
2023-04-24		1	3	\$4,472.31	\$4,472.31	Hyetobos Descartables Italianos x 100 und. celestes	4502
2023-04-24		1	2	\$6,929.86	\$6,929.86	Agujas MISAWA Cortas 21mm (20G x 7/8") x 100 und.	5099
2023-04-24		1	1	\$9,202.05	\$9,202.05	Películas Radiográficas Kodak Simples D-Speed Carestream x 100 und.	4534
2023-04-24		1	2	\$5,297.88	\$5,297.88	Composite Hylurux Jetting x 4g Densfil A2 S	4710
2023-04-24		1	3	\$4,472.31	\$4,472.31	Hyetobos Descartables Italianos x 100 und. celestes	4502
2023-04-24		1	2	\$6,929.86	\$6,929.86	Agujas MISAWA Cortas 21mm (20G x 7/8") x 100 und.	5099
2023-04-24		1	1	\$9,202.05	\$9,202.05	Películas Radiográficas Kodak Simples D-Speed Carestream x 100 und.	4534
2023-04-24		1	2	\$5,297.88	\$5,297.88	Composite Hylurux Jetting x 4g Densfil A2 S	4710
2023-04-24		2	11	\$40,848.47	\$40,848.47	Alfileros IQ Chrom Cromatitos LASCOD x 450g	4594
2023-04-14		3	8	\$23,055.74	\$23,055.74	Blanqueamiento Opalescence™ PF ULTRADENT 35% x Unidad	5242
2023-04-14		1	2	\$5,678.38	\$5,678.38	Blanqueamiento Opalescence™ PF ULTRADENT 10% x Unidad	5241
2023-04-13		1	1	\$54,268.50	\$54,268.50	Microcamara DRILLCO	7180
2023-04-10		1	2	\$1,793.22	\$1,793.22	Cajas para Ortodoncia DRILLCO x 12 und.	4431
2023-03-31		1	1	\$62,902.61	\$62,902.61	Micromotor Marathon Excelt Plus 4.5 Ntom - 45,000 rpm	7160
2023-03-30		1	1	\$3,152.27	\$3,152.27	Silicona Densfil C+ Activador Condensación	4616
2023-03-22		1	2	\$5,489.78	\$5,489.78	Mecheros Nacional Bunsen Gas Natural	7792
Total :				\$1,360,790.80	\$1,360,790.80		

Fuente: Dentalab

El gráfico de la imagen 27 muestra información de ingresos de Dentalab. Aquí se observa un análisis detallado de ventas. La especialización indica que Dentalab se dirige a un nicho de mercado específico: profesionales de la odontología, laboratorios

dentales y clínicas. La presencia de un informe generado por "**VirtueMart**" y "**Joomla!**" indica que Dentalab utiliza una plataforma de comercio electrónico para sus ventas. Esto podría sugerir, que la empresa debe contar con una estrategia de ventas que incluye la venta en línea, lo que amplía su alcance geográfico más allá de su único local en Capital Federal. Además, es importante contar con una gestión eficiente del inventario y la logística para cumplir con los pedidos en línea.

En la imagen 28 se compara el rendimiento de dos sitios web con diferentes velocidades de carga y su impacto en las ventas. Ambos sitios reciben 100,000 visitas al mes y tienen un ticket promedio de 50 USD. Sin embargo, un sitio tiene un tiempo de carga de 3 segundos, considerado de "buena performance", mientras que el otro tarda 6 segundos, catalogado como de "regular performance".

El sitio con buena performance logra una tasa de conversión del 1.5%, lo que se traduce en 1,500 pedidos y ventas totales de 75,000 USD. Por otro lado, el sitio con regular performance alcanza una tasa de conversión menor, resultando en 1,185 pedidos y ventas de 59,250 USD.

La diferencia en ventas entre ambos sitios es de 15,750 USD, lo que demuestra cómo un mejor tiempo de carga y, por ende, una mejor experiencia de usuario, puede impactar significativamente en las ventas de un sitio web. El gráfico también incluye un embudo que muestra las etapas del proceso de compra, desde la entrada al sitio hasta el CRM y las devoluciones, resaltando la importancia de cada paso en la conversión final.

Con la experiencia en la venta online y más de 30 años en medios de pagos he recopilado algunos conceptos importantes para una página web eficiente:

- **La velocidad de carga impacta directamente en las conversiones y ventas:** Un sitio web con un tiempo de carga más rápido (3 segundos) genera significativamente más ventas que uno con un tiempo de carga más lento (6 segundos), a pesar de tener el mismo número de visitas.
- **La experiencia del usuario es crucial:** Un tiempo de carga más rápido mejora la experiencia del usuario, lo que se traduce en una mayor tasa de conversión (1.5% frente a una tasa menor en el sitio con carga lenta).
- **Pequeñas mejoras pueden generar grandes diferencias:** La diferencia de 3 segundos en el tiempo de carga resulta en una diferencia de 15,750 USD en

ventas, lo que demuestra que incluso pequeñas mejoras en el rendimiento del sitio pueden tener un impacto significativo en los ingresos.

- **El embudo de conversión es un factor clave:** El gráfico destaca la importancia de optimizar cada etapa del embudo de conversión, desde la entrada al sitio hasta el CRM y las devoluciones, para maximizar las ventas.
- **La inversión en rendimiento del sitio es rentable:** Mejorar el tiempo de carga de un sitio web es una inversión que puede generar un retorno significativo en términos de aumento de ventas y mejora de la experiencia del usuario.

En resumen, el gráfico demuestra claramente la importancia de la velocidad de carga y la experiencia del usuario en el éxito de un sitio web. Optimizar estos aspectos puede generar un aumento significativo en las conversiones y ventas.

Imagen 30

Embudo de ventas, performance de la página



Fuente: Jorge Defeo, *founder* en Red Clover Argentina y profesor del eCommerce Institute.

Síntesis del capítulo 6

Para concluir el análisis de la web de Dentalab, este capítulo evaluó la performance de la plataforma On Premise, relevando desafíos en la navegación móvil y oportunidades para mejorar la tasa de conversión. Expertos en UX y en e-commerce destacaron la necesidad de optimizar el menú móvil, mejorar la estrategia SEO con palabras clave relevantes para el sector dental y enfocarse en la conversión. Se encontró que la velocidad de carga afecta significativamente la tasa de conversión, según datos comparativos. Se recomienda a Dentalab implementar estrategia SEO, mejorar la velocidad de carga con herramientas como Google Pagespeed Insights y optimizar el funnel de ventas.

En conclusión, la plataforma de Dentalab tiene un sólido potencial, pero requiere mejoras estratégicas en la experiencia del usuario, el rendimiento del sitio y la optimización del funnel de ventas.

Consideraciones finales

En este trabajo, como maestranda me propuse como objetivo general analizar la plataforma de Dentalab sus integraciones con los medios de pagos digitales del e-commerce de insumos odontológicos en el periodo de febrero a octubre de 2023. Para hacerlo posible, structure el análisis del caso en 6 objetivos cuyo propósito era presentar, analizar y caracterizar el caso de análisis.

A lo largo de estos objetivos, encontramos algunos hallazgos importantes que se identifican a continuación:

Para los fines del análisis del caso, me he entrevistado con una importante cantidad de profesionales, 29 en total, y leído más de 8 libros de bibliografía, además de 20 papers relacionados con el tema específico. Sin embargo, a lo largo del desarrollo, he optado por dejar gran parte fuera de la misma para hacer foco en el objetivo general de este trabajo.

Uno de los hallazgos expuestos en el **capítulo 2**, es la necesidad de contar con una estrategia omnicanal con el objetivo de potenciar la integración de las plataformas y con respecto a Dentalab el foco sería la integración con las de medios de pagos es decir a través de Mobbex - Payway- Mercado Pago- Plataforma Propia. A partir del lanzamiento, en el 2024 se sumó como se mencionó anteriormente a la plataforma de

Nave, de Banco Galicia, especializada para Pymes para sumar más oportunidades de pagos y mejorando así la aceptación.

Tomando como caso testigo a Dentalab, una pyme de Argentina que posee 20 empleados y factura anualmente un promedio de U\$S 2.000.000, previos a la devaluación de noviembre 2022, la definición estratégica al momento de elegir una plataforma debería basarse en opciones que le otorgan agilidad, escalabilidad, flexibilidad y una mejora en la experiencia del cliente. Es muy importante contar con la flexibilidad y escalabilidad para participar en futuros eventos de *e-commerce*.

Por lo tanto, podemos decir que, para los primeros años de este gran desafío, el directorio de Dentalab podría haber optado por un modelo de Saas, en donde las aplicaciones fueran alojadas por un proveedor externo y estén disponibles de manera *online*. De esta forma, en definitiva, se hubieran eliminado costos de instalación y mantenimiento.

Durante las entrevistas a los socios manifestaron el análisis de diferentes presupuestos, la paciencia que desarrollaron con los talentos internos y la destreza desplegada para impulsar la tecnología y la innovación con el objetivo de seguir avanzando en un mercado donde se compite día a día con tensiones sobre costos, producto y calidad en la atención.

Los socios de Dentalab se inclinaron a la plataforma propia por 3 razones básicas según su entender:

1. control sobre el desarrollo, lo que le permitió adaptarla específicamente a sus necesidades
2. costos iniciales: más altos debido al desarrollo pero la propiedad queda en Dentalab y luego son más bajos
3. escalabilidad: escalas según tus propios requisitos y cronograma, no dependes de actualizaciones de un tercero

Este último punto es clave en el momento de elección de una plataforma debido a que te da la oportunidad de manejar el aumento de usuarios y transacciones o datos sin que se degrade el rendimiento. El propósito de tener escalabilidad es un pilar para tener que el negocio pueda crecer, adaptarse y mantenerse rentable sin sacrificar calidad ni eficiencia durante los “eventos masivos de conveniencia”.(El Despegue Digital, Génesis de un Futuro Digital, Pueyrredón M, 2024).

Estos eventos masivos comenzaron en 2012 en una etapa de colaboracionismo del comercio electrónico, durante estos eventos se busca fomentar las ventas online de diversas industrias. Los mencionados momentos han estimulado el crecimiento del comercio electrónico y han logrado que los consumidores no solo los esperen sino que aprendan a comprar online.

Cabe destacar que en estos eventos masivos Dentalab posee una participación muy acotada debido a que su plataforma al ser propia no posee la escalabilidad y flexibilidad para lograr que el incremento de tráfico de operaciones no impacte en la experiencia del cliente.

En segundo lugar, detallamos otro hallazgo que se detalla en la síntesis del **capítulo 5**, en donde se recomienda a Dentalab la implementación de una estrategia de fraude con alcance 360. Una estrategia sólida con un motor antifraude y una visión/foco omnicanal le brindara a Dentalab la oportunidad de ofrecer a los usuarios diferentes medios de pagos, dispositivos, links en redes, whatsapp y pago en su plataforma de forma segura. El motor antifraude debe ser una estrategia omnicanal.

En tercer lugar, respecto de cómo influye la estrategia de SEO en la atracción de audiencia para lograr conversión luego en la página de Dentalab, hemos detectado un hallazgo importante en el **capítulo 6**, el cual se traduce en buen nivel de visitas o ingresos de búsqueda en la plataforma con una baja conversión. Debido a estos factores, se recomienda al directorio proponer una estrategia basada en diseño de conversión a través de campañas de SEO con monitoreo del *funnel* de ventas Dentalab. La estrategia de SEO tendrá como objetivo monitorizar las búsquedas y lograr una mejor reputación online, esto posiciona a Dentalab en la web, algo que tendrá repercusiones directas de forma positiva en la venta.

Algunas recomendaciones para el futuro para Pymes del Ecommerce del Futuro como Dentalab

Las Pymes como Dentalab, el caso de estudio, que adopten el **mindset eContinuum**, se transformaran en las referentes de sus respectivas industrias. Las que no se atrevan, lucharán por sobrevivir y correrán el riesgo de desaparecer. En un mercado donde la única constante es el cambio, quienes lo vivan como parte de su día a día y lo tomen como su cultura liderarán su industria. “Este es el poder transformador del **mindset eContinuum**” (Pueyrredon M, 2024) expresaba Marcos Pueyrredon en

su columna semanal de LinkedIn del 21 de diciembre del 2024. Algunas herramientas para apoyar la estrategia del Ecommerce **Personalización e Hipersegmentación**, al implementar un motor de recomendaciones personalizado que utilice datos de compras anteriores, preferencias y comportamiento en línea. Por ejemplo: Dentalab podría sugerir a sus clientes SKUs basados en las búsquedas recientes y agregar recomendaciones en las redes sociales para retargeting.

La Optimización de la Plataforma, al utilizar Inteligencia Artificial para analizar la demanda de los 5000 SKUs actuales y los futuros SKUs

Otra herramienta importante sería la atención al cliente híbrida, usando chatbots con IA para atender consultas básicas y dirigir interacciones complejas a vendedores de la tienda física.. Por ejemplo: configurar un chatbot en WhatsApp y la tienda física que responda preguntas comunes (garantías, envíos, devoluciones) mientras recopila datos para análisis futuros (personalización e hipersegmentación)

Asimismo implementar la oportunidad de la Logística Inteligente, aprovechando la Inteligencia Artificial con el objetivo de optimizar la cadena de suministro, para anticipar quiebres de stock o necesidades de reposición. Implementación de modelos predictivos que alerten sobre la reposición en la tienda física basados en patrones históricos.

Capacitación y Cambio Organizacional de Dentalab como Caso de Estudio

El Capital Humano es la clave. Es natural que los empleados al principio sientan la Resistencia al cambio o presenten dudas frente a estas nuevas tecnologías. Crear el hábito de usar IA en tareas repetitivas y diarias las normaliza como parte del flujo de trabajo y genera lo que se conoce como luego efecto multiplicador.

Asegurar que el equipo humano esté preparado para trabajar con herramientas de Inteligencia Artificial para aprovechar el potencial.

El líder es esencial en este proceso, este líder no es sinónimo de “Jefe”. El liderazgo que precisa este tipo de organización es el sostenible que es un proceso en donde el líder influye en los demás para integrar la sostenibilidad empresarial y lograr un impacto positivo en la sociedad y el planeta.

Este es el momento de los líderes emergentes, individuos que no están en posición de autoridad formal, sin embargo posee cualidades de liderazgo con las que influye en su entorno. Son aquellos que se adaptan rápidamente y logran persistir en circunstancias difíciles.

La importancia de la capacitación interna es clave en este proceso, puede plasmarse en talleres para empleados para aprender a interpretar datos generados por la IA y aplicarlos a sus decisiones. Por ejemplo, un workshop para los empleados del local físico sobre cómo usar dashboards de IA para ajustar surtidos de productos

Otra herramienta clave es el feedback continuo en los equipos, los ciclos de retroalimentación donde los empleados pueden compartir qué herramientas funcionan y qué áreas necesitan ajustes. Un grupo de "embajadores de IA" por canal de venta y uso que reporten experiencias y sugerencias al equipo central. Por ejemplo: canal whatsapp, canal físico, logística inteligente además de la participación en eventos relevantes de la industria digital con el fin de asegurar que los recursos tengan la información innovadora de parte de los jugadores del mercado.

La escalabilidad es una funcionalidad fundamental para brindar soluciones exitosas a otros canales o áreas del negocio. Un ejemplo que se puede mencionar es implementar IA para gestionar campañas en redes sociales, optimizando contenido y horarios de publicación. Instagram, Facebook y plataforma Dentalab.

Con este propósito es importante contar con capacitación para los empleados en la Expansión Omnicanal para lograr una integración fluida entre canales físicos y digitales

La omnicanalidad exige una experiencia unificada para el cliente, lo que significa coordinar datos y operaciones entre la tienda física y los canales digitales de Dentalab, o sea la plataforma digital, whatsapp y redes. Para lograr esta experiencia es necesario que los empleados sepan utilizar la tecnología y esto solo es posible si los empleados comprenden el rol de la tecnología y tengan una actitud colaborativa. Un ejemplo claro es el modelo BOPIS Buy online Pick up in store

Es esencial la experiencia de entrenar a los empleados del local físico en herramientas digitales que conectan a los canales online para apoyar a los clientes a consultar productos. Además, es clave que los empleados puedan consultar los inventarios y procesar pedidos en línea desde la tienda física.

Referencias Bibliográficas

- AA. VV. (2022). *Business Case Capsule. Capítulo Argentina*. eCommerce Institue.
- Americas Market Intelligence. (2023, 15 de agosto). *Comercio electrónico en Argentina, datos 2023*. <https://americasmi.com/insights/lo-que-mas-compran-los-argentinos-por-internet/>
- Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECCEM). (2007). *Libro blanco del comercio electrónico: Guía práctica de comercio electrónico para PYMES*.
- Barros Requeijo, F. (2024). *Poder desde el NO poder, Tácticas y Estrategias*. Kindle Direct Publishing.
- CACE. (2021, 10 de febrero). Cómo desarrollar el canal digital en empresas tradicionales por Mariano Tordó [Podcast]. En *Pensar Digital*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/3rBdxBnuYtU7iLLYCbsSxE>
- CACE. (2021, 13 de marzo). *La atención al cliente como nueva herramienta de marketing por Marcos Pueyrredon*. [Podcast]. En *Pensar Digital*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/2vb3YyzZ90k06CDkYgifNM>
- CACE. (2022, 17 de marzo). *Negocios digitales, tendencias y desafíos del 2022 por Nicolás Valenzuela*. En *Pensar Digital*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/1FO83zOHioGIWo02Gy0oL>
- CACE. (2023, 9 de marzo). *Estudio anual: El eCommerce continúa creciendo y se instala como hábito de compra*. <https://cace.org.ar/prensa/estudio-anual-2023/>
- Campos Ríos, M. (2022, 9 de febrero). *La enseñanza de Estonia, “el país más digital del mundo”*. Maxi Campos Ríos. <https://maxicamposrios.com.ar/la-ensenanza-de-estonia-el-pais-mas-digital-del-mundo/>
- Do Rego, S. (2018, 3 de agosto). *Estonia: la nación más digital del planeta*. *TN*. <https://tn.com.ar/tecno/internet/2018/08/03/estonia-la-nacion-mas-digital-del-planeta>

- Duque, V. (2023, noviembre 29). *El pulso del consumidor moderno en América Latina*.
- eLíderes Podcast. (2022, 13 de octubre). *KPIs de ventas con Rafael Casellort (Episodio 16)* [Podcast]. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/3Iou0bhmwKOOdtOqTP7G4g?si=e07f2bb625914349>
- eLíderes Podcast. (2022, 13 de octubre). *Importancia de la cultura empresarial con Pilar Rojas (Episodio 19)* [Podcast]. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/4TWsIR9X7giEXEoQCj4F22?si=1BCMoqVeSV-ud3sDrZLhJA>
- eLíderes Podcast. (2022, 13 de octubre). *Integración entre las redes sociales con Gustavo Moscovich (Episodio 21)*. [Podcast]. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/12KfqTAfZ37dr7Owp1Kwul?si=kRBoFCGoRHGOPS1QQWxoUw>
- eLíderes Podcast. (2022, 13 de octubre). *Aprendizaje de los C-levels rumbo al éxito, con Alejandro Gamez Martínez (Episodio 24)*. [Podcast]. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/0vkQ0ENUUHHqx3vUIOyGBW?si=b1faac99c72942c0>
- Gillespie, N., Lockey, S., Ward, T., Macdade, A., & Hased, G. (2025). Trust, attitudes and use of artificial intelligence: A global study 2025. The University of Melbourne and KPMG. DOI 10.26188/28822919
- Han, B. C. (2012). *La sociedad del cansancio* (C. Bernhardt, Trad.). Herder.
- Hernández Sampieri, R. (2020). *Metodologías de la investigación* (6.ª ed.). McGraw Hill.
- Harari, Y. N. (2014). *Sapiens: De animales a dioses*. Editorial Debate.
- Ibarra, G., Vullingsh, S., & Burgos, F. J. (2021). *Panorama digital de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) de América Latina, 2021*.

Universidad de Maastricht, Steadfast Networks y Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA).

Krom, A. (2017, 5 de noviembre). La experiencia de digitalizar el Estado. *La Nación*.

<https://www.lanacion.com.ar/economia/la-experiencia-de-digitalizar-el-estado-nid2079246/>

Marradi, A., Archenti, N. y Piovani, J. (2007). *Metodología de las ciencias sociales*. Emecé.

Payments and Commerce Market Intelligence. (s.f.). *Argentina E-Commerce Market Data*. <https://paymentscmi.com/insights/argentina-e-commerce-market-data/>

Payments and Commerce Market Intelligence. (s.f.). *Brazil E-Commerce Market*. <https://paymentscmi.com/insights/brazil-e-commerce-market/>

Payments and Commerce Market Intelligence. (s.f.). *Chile E-Commerce Market*. <https://paymentscmi.com/insights/chile-e-commerce-market/>

Pueyrredon, M. (2021, 3 de diciembre). Hacia una mirada desmitificadora del eCommerce [Artículo del newsletter: *Digital Commerce Capsule*]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/hacia-una-mirada-desmitificadora-del-ecommerce-de-marcos-pueyrredon/>

Pueyrredon, M. (2022). *El Metaverso que todavía no es tal, la constante inflexión y el reto de la ciberseguridad para las marcas y retailers modernos*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/el-metaverso-que-todav%C3%ADa-es-tal-la-constante-y-reto-de-pueyrredon>

Pueyrredon, M. (2024). *El despegue digital: Los inicios del comercio electrónico en Iberoamérica*. En *Génesis de un Futuro Digital* (Vol. 1). eCommerce Institute. <https://genesisfuturo.digital/el-despegue-digital-los-inicios-del-comercio-electronico-en-iberoamerica/>

Pueyrredon, M. (2024, 21 de diciembre). AI First Aumentado, Human First y el enfoque eContinuum (Capítulo 3 de 4) [Publicación]. LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/pulse/ai-first-aumentado-human-y-el-enfoque-econtinuum-3-de-marcos-l3qqf/>

Roncoroni, J. (2021, 23 de marzo). Por el impacto de la pandemia, el PBI de la Argentina se contrajo un 9,9% en 2020. *Infobae*.
<https://www.infobae.com/economia/2021/03/23/por-el-impacto-de-la-pandemia-el-pbi-de-la-argentina-se-contrajo-un-99-en-2020/>

Rua, M. (2018, 24 de junio). Estonia, el primer país digital. *La Nación*.
<https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/estonia-el-primer-pais-digital-nid2146490/>

Tapscott, D., & Williams, A. D. (2007). *Wikinomics: La nueva economía de las multitudes inteligentes*. Paidós.

ANEXOS

ANEXO 1. Entrevista . Emanuel Huesca Tovar

Merchant Fraud Solutions Manager en American Express Mexico.

Fecha: Martes 12 de enero de 2023.

Lugar de la entrevista: llamada telefónica whatsapp

Estimado Emmanuel,

Conforme a lo hablado por teléfono y comentada la importancia de poner en contexto al lector del anteproyecto, preciso hacerle algunas preguntas en profundidad dado que ud. es un referente de la industria en la materia y por su experiencia demostrada en las capacitaciones regionales.

¿Cómo describiría la apertura de la adquirencia?

Se define como aquel acuerdo que existe con algunas de las marcas para poder realizar la aceptación de las tarjetas a través de los comercios que ellos se encargarán de buscar evaluar, y analizar de acuerdo al nivel de riesgo de cada uno, y así poder completar la aceptación de la tarjeta en la localidad, municipio o país.

¿Qué es Adquirencia?

Licencia otorgada a una entidad, encargada de manejar la relación comercial con los comercios.

¿Qué hace un adquirente?

Es aquella figura que representa al comercio dentro de la red transaccional y que se encarga de manejar el riesgo, estipular los controles, industrias y todo lo necesario para manejar el control del riesgo en la adquisición y firma de comercios.

¿Qué es un agregador y un facilitador de pagos?

Un agregador se define como aquella figura que tiene una relación comercial directamente con el adquirente, mismo que será el encargado de buscar a los comercios, correr sus modelos de riesgo para la aceptación y firma de los contratos celebrados con los diferentes comercios ya sean físicos o electrónicos, dependiendo el

modelo de negocio que tengan. Un facilitador de pagos es aquella entidad que se encarga de hacer la dispersión de los pagos de un comercio, pero no tienen ninguna relación comercial con el adquirente, ni corre modelos de negocios para el comercio.

¿Qué es el número de comercio, como lo define?

Es el número con el cuál se identifica a cada comercio dentro de la red de cada adquirente, y lo define de acuerdo a los modelos internos establecidos por el adquirente.

¿Cuál sería su definición de medios de pagos?

Se define como aquel método disponible para realizar el pago a un comercio de un bien o servicio ofrecido por el mismo, este medio puede ser con la presencia del cliente o sin ella.

¿Qué es un fraude?

Aquella situación donde se involucran los datos de una persona para cometer una transacción o la solicitud de un crédito o tarjeta sin su consentimiento.

¿Qué es un contracargo?

Es el débito que se le procesa a un comercio a través del adquirente dada una investigación iniciada por el emisor de la tarjeta, y en donde existe una transacción con el comercio.

¿Qué es un Gateway?

Es el sistema que utiliza el comercio para procesar el pago de una transacción, en donde hubo una solicitud hacia el emisor y con una respuesta de la misma.

¿Qué es un comercio electrónico o digital?

Aquel comercio que se encarga de procesar transacciones sin la interacción del cliente de manera física, ni de la tarjeta y todo esto a través de una plataforma digital.

¿Qué es una plataforma de e-commerce?

Es aquella plataforma que utiliza un comercio para realizar sus transacciones sin la interacción de la tarjeta, ni del dueño de la tarjeta, esto puede ser a través de una página web, app, etc.

ANEXO 2. Entrevista a Nathalie Jacobs

Consultora y Profesora de Ecommerce

Amante del comercio digital con experiencia pura en e-commerce.

Fecha : Viernes 29 de septiembre de 2023.

Lugar de la entrevista: Videollamada por Zoom

¿Cómo ves la página de Dentalab en tu experiencia?

Entiendo que en la experiencia al navegar por la página de Dentalab he percibido varios puntos críticos que podrían estar afectando la experiencia del usuario y, potencialmente, las ventas directas a través del sitio web. En primer lugar, la experiencia que tuve con la dificultad para encontrar el carrito de ventas. Esta es una barrera de usabilidad significativa. El carrito de compras es un elemento fundamental en cualquier e-commerce, y su ubicación debe ser intuitiva y fácilmente visible en todas las etapas de la navegación. La dificultad para encontrarlo puede generar frustración en el usuario y llevar al abandono de la compra.

En segundo lugar existen en la página productos sin imágenes. La ausencia de imágenes es un gran inconveniente para cualquier comprador online. Las fotos de los productos son cruciales para que los usuarios puedan visualizar lo que están comprando, evaluar sus características y tomar una decisión informada. La falta de imágenes genera desconfianza y dificulta la comprensión.

Luego, se detectó que el direccionamiento de todas las consultas a WhatsApp. Si bien WhatsApp puede ser un canal de comunicación efectivo para resolver dudas y finalizar ventas, centralizar *todas* las consultas allí sugiere que el sitio web podría no estar proporcionando suficiente información o confianza para que los usuarios completen la compra de forma autónoma. Esto puede generar una carga de trabajo considerable en el canal de WhatsApp y una experiencia menos fluida para aquellos usuarios que prefieren autogestionar su compra.

Por último, que las ventas finalicen en el canal WhatsApp indica que el sitio web está funcionando como un catálogo o un punto de contacto inicial y no como una

plataforma de e-commerce completa. Esto puede deberse a la falta de confianza generada por los puntos anteriores (falta de carrito visible, ausencia de imágenes, información incompleta) o a la necesidad de una interacción más personalizada para la venta de insumos odontológicos.

¿Cuál es tu opinión con respecto a las visitas en la página desde su lanzamiento?

Las visitas desde febrero fueron 97800, son buenas. Es llamativa la falta de conversión. Yo investigaría qué preguntas hacen los clientes cuando llegan al whatsapp

¿Qué recomendarías a Dentalab Nathalie para mejorar estratégicamente?

Dentalab solo tiene tráfico orgánico por lo que se puede observar, le recomendaría generar campañas con inversión de SEO. Le recomendaría mirar a la competencia quienes son. Me parece importante que Dentalab tenga claro cuáles son sus productos estrella para poder destacarlos en la venta en la página. Además, le recomendaría que utilicen Google Trends para saber sus clientes cuando, cuanto, como y donde buscan sus productos en la web. Ej: Fresitas.

¿Cómo ves el diseño e imágenes?

Miro la página y observo que hay productos sin imágenes, es preciso cargarlos. Asimismo, noto que hay productos sin preparación, este es un aspecto que sería interesante mejorar. El Instagram de Dentalab lo observo más completo que la página.

¿Hay algún comentario que quieras realizar según lo conversado?

Algo que me gustaría saber es que consultas le hacen a Dentalab en la relación con Mercado Libre

ANEXO 3. Entrevista a Hector Ysita

Coordinador de Marketing en Elevate

Apasionado en Desarrollo de Negocios en Transformación Digital.

Lugar de la entrevista: Videollamada por Zoom

Fecha: Miércoles 4 de octubre de 2023.

¿Cómo describirías la Jerarquización de la página WEB de Dentalab?

Muy buena dado que la información despliega lo más importante en el centro, grande y claro.

¿Cuál es tu opinión con respecto al diseño vertical de la página?

En este caso opino lo mismo. Resulta muy buena, ya que se desliza hacia abajo. Esto genera buen UX debido a que el usuario manipula mejor el móvil con un solo dedo su pulgar en forma vertical.

¿Cuál es tu valoración de los textos legibles que posee la página de Dentalab?

Son textos claros que se leen sin tener que acercar la pantalla o hacer zoom, esto mejora el UX del usuario.

¿Qué opinas de los formularios que desarrolló Dentalab en su página?

Los formularios son grandes y están adaptados con una separación adecuada con un muy buen tamaño para que se pueda apuntar sin problema el campo a rellenar.

ANEXO 4. Entrevista Andres Zaied

Presidente CACE

Fecha: 15 de diciembre 2023

Lugar de la entrevista: llamada por whatsapp

Andres Zaied destaca que Dentalab debería reevaluar la estrategia y cultura de la empresa para analizar el check out directo y no enviar al cliente al whatsapp. Con el Experto discutimos cómo justificar el cambio de plataforma de ecommerce desde el concepto de medios de pagos.

La estrategia en el inicio estaba adecuada al tráfico y volumen que tienen no obstante como se pretende dar un **CLTV** (customer lifetime value, es la métrica que se utiliza para estimar el ingreso que genera un cliente durante la relación con una empresa) con una tasa de recompra cada 2 meses el check out debería ser **PCI** y por lo tanto almacenar el medio de pago y ser one click to buy. La estrategia de medios de pagos está asociada al objetivo del negocio que es compra y recompra. Andrés destaca

facilitar y promover herramientas que generen recompra de productos en la plataforma.

ANEXO 5. Entrevista Juan Etcheverry

Argentina General Manager at RedCloud

Fecha: 20 de diciembre de 2023

Lugar de la entrevista: Videollamada por Zoom

Experto en Comercio Electrónico y soluciones de pagos, Juan fue consultado abordando la línea de pensamiento de la optimización de las estrategias de los medios de pagos en la plataforma de Dentalab podría ser más eficiente con un modelo SAAS. En virtud de su posición como CEO de países del Conosur de VTEX se preguntó por soluciones de Check out en especial SMART check out con el objetivo de conocer en profundidad la solución y así ponderarla para la plataforma del caso testigo.

- ¿Puedes compartirnos la solución de pago inteligente de la plataforma de comercio electrónico de VTEX, Smart Check out ?
- *¿Es una solución que pueden utilizar los comercios en varios mercados?*

Si, es global el checkout! Lo que cambia país a país es A) los conectores de pago (gateways/wallets/crypto/transacciones, etc), y B) la customización de (parte del) front para localizar el order form

Juan nos brinda links y páginas sobre VTEX y soluciones Smart Check Out para analizar la información antes detallada

- *Optimizaciones de soluciones de pagos e commerce*

https://help.vtex.com/es/tutorial/cambio-la-nueva-version-de-smart-checkout--tutorials_3811

<https://help.vtex.com/en/tutorial/seguranca-do-smartcheckout--3SrJuuhrgwePUgIrpIexfB>

<https://secure.vtex.com/?an=VTEX>

ANEXO 6. Entrevista a Ariel Mikowski

Consulting Director & Associate | eCommerce Specialist en Janis
Transformación digital | Logística | Inventory | Delivery | Cloud Solution
Ariel además, comparte un análisis personal de la página de Dentalab que se incluye en este anexo

Fecha entrevista: Lugar de la entrevista: Llamada de Whatsapp

Análisis propuesto por Ariel Mikowski

Análisis de la Página Dentalab

1- Menos es más: debemos intentar mantener la web limpia, con un diseño sencillo y claro y sin “adornos innecesarios”.

En general en la página están bien delimitados los distintos sectores y espacios del sitio entendiéndose para que se utilizan.

Si bien algunas secciones parecen estar un poco “cargadas”, el diseño es bastante sencillo.

2- Multipantalla: una web responsive debe verse y leerse bien en cualquier pantalla.

El sitio se ve correctamente en distintos dispositivos con distintas resoluciones.
Samsung Galaxy S20 Ultra (412 x 915 px)

iPad Mini (768 x 1024 px)

iPhone 12 Pro (390 x 844 px)

3- Menú desplegable: en la web móvil la pantalla es pequeña, con lo que el espacio debe aprovecharse lo mejor posible.

El menú desplegable no está siendo utilizado para aprovechar todo su potencial.

Se puede ver que sólo redirige a las secciones principales del sitio, sin avanzar en las subsecciones del sitio

Actualmente se muestran las categorías y subcategorías de los productos mediante una estructura fija e imágenes con textos pequeños

Si se logra mejorar la utilización del menú de manera más dinámica se lograría un diseño mucho más entendible y limpio, ya que esa sección fija de categorías y subcategorías, desaparecería.

Ejemplos de un buen uso del menú desplegable podemos encontrar en el sitio <https://www.florayfauna.pe/>

4- Jerarquiza la información: ordenar los elementos en la web de tal manera que lo más importante esté en el centro y se vea grande y claro.

Se respeta la jerarquización de la información que se quiere mostrar. Sobre todo en la página de detalle del producto (PDP).

Igualmente, las categorías fijas en la PDP desvían la atención de lo que realmente es importante mostrar,

5- Diseño Vertical: el usuario suele manipular el móvil con un solo dedo, el pulgar, así que intentemos pensar en webs de tal manera que el usuario pueda desplazarse fácilmente y con verticalidad. Además ,las webs verticales están de moda.

Se mantiene el diseño vertical del sitio ya que en ningún momento se debe realizar scroll de manera horizontal para ver más información.

6- Textos legibles: una norma básica de usabilidad es que podamos leer claro sin tener que acercarnos al móvil o hacer zoom en la pantalla táctil.

Los textos se visualizan sin esfuerzo en la mayor parte del sitio,

Sólo se complica un poco en los nombres de los productos en el listado, los textos de las imágenes con las categorías y la sección de “Nosotros”.

7- Formularios grandes: se deben adaptar con una separación adecuada y un buen tamaño para que puedas apuntar sin problemas el campo que quieras rellenar

La separación entre los campos para ingresar los datos es la adecuada.

8- Imágenes ligeras: para agilizar el tiempo de carga, las imágenes deben pesar poco y adaptarse al formato de la pantalla sin que sobre imagen fuera de la pantalla.

Si bien las imágenes tienen buen tamaño, ya que la más grande sólo pesa 245 kB, la página demora poco más de 5 segundos en cargar completamente.

Debería revisarse qué se puede optimizar para lograr tiempos de carga menores.

Te dejo 3 reportes de distintos sitios que realizan un análisis de la web para que puedas observar los resultados.

https://www.webpagetest.org/result/231014_BiDcF3_5TB/

https://pagespeed.web.dev/analysis/https-dentalab-com-ar/lck6pnrukh?form_factor=mobile

<https://gtmetrix.com/reports/dentalab.com.ar/zE76jYU1/>

9- Espacios entre elementos: es vital dejar más “espacios” entre los botones o texto vinculable: separarlos de manera prudencial, ya que además harás que sean más legibles.

En todo el sitio se deja bien espacio entre los distintos elementos.

ANEXO 7. Entrevista a representantes de la empresa Eufar

Entrevistada: Nathi Jacobs, ROL; María Romero, Gestora Comercial de Eufar, Alexander Sunabio, del equipo de Gestión Contable y Técnico.
Fecha de la entrevista: 5 de junio del 2024.

Durante la entrevista se realizaron preguntas del mercado de Colombia y como Eufar desarrollaba las ventas de su ecommerce.

Eufar detalló que su plataforma era Suitecommerce integrada con el inventario en vivo.

Además aclaró que como plataforma de pagos utilizaban a PayU LATAM y no pueden integrarse con otras. Suitecommerce al ser una plataforma de ecommerce comprada en su momento por Oracle posee restricciones. Oracle Netsuite y no permite integrar con otras plataformas de pago. Por el momento, ninguna está no está “aprobada” para cumplir con los estándares de seguridad altos que posee Oracle.

Eufar comentó en la entrevista que Pay U desde su plataforma los ayuda y maneja todo directamente, con su política de seguridad con lo que establecen las reglas

de aprobación con un estado “StandBy” y hacen la trazabilidad para evaluar fraude. El proceso dura 2-3 horas cuando es cliente nuevo, casi inmediatamente cuando es un cliente existente. Según lo comentado por Eufar en la operación diaria, abordan diversos aspectos cruciales para garantizar la eficiencia y seguridad de las transacciones. A continuación, se detallan algunos puntos clave:

Detección y Prevención de Fraude:

Eufar experimentó casos de fraude documental, como la realización de compras a nombre de compañías con números de identificación distintos. Para mitigar este riesgo, implementaron un proceso de validación manual exhaustivo, donde triangular la información del comprador con los datos proporcionados y contaron con el apoyo de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) para una verificación más robusta.

Tasa de Aprobación de Pedidos:

El sitio web mantiene un enfoque en la calidad de los pedidos, aprobando solo aquellos que cumplen con los criterios de EUFAR. Actualmente, observaron una tasa de aproximadamente 15 pedidos aprobados de un total de 20 recibidos diariamente. Es importante destacar que esta cifra puede fluctuar en función de fechas críticas como cierres contables y periodos de facturación, donde la agilidad en el procesamiento se vuelve prioritaria. Si bien gran parte del proceso se realiza de forma manual, se apoyan significativamente en los sistemas fiscales para optimizar. Este sistema de gestión empresarial, Netsuite, juega un papel crucial en el control de pagos, bloqueando automáticamente a aquellos clientes que superan un periodo de 30 días más 10 días de gracia sin realizar el pago. Es importante mencionar que nuestro soporte técnico para Netsuite se encuentra en Uruguay, debido a la limitada disponibilidad de apoyo por parte de Oracle en nuestra región.

Cumplimiento Normativo y Políticas Internas:

Están adaptándose a la Ley de pagos a proveedores, que establece un plazo máximo de 45 días. Si bien en el ámbito comercial aún existen acuerdos de crédito a plazos más extensos, se ajustan a la política interna para comunicar a los clientes un plazo de pago de 30 días, dado que nuestro sistema no permite configuraciones diferentes.

Gestión de Exportaciones:

Las operaciones de exportación se gestionan de manera integral a través del sistema ERP, lo que nos permite mala eficiencia.

Desafíos en la Operación:

Uno de los principales desafíos radica en lograr una adaptabilidad y usabilidad óptimas para una experiencia omnicanal coherente. Esto implica fortalecer la presencia y la interacción con los clientes a través de diversos canales como redes sociales, WhatsApp y asegurar un diseño responsive y homogéneo en todas las plataformas.

Gestión de Crédito Integrada:

La plataforma ofrece una visión clara del crédito disponible para cada cliente. En situaciones donde no se cuenta con cupo suficiente, brindan la flexibilidad de realizar el pago al contado para continuar con la compra. Para la gestión de pagos de cartera, utilizan la solución PayUBiz, cuyos enlaces permiten a los clientes realizar sus pagos, los cuales se actualizan de forma inmediata en el sistema.

ANEXO 8. Entrevista Socios Dentalab

Alex Samandjan y Vanig Samandjan

Fecha : Noviembre/ Diciembre 2023

Lugar de las entrevistas: Sucursal de Dentalab Marcelo T. de Alvear 2085, CABA

Análisis de Facturación y Costos de Plataformas de Pago en Dentalab

Este anexo presenta un análisis detallado de la facturación anual de Dentalab hasta noviembre/diciembre de 2023, realizado con dos de los socios de Dentalab en reuniones mantenidas en su oficina, así como un desglose de los costos asociados a las diversas plataformas de pago consideradas y utilizadas por la empresa. La información se obtuvo a través de 3 entrevistas con socios de Dentalab durante el período de referencia.

1. Facturación Anual y Métricas Claves:

Hasta el periodo de noviembre/diciembre de 2023, Dentalab reportó una facturación anual aproximada de quinientos noventa millones de pesos argentinos (\$590.000.000). Al considerar el tipo de cambio de referencia del dólar estadounidense en noviembre de 2023 (\$349), esta cifra equivale a aproximadamente un millón seiscientos noventa mil dólares estadounidenses (US\$ 1.690.000).

Adicionalmente, durante el año 2023, la empresa comercializó un total de ciento treinta y tres mil novecientos veintisiete (133.927) productos, alcanzando un ticket promedio anual de cuatro mil cuatrocientos cinco pesos argentinos (\$ 4.405), lo que

se traduce en aproximadamente doce dólares estadounidenses (U\$S 12) según el tipo de cambio de referencia mencionado.

El sueldo promedio de un empleado de Dentalab, al mes de noviembre de 2023, se situaba en torno a los doscientos veinte mil pesos argentinos (\$220.000).

2. Análisis de Costos de Plataformas de Pago:

En el marco de la evaluación e implementación de soluciones de pago, Dentalab analizó y utiliza diversas plataformas, cuyos costos operativos se detallan a continuación:

2.1. Mobbex:

Los socios de Dentalab detallaron los costos que analizaron para tomar definiciones al momento de definir qué plataforma de pagos integrar según sus conocimientos. Comenzaron por enumerar los costos de Mobbex.

- **Licencia Mensual:** Se abona una licencia fija mensual de seis mil cincuenta pesos argentinos (\$6.050).
- **Costo por Transacción:** El costo por cada transacción varía en función del estado de pago de la licencia mensual:

Uno por ciento (1%) si la licencia mensual no se encuentra al día.

Cero coma cinco por ciento (0.5%) si la licencia mensual está al corriente.

Plazos de Acreditación: Los plazos de acreditación de los fondos varían según el medio de pago:

Tarjetas de Débito: Veinticuatro (24) horas hábiles.

Tarjetas de Crédito: Cuarenta y ocho (48) horas hábiles.

American Express (AMEX): Setenta y dos (72) horas hábiles.

Planes de Cuotas "Ahora": Diez (10) días hábiles.

La integración en Dentalab y la gestión de Mobbex se realiza a través de la plataforma de adquirencia de Payway.

Las terminales físicas Payway que se utilizan en el local se acreditan en función de la fecha de cierre de la terminal (presentación de la transacción) y no según la fecha de origen de la venta. Esta condición es exclusiva para las transacciones presenciales y no aplica a las ventas online.

Costos de Planes de Cuotas "Ahora": Tanto para ventas online a través de Mobbex como para ventas presenciales con terminales Payway, se aplican tasas de descuento específicas para los planes de cuotas:

Ahora 12: Treinta y cinco coma noventa y uno por ciento (35,91%) más Impuesto al Valor Agregado (IVA), con una acreditación a los diez (10) días hábiles.

Ahora 18: Cuarenta y siete coma quince por ciento (47,15%) más IVA, con una acreditación a los diez (10) días hábiles.

2.2. Payway (Como Adquirente):

- **Comisiones por Venta:** Payway, como adquirente, aplica las comisiones establecidas por la legislación vigente:

Ventas con Tarjeta de Crédito: Uno coma ocho por ciento (1,8%) más IVA.

Ventas con Tarjeta de Débito: Cero coma ocho por ciento (0,8%) más IVA.

- **Impuesto al Débito y Crédito Bancario:** Se aplica una alícuota del cero coma seis por ciento (0,6%) más IVA tanto al crédito (al recibir los fondos en la cuenta bancaria) como al débito (al utilizar los fondos para realizar pagos desde la cuenta).
- **Costo de Terminales de Pago (Local):** Las terminales de pago proporcionadas por Payway para el punto de venta físico se encuentran bonificadas al cien por ciento (100%).

2.3. Mercado Pago (Plataforma Online):

- **Pago con Saldo de la Cuenta:** Para las transacciones realizadas con saldo disponible en la cuenta de Mercado Pago, se aplica un costo del tres coma treinta y nueve por ciento (3,39%) más IVA, con una acreditación de los fondos a los dieciocho (18) días corridos.

2.4. Mercado Pago (Punto de Venta Físico - Código QR):

Para los pagos realizados en el local físico mediante el escaneo de códigos QR de Mercado Pago, se aplican los siguientes costos y plazos de acreditación:

- **Tarjeta de Crédito y Prepaga:** Tres coma treinta y nueve por ciento (3,39%) más IVA, con acreditación a los dieciocho (18) días.
- **Tarjeta de Débito:** Cero coma ochenta y cinco por ciento (0,85%) más IVA, con acreditación a las cuarenta y ocho (48) horas.
- **Mercado Crédito:** Uno coma treinta y cinco por ciento (1,35%), con acreditación inmediata.

- **Dinero en Cuenta de Mercadopago:** Cero coma ochenta por ciento (0,80%) más IVA, con acreditación inmediata.

Conclusiones Preliminares:

El análisis de los costos de las plataformas de pago revela una estructura tarifaria compleja, con variaciones significativas en las comisiones y los plazos de acreditación según el proveedor, el medio de pago y los planes de financiación ofrecidos. Esta información resulta fundamental para evaluar el impacto financiero de cada opción de pago en la rentabilidad de Dentalab y para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de sus transacciones comerciales.

ANEXO 9. Entrevista Ventas Dentalab

Federico Silva

Vendedor

Fecha: 5 de Junio 2024

Lugar de la entrevista: llamada whatsapp y llenado de formulario

Según Federico Silva, se compartirán los datos principales sobre el perfil de clientes

- **Edad: 20 a 60 años**
 - 20 a 26 años (estudiantes)
 - 27 a 40 años en adelante (Variado)
 - 40 a 60 años (Mecánico Dental)
- **Género:** ambos géneros
- **Localización:** CABA – (en diagonal a la facultad)
- **Tipo de ventas**
 - Físicas y digitales a todo el país
 - Ventas WhatsApp / Web / Mercado Libre: las ventas en CABA y en el interior del país están en proporción con los despachos a provincias.
- **Especialidades**
 - Odontología General – operatoria - endodoncia – ortodoncia – periodoncia - implantología- Mecánico dental – Manicura – Pedicura

- **Cuántas personas ingresan al local**

Con un ejemplo de 200p diarias: 100p (estudiantes) - 50p (mecánicos dentales) - 50p (variado entre las especialidades)

De cada 10 estudiantes: 8 de odontología general / 2 mecánico dental

- **Época del año**

Enero/febrero - Muy poco movimiento de todo.

Marzo/ Abril/ Agosto: 150p (estudiantes) - 50p (mecánico dental y odontólogo general)

Diciembre: 150p (mecánico dental y odontólogo general) - 50p (estudiantes)

Típicas preguntas que hacen

- ¿Cómo puedo pagar?
- ¿Hacen envíos?
- ¿Cuándo puedo retirar mi pedido?
- ¿En cuánto tiempo llega el pedido?
- ¿Cuánto cuesta el envío - Cadetería u (OCA)?

Típicas excusas o razones para no comprar

- No puedo comprar por la web porque no hay stock.
- Quiero retirar mi pedido en el día
- Quiero comprar con cuotas y desde la página no puedo (cuotas simples)

¿Qué mejorarías del proceso?

Debemos sumar más productos a la web

Activar la opción para que los combos o kits de productos se pueden vender desde la web

Optimizar nuestros métodos de pago (cuotas simples)

Optimizar los tiempos de entrega de pedido a retirar en la tienda

Planificar un plan de marketing - (Redes – Mercadolibre- IA (Inteligencia Artificial) -

Posicionamiento en motores de búsqueda - (Google - YouTube)

ANEXO 10. Entrevista Sector Contable Dentalab

Facturación Dentalab Pyme Argentina Caso Testigo 245 días hábiles

AÑO	Pesos Argentinos
2020	\$57.515908,83
2021	\$191.272.240,28
2022	\$276.491.227,38
2023	\$590.000.000,00

ANEXO 11. Entrevista a Natalia López

Cargo : CEO de Mobbex

Fecha: 23 de Octubre de 2023

Lugar donde se realizó la entrevista: Videollamada por Zoom.

Susana:- ¿Cómo estás, Natalia? Bueno, muchísimas gracias. Un placer poder charlar contigo. La verdad que gracias por darme así tan rápido la entrevista. Mira, vos sabés que, te pongo un poco en tema. Yo estoy haciendo una maestría acá en Ciencias Económicas, que es en marketing digital y en negocios por Internet, y dentro de esta maestría el final para poder recibirme es una tesis en bueno en lo que nosotros elijamos. Y lo que yo elegí, justamente, son estrategias de optimización de medios de pagos digitales en una empresa. Yo tenía que elegir una empresa y la empresa que yo elegí es una PYME que justamente es cliente de ustedes.

Natalia:- ¿Qué PYME es?

Susana:- Es una PYME que se llama Dentalab. Que ellos trabajan en el rubro de insumos Odontológicos. Ellos se conectan con Payway y luego se conectan con ustedes, con Mobbex. Mira, la empresa se llama Agra Dental SRL. Entonces bueno, la verdad que yo estoy en medios de pagos hace bastante tiempo. Entonces lo que tenía pensado era entrevistar un poco el ecosistema que los rodea. Entonces, bueno, entrevisté gente de Payway. Tengo reuniones con sus bancos, ellos trabajan con el Galicia. Voy a charlar con los bancos que son de la competencia y quería justamente

charlar contigo. Ellos son una PYME pequeña; trabajan hace 25 años, venden insumos odontológicos, pero también estos insumos odontológicos se utilizan (que yo desconocía) para todo lo que es manicuras, máscaras de teatro, máscaras de series. Tienen varios usos diferentes, verticales, no solo odontología. Hace 25 años comenzó el padre y luego continuaron los hijos. Podríamos decir que son las dos generaciones: la analógica y la generación digital. La generación digital comenzó a vender por Facebook, por Instagram y han decidido empezar con su plataforma digital en febrero. Comenzaron con su plataforma digital y ahí empieza este gran mundo de ¿con quién nos integramos? ¿Cómo lo hacemos? ¿Cómo empezamos? Están en todo este camino de la digitalidad y lo virtual. Están comenzando a dar sus primeros pasos, que no es nada fácil, pero bueno, están comenzando. Entonces yo quería consultarte, sin ir a ellos, porque mi trabajo es más general en esta entrevista, por supuesto lo dejo abierto a que vos me cuentes lo que te parece. Pero en todo este camino que ustedes están haciendo con Mobbex, ¿Cómo ves vos la evolución de estos medios de pago digitales y todo lo que viene? ¿Cómo lo ves vos de acá a dos años? Porque esto se mueve tan rápido, ¿qué están viendo ustedes?

Natalia:- Bien, por ahí en el contexto que es Argentina, en realidad lo arrancó como la diversificación en los tipos de medios de pago. O sea, qué medios de pago reciben los comercios. Antes estaba limitado solo a tarjetas de débito y tarjetas de crédito. Y ahora los comercios empezaron a diversificar y empezaron a sumar otras cosas. Empezaron a sumar criptomonedas, empiezan a sumar Debin, QRs. O sea, empiezan a sumar otras formas de cobrar. O sea, todo lo que es Bind Open(?). A medida que van arrancando nuevos medios de pago, los comercios los van sumando. Eso sería como tendencia, digamos. No limitarse sólo como medio de pago, una tarjeta de débito, una tarjeta de crédito. Y lo que nosotros hacemos es conectarlos, darles una sola integración y así se pueden conectar con múltiples medios de pago, no solamente con el Gateway, que procesa tarjetas débito y crédito, sino pueden tener otros más. Entonces tenemos Binance, tenemos Pix, tenemos distintos medios de pago que el comercio puede usar.

Susana:- Pix yo lo conozco en Brasil, pero ¿acá también entonces?

Natalia:- Claro, lo que hace es, cuando vienen turistas de Brasil, pueden pagarle a los comercios desde su cuenta sin tener que hacer un cambio de moneda a nada, sino que

van y hacen el pago desde su billetera. Es como si fuese su billetera acá y el comercio pueda recibir en pesos, digamos.

Susana:- Ah, excelente, excelente. Ay, qué bueno lo que me decís. Y Natalia, vos, ¿cómo ves al comerciante ahora? ¿Lo ves abierto? ¿O cómo viste su evolución? ¿Lo ves diferente? En estos años, ¿viste una bisagra? ¿Cómo lo notas?

Natalia:- Y, el comerciante, aceptó. Digamos, esto es una etapa de maduración. Pero aceptó que no puede no tener e-commerce. O sea, qué e-commerce es un complemento, que e-commerce es como una área de facturación nueva dentro de su negocio, que no lo puede evitar. Y en función de eso arrancó un proceso de digitalización de estar--o sea, si bien hay muchas empresas grandes que su proceso de digitalización está bastante avanzado, hay un segmento que está en su etapa de capacitarse, de aprender y de poder implementar herramientas nuevas que le permitan la digitalización de todo su canal de e-commerce.

ANEXO 12. Entrevista a Juan Parma

Cargo: Chief Executive Officer Argentina and Head of Wealth Personal Banking Americas at HSBC

Fecha: 24 de octubre de 2023

Lugar: Casa Central HSBC Buenos Aires Oficina Directorio.

Susana: Bueno, perfecto, Juan. Entonces, (la primera es) ¿Qué evolución vez en los medios de pagos digitales en los próximos 2 años? ¿Qué me podrías contar?

Juan: Bueno, yo creo que, para los próximos 2 años, es una continuidad de lo que venimos viendo, que los medios de pago generen cada vez menos fricción, que las experiencias de pago sean lo más cómodas para el cliente, los más simples, lo más rápidas para que la experiencia de compra o de pago sea cada vez menos un obstáculo, ¿no? Y ahí tenés, medio de pago electrónico de distinto tipo: cuentas bancarias, cuentas no bancarias, billeteras virtuales, detrás de las billeteras virtuales, habiendo tarjetas de crédito, tarjetas de débito. En Argentina, en particular, hay un player (jugador) dominante que, por ciertas circunstancias de mercado y regulatorias, pudo ganar una cuota de mercado importante (siendo Mercadopago), a través de la metodología del QR. Si vos mirás el resto del mundo en, el QR no es la forma más fácil y con menos

friccional de hacer pagos. La forma más fácil que se ve en el resto del mundo es el contactless, sea a través del celular con una antena NFC, o sea a través de la misma tarjeta física con su antena de pagos contactless. Si vos hacés una transacción con QR o la hacés con un dispositivo contactless, contactless es mucho más rápido, mucho más fácil. Entonces yo creo que ahí hay todo un debate. Quisiera ver si en los próximos 2 años Argentina va a seguir profundizando el uso del QR o moviéndose hacia transacciones contactless, que es lo que uno está viendo como estándar en el resto del mundo. Hay toda una discusión regulatoria en este momento de Mercado Libre con los bancos respecto al QR interoperable y podemos ir a mucho más nivel de detalle respecto a estas cuestiones, pero creo que este es un tema.

El otro tema creo que es, desde la parte de adquirencia y de la experiencia del usuario: ¿cómo hacer para que las grandes empresas, las medianas, pequeñas, los emprendedores y las microempresas puedan acceder a vender sus productos a través de medios digitales? Y cómo algunas empresas, sobre todo las medianas, pequeñas, las microempresas y los emprendedores no tienen, quizás, ni el conocimiento ni los recursos. Y ahí aparecen los adquirentes, los agregadores, los bancos ofreciendo soluciones “out of the shelf.” Que no solamente es el medio de pago, puede ser un Marketplace, puede ser una experiencia “end to end” completa, de darle a las pequeñas empresas la posibilidad de vender online, ¿no? Y ahí ha habido también una evolución desde---no sé si Clip, está en Argentina.

Susana: Sabes que no, creo que no. En México es muy grande, ¿no?

Juan: Entonces, para una microempresa, primero era poner un dispositivo, una antena al celular, ahora ya todo está dentro del celular, y darle esta facilidad.

Susana: Pero Clip allá es adquirente y también es—

Juan: Es adquirente y es agregador.

Susana: Bien. Excelente. Gracias Juan. Y después, ¿cómo te imaginas el futuro del ecosistema de pagos? ¿Qué nuevas tendencias? Bueno, acá hablamos un poquito, ¿no? ¿Qué nuevas tendencias ves y que estrategias ves, un poco, en el mercado argentino y en la región? ¿Qué estás viendo vos en la región que viajas tanto?

Juan: Un poco ya te lo comenté, respecto a los medios de pago. Te diría, lo que lo que quizás agregaría, es toda la cuestión Fintechs y bancos. En algún momento pareció ser una pelea de opuestos, dónde el gran tema de la experiencia de pago es: ¿quién se queda con el fronting, con el usuario?, ¿quién gana la pelea por el usuario final? ¿Y quién se queda como commodity? Entonces, si vos ves hoy, y vuelvo al ejemplo de Mercado Pago o podría ser Apple Pay. Cuando la persona va y le preguntan, “¿con qué pagas?” Lo primero que te dice es “Pago con Apple Pay” o “Lo pago con Mercado Pago.” No te dice “Pago con la tarjeta HSBC que tengo dentro de mi billetera virtual.” No te dice ni Visa, ni Master, ni HSBC, ni Santander. Te dicen: “pago con Apple Pay” o “pago con Google Pay”, o “Pago con Modo”, o “pago con Mercado Pago.” Eso, lo que te demuestra, ya en vivo, no en la teoría nada más, que hay alguien que se está quedando con el cliente y hay alguien que se está quedando “On the background” como una commodity. Que da igual si es Visa, si es Mastercard, si es HSBC, si es Santander. “Yo pago con Modo”, “Yo pago con Mercado Pago”

Susana: Y la última sería, ¿Qué no te pregunté, qué debería haberte preguntado? ¿Qué te gustaría que te hubiera preguntado? ¿Qué te gustaría que figure en el trabajo y que quede de HSBC?

Juan: ¿De HSBC?

Susana: De HSBC, de medios de pagos digitales, algo que realmente sería importante y que no te pregunté.

Juan: Yendo a un tema más específico, no me preguntaste de todo el debate alrededor de inteligencia artificial y qué es lo que significa.

Susana: Totalmente. Inteligencia artificial. ¿Utilizan inteligencia artificial, inteligencia generativa?

Juan: Yo te diría, es una realidad, está con nosotros. Y como toda tecnología, se define si es buena o mala, el para qué se usa. Como cualquier otra tecnología.

Susana: Coincido.

Juan: Entonces...

Susana: O dónde la usas también.

Juan: Claro. Y, en servicios financieros, al igual que puede pasar en sectores que son muy sensibles para el público en general, como la salud o los servicios financieros--no es lo mismo usar inteligencia artificial para juegos online, que para recomendarle a un cliente si se tiene que operar del corazón o de la cabeza, o si tiene que poner sus

ahorros de toda su vida en un tipo de inversión o en otro. Entonces hay sectores que son más sensibles. Entonces, nosotros creemos que la inteligencia artificial, insisto, es una tecnología que está para quedarse, que ya está con nosotros, que es un animal vivo, que va a ir evolucionando, pero donde tenemos que tener mucha claridad en para qué lo usamos. Y asegurar que los outcomes son los correctos para el cliente.

Y en ese sentido, nosotros ya estamos usando esta inteligencia artificial para tratar de mejorar cualquier proceso que hacemos dentro de la organización, pero cuidando mucho el input para tener control del output. O sea, una cosa es poner una máquina de inteligencia artificial para responder a una pregunta de un cliente, mirando el éter y todo lo que está disponible (como puede pasar con chat GPT, por ejemplo.) Y otra cosa, es decir: mismo motor de inteligencia artificial, pero mira, dentro de este perímetro. ¿Qué te quiero decir? Yo no puedo, a mi cliente, darle una recomendación de la cual el Banco es responsable con una máquina que saca información de fuentes no confiables que están en Internet. Ahora, si yo le digo a la máquina: mira el perímetro de todos los manuales de operación del Banco y cuando un empleado quiere saber cómo hace la pregunta y la máquina da la respuesta, en la medida en que sea dentro de cierto perímetro, yo puedo controlar el outcome. Eso es, por un lado, por otro lado, hay otros procesos creativos, donde, por ejemplo, la gente de marketing sí puede usar para ciertas cosas información externa, siempre y cuando el control final sea de un humano. Ayer lo escuchaba a Jamie Diamond de J. P. Morgan dice que ellos lo ven como, en muchas cosas, como un copiloto. Vos tenés el humano y tenés inteligencia artificial ayudándote, pero siempre al final el que aterriza el avión. Aunque despegue el avión, es el humano el que aterriza. Y vos tenés el auto-pilot. El auto-pilot en alguna forma es una inteligencia artificial.

Susana: Absolutamente, sí.

Juan: Pero el que puede prenderlo y apagarlo, el que dice “yo tomo control de la conversación o no” es el ser humano. Entonces, Inteligencia Artificial: absolutamente sí. Pero con este concepto de que toda tecnología es tan buena o tan mala de acuerdo al uso que se le dé y a los outcomes que genera para los clientes o para el usuario, en servicios financieros ese outcome es sensible, porque estás dando una recomendación-quizás no es tan sensible como un tema de salud, pero después de la salud física, la salud financiera está muy cerquita. A la gente le preocupa mucho, después de la salud física, la salud financiera. Entonces, es un tema supercrítico asegurarnos que usamos la tecnología para los fines adecuados, ¿no?

Susana: Me gusta mucho ese concepto: Salud financiera.

Juan: Y después, para terminar, en HSBC nosotros creemos en la combinación de lo mejor de la tecnología con el ser humano, creemos que en servicios financieros el rol del humano sigue siendo muy importante y qué a la hora de tomar decisiones importantes de financiamiento para una empresa, para una PYME, de inversión para un individuo, de una hipoteca para comprar una casa, de un seguro de vida. La gente, inclusive las nuevas generaciones, lo vemos. No es un tema generacional, “las nuevas generaciones ya no quieren hablar más con nadie, quieren hacer todo digital,” no es así. Si se trata de un pago de 10000 pesos, sí. Si se trata de comprar, de pagar algo en un comercio, sí. Ahora, cuando se trata de decisiones importantes, no: de cómo financiar la expansión de mi compañía por los próximos 5 años, de cómo comprarme mi casa, de cómo proteger a mi familia; la gente, no importa la generación (buscan el rol humano). No es un tema de adopción digital, es un tema de confianza. Y lo vemos mucho con las fintechs que solamente ofrecen un medio digital. Después, cuando la gente tiene un problema, tiene un fraude, o le robaron la plata, y quieren hablar con alguien y no pueden hablar con nadie, o a lo sumo hablar con un robot, la gente se asusta y vuelve a un lugar donde le des la conveniencia del day-to-day banking en el medio digital, pero le sigas ofreciendo una interfaz humana. En eso creemos en HSBC. Y that’s what we stand for.

ANEXO 13. Medios de Pagos Dentalab Primeros 5 meses 2023

Imagen



AGRA DENTAL S.R.L.
30-71502151-6

	2023/1	2023/2	2023/3	2023/4	2023/5
Depósitos Bancarios	0,97%	1,18%	0,89%	1,99%	1,35%
Transferencias	7,82%	9,16%	7,39%	7,39%	11,03%
Cheques	8,06%	4,68%	4,78%	4,14%	2,37%
Cheques Electrónicos	1,61%	0,85%	1,00%	1,82%	1,80%
Efectivo	43,55%	49,66%	54,39%	46,36%	47,07%
Mercado Pago (ML)	9,78%	7,86%	7,62%	7,58%	9,73%
Mercado Pago QR Local	4,46%	4,88%	3,72%	4,87%	5,24%
Mercado Pago Link	1,47%	1,00%	1,09%	1,56%	0,95%
Mercado Pago Transferencia	0,35%	0,42%	0,29%	0,66%	0,15%
Tarjeta Crédito	5,63%	5,37%	6,14%	6,47%	6,06%
Tarjeta Crédito Ahora 12	0,54%	1,00%	0,75%	0,84%	0,75%
Tarjeta Crédito Ahora 18	0,95%	0,90%	0,52%	1,56%	0,36%
Tarjeta Crédito Cuotas	0,37%	0,44%	0,29%	0,18%	0,16%
Link Payway web	1,47%	2,17%	1,23%	1,56%	1,48%
Tarjeta Débito	6,14%	4,93%	4,91%	5,13%	5,17%
Efectivo - Mercado Pago QR	1,40%	1,13%	0,48%	1,16%	1,18%
Efectivo - Tarjeta Crédito	1,30%	1,04%	0,89%	1,23%	1,10%
Efectivo - Cheques	2,63%	2,11%	2,46%	3,31%	3,70%
Efectivo - Tarjeta Débito	1,05%	0,85%	0,82%	1,32%	0,30%
Efectivo - Transferencia	0,44%	0,35%	0,34%	0,85%	0,06%

Aclaración: Los medios de pago como "Mercado Pago" o "Link Payway Web" son considerados métodos independientes y no filtran sus datos dentro de los medios de pago como "Tarjeta Crédito"/"Débito". Lo mismo sucede en los casos que se usan 2 medios de pago.

ANEXO 14. Métodos de pagos de los clientes Dentalab por porcentaje

Período: Abril / Julio 2022

Fuente: Dentalab

		Dentalab	Cuit 30- 71502151-6	
	2022/04	2022/05	2022/06	2022/07
Depósitos Bancarios	1,18%	1,23%	0,92%	1,16%
Transferencias	12,67%	19,40%	7,25%	14,19%
Cheques	6,60%	7,70%	11,21%	10,01%
Cheques Electrónicos	0,45%	0,26%	0,39%	0,53%

Efectivo	53,27%	42,58%	48,53%	50,26%
Mercado Pago (ML)	5,58%	7,40%	12,20%	4,30%
Mercado Pago QR Local	2,51%	2,23%	2,08%	1,95%
Mercado Pago Link	0,87%	1,96%	0,61%	0,75%
Mercado Pago Transferencia	0,24%	0,27%	0,28%	0,22%
Tarjeta Crédito	2,03%	3,41%	1,40%	2,56%

ANEXO 15. Términos y Condiciones sitio web de Dentalab

Fuente: Dentalab

Estos términos de servicio forman parte del acuerdo entre el cliente y nosotros. Su acceso a este sitio web y/o realización de una reserva o acuerdo indica su comprensión, acuerdo y aceptación del descargo de responsabilidad y los términos y condiciones aquí contenidos. No se ven afectados sus derechos legales como consumidor.

La siguiente terminología aplica a estos términos y condiciones, política de privacidad y aviso de descargo de responsabilidad y cualquier o todos los acuerdos: "Cliente", "usted" y "Su" se refiere a usted, la persona que accede a este sitio web y acepta los términos y condiciones de la empresa. "La empresa" y "Nosotros", se refiere a nuestra empresa. "Partes", se refiere a ambos, el cliente y nosotros mismos, o el cliente o nosotros mismos. Todos los términos se refieren a la oferta, aceptación y consideración de pago necesario para emprender el proceso de nuestra asistencia al cliente de la manera más apropiada posible, ya sea por medios formales de una duración fija, o cualquier otro medio, con el propósito expreso de satisfacer las necesidades del cliente con respecto a la provisión de los productos y servicios expresados por la empresa. Cualquier uso de la terminología anterior u otras palabras en singular, plural, capitalización o ella o ellos, se toman como intercambiables y, por lo tanto, como referente al mismo.

General

Al acceder a este sitio web, utilizar nuestros servicios o comprar nuestros productos, usted acepta estos términos y condiciones. Si cualquiera de estas condiciones se considera inválida o imposible de cumplir por cualquier razón (incluyendo, sin limitarse a las exclusiones y limitaciones descritas anteriormente), entonces la condición inválida o imposible de cumplir será obviada de estos términos y los términos restantes seguirán aplicándose. La imposibilidad de la empresa en hacer cumplir cualquiera de las disposiciones establecidas en estos términos y condiciones y cualquier contrato, o no ejercer cualquier opción para finalizar los servicios contratados, no se interpretará como renuncia a tales disposiciones y no afectará la validez de estos términos y condiciones o de cualquier acuerdo o cualquier parte del mismo o el derecho posteriormente para aplicar a cada prestación. Estos términos y condiciones deberán no ser enmendados, modificados, variados o complementados excepto por escrito y firmados por los representantes debidamente autorizados de la empresa.

Declaración de Privacidad

Estamos comprometidos a proteger su privacidad. Revisamos constantemente nuestros sistemas y datos para asegurar el mejor servicio posible a nuestros clientes. Se investigarán delitos concretos contra acciones no autorizadas en nuestros sistemas informáticos y los datos y dichas acciones serán denunciadas o iniciarán acciones civiles contra los responsables.

Confidencialidad

Cualquier información sobre el cliente y sus respectivos registros de cliente no serán facilitados a terceros, salvo que se requiera legalmente y solo a las autoridades correspondientes. Los clientes tienen el derecho de pedir copia de todos sus registros de cliente que mantenemos, bajo la condición de que se nos dé un aviso razonable de tal petición. Los clientes deberán conservar copias de cualquier material publicado en relación con la prestación de nuestros servicios. Cuando corresponda, podremos emitir información escrita apropiada al cliente, folletos o copias de los registros como parte de un contrato convenido, en beneficio de ambas partes.

Nosotros no venderemos, compartiremos o alquilaremos su información personal a terceros o utilizaremos su dirección de correo electrónico para el envío de correo no

solicitado. Cualquier correo enviado por esta empresa sólo será en relación con la prestación de productos y servicios.

Exclusiones y Limitaciones

La información en este sitio web se proporciona sobre una base "tal cual". En la mayor medida permitida por la ley, esta empresa:

excluye todas las representaciones y garantías relacionadas con este sitio web y su contenido o que es o puede ser proporcionado por cualquier afiliado o terceros, incluso en relación con cualquier inexactitud u omisión en este sitio web o en la literatura de la compañía; y excluye toda responsabilidad por daños derivados de o en relación con el uso de este sitio Web. Esto incluye, sin limitación, pérdidas directas, pérdida de negocio o beneficios (ya sea que la pérdida de tales beneficios se presentó en el curso normal de las cosas o no, o usted hubiese advertido a esta empresa la posibilidad de dichas pérdidas potenciales), daños causados a su computadora, programas informáticos, sistemas y programas y los datos allí alojados o cualquier otro directa o indirectamente, daños consecuentes o incidentales.

Esta empresa no excluye sin embargo responsabilidad por muerte o daños personales causados por su negligencia. Las anteriores exclusiones y limitaciones se aplican sólo en la medida permitida por la ley. Ninguno de sus derechos legales como consumidor se ven afectados.

Archivos de Registro

Utilizamos direcciones IP para analizar tendencias, administrar el sitio, rastrear la navegación del usuario y recolectar información demográfica para uso posterior en análisis y estadísticas web. Las direcciones IP no están vinculadas a información personal identificable. Además, para la administración de nuestros sistemas, se detectan patrones de uso y solución de problemas, nuestros servidores web automáticamente registran información de acceso estándar como tipo de navegador, tiempos de acceso, URL solicitada y URL de referencia. Esta información no es compartida con terceros y se utiliza sólo dentro de esta empresa en base a nuestras necesidades. No se utilizará nunca ninguna información personal identificable de un modo diferente al indicado arriba sin su permiso explícito.

Cookies

Como muchos sitios web interactivos, este sitio web utiliza cookies para recuperar información de usuario para cada visita. Las cookies se utilizan en algunas áreas de nuestro sitio web para habilitar la funcionalidad de dicha zona y facilitar su uso para

aquellas personas que visitan el sitio web. Algunos de nuestros socios afiliados también pueden utilizar cookies.

Enlaces a Este Sitio

No se puede crear un enlace a ninguna página de este sitio web sin nuestro previo consentimiento por escrito. Si crea un enlace a una página de este sitio web, lo hace bajo su responsabilidad y las exclusiones y limitaciones descritas anteriormente se aplicarán a su uso de este sitio web mediante la vinculación a él.

Enlaces Desde Este Sitio

Nosotros no supervisamos ni revisamos el contenido de sitios web de terceros que estén relacionados con este sitio Web. Las opiniones expresadas o materiales que aparezcan en dichos sitios web no son necesariamente compartidos o avalados por nosotros y no podrá considerarse a nosotros como los editores de tales contenidos. Tenga en cuenta que no somos responsables por las prácticas de privacidad o contenido de estos sitios. Animamos a nuestros usuarios a ser conscientes y leer las declaraciones de privacidad de estos sitios. Debe evaluar la seguridad y confiabilidad de cualquier otro sitio conectado a este sitio o accesible a través de este sitio, antes de revelar cualquier información personal en dichos sitios. Esta compañía no aceptará responsabilidad alguna por cualquier pérdida o daño de cualquier manera, sea cual sea su causa, resultando en la divulgación a terceros de su información personal.

Aviso de Derechos de Autor

Los derechos de autor y otros derechos de propiedad intelectual pertinentes existen en todos los textos relativos a los servicios de la empresa y el contenido completo de este sitio Web. El logotipo de la empresa es una marca registrada de esta empresa. Los nombres de marca y servicios específicos de esta empresa en este sitio web son marca registrada de sus respectivos propietarios.

Comunicación

Tenemos varias direcciones de correo electrónico diferentes para diferentes consultas. Estos y otros datos de contacto pueden encontrarse en nuestro link de Contáctenos en nuestra página web

Fuerza Mayor

Ninguna de las partes podrá hacer responsable a la otra de cualquier falla en realizar cualquier obligación bajo cualquier acuerdo que se deba a un evento fuera del control de dicha parte incluyendo pero no limitado a ningún hecho fortuito, terrorismo, guerra, insurgencia política, insurrección, disturbios, disturbios civiles, hechos de autoridad

civil o militar, levantamiento, terremoto, inundación o cualquier otro natural o eventualmente provocado por el hombre fuera de nuestro control, que cause la terminación del Convenio o contrato celebrado, ni que podría haber sido razonablemente previsto. Cualquier parte afectada por tal evento informará inmediatamente a la otra parte del mismo y utilizará todos los medios razonables para cumplir con los términos y condiciones de cualquier contrato llevado a cabo en el presente.

Renuncia Voluntaria

La falta de cualquiera de las partes en insistir en el estricto cumplimiento de cualquier disposición de este o cualquier acuerdo o el fracaso de cualquiera de las partes en ejercitar cualquier derecho o enmienda que, a la cual él o ellos tengan derecho, no constituirá una renuncia a ella y no debe causar una disminución de las obligaciones o de cualquier acuerdo. Ninguna renuncia de cualquiera de las disposiciones del presente o de cualquier acuerdo será efectiva a menos que se indique expresamente y se firme por ambas partes.

Notificación de Cambios

La empresa se reserva el derecho a modificar estas condiciones como lo considere oportuno y su uso del sitio significará la aceptación de cualquier modificación de estos términos. Si hubiera cualquier cambio en nuestra política de privacidad, anunciaremos que se han producido estos cambios en nuestra página web y en otras páginas claves en nuestro sitio. Si existen cambios en cómo usamos información personal identificable de los usuarios del sitio, se hará la notificación por correo electrónico o correo postal a los afectados por este cambio. Cualquier cambio en nuestra política de privacidad se publicará en nuestro sitio web 30 días antes de estos cambios. Por lo tanto, se recomienda volver a leer esta declaración en forma regular.

ANEXO 16. BRIEF INFORMATIVO DENTALAB (AGRA DENTAL S.R.L.)

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA: Empresa Dentalab Rubro de la Empresa Prótesis y Mecánica Dental – Odontología

Dirección Marcelo T. de Alvear 2085 – Recoleta – C.A.B.A.

Teléfono: 1 011 42811929 Teléfono 2: 011 48292433 Teléfono3 011 48229304

E-mail ventas@dentalab.com.ar

CUESTIONARIO A.

La empresa o producto 1. ¿Cuál es el objetivo de su empresa o producto?

Objetivos Generales: • Generar políticas de RSE • Convertirnos en líderes en ventas, servicio e innovación en el rubro • Contar con el Staff más capacitado • Mantener la motivación de nuestros colaboradores

2. ¿Cuál es la historia de su empresa? Somos una empresa familiar del rubro odontológico con más de 25 años de experiencia, que se caracteriza por su atención, servicio, buen precio y honestidad, y nos preocupamos por el bienestar de nuestros colaboradores, clientes y proveedores.

3. ¿Cuál es su misión? Nuestra misión es ser una empresa dinámica que provea a protesistas dentales y odontólogos del país los productos y equipamiento que necesitan, a precios accesibles, manteniendo una atención y servicio de alto nivel. Ser siempre empáticos y responsables con nuestros colaboradores, clientes y proveedores, utilizando este principio como pilar para el crecimiento y desarrollo de la empresa, generando conciencia social y medioambiental.

4. ¿Cuál es su visión? Ser la empresa en la que protesistas y odontólogos consigan lo que necesitan, ya sean productos, equipamientos, capacitación o asesoramiento. Ser el lugar en el que los colaboradores se sientan a gusto y con el que los clientes y proveedores quieran trabajar.

5. ¿Cuáles son los valores? Honestidad – Responsabilidad – Amabilidad – Servicio – Confianza – Compañerismo – Familia - Lealtad

6. Describa sus productos o servicios Venta de productos, servicio técnico y asesoramiento

7. Defina en una sola frase su empresa o producto Somos una empresa familiar que procura promover bienestar a sus colaboradores, clientes y proveedores.

8. ¿Cuál es su propuesta de valor? (Describa qué es lo que lo hace único, y por qué elegirían su producto o servicio) Orientación – Asesoría – Respaldo – Servicio – Credibilidad – Precios accesibles B.- Audiencia

9. ¿Cuál es su mercado meta? (Sexo: AMBOS, edad: 18 + años, demografía: todo el país, estrato social: clase media en adelante, intereses: Productos y Servicios Odontológicos)

10. ¿Cómo quiere ser percibido por sus clientes? Como una empresa de costos accesibles, excelente servicio y dinámica, joven, vanguardista y honesta

11. ¿Por qué sus clientes prefieren su producto o servicio sobre otros? Por nuestros precios, atención, trayectoria y honestidad.

12. ¿Cuáles son las características de sus productos que su audiencia admira o resalta?
Calidad – Desempeño – Durabilidad - Confianza C.- Competencia
13. ¿Quiénes son sus competidores? Casas de ventas de productos odontológicos
(Mercadolibre, Occidental, Carena, Súperdental)
14. ¿Cuáles son sus desventajas contra la competencia? Precisión en Stock D.- Entorno
D1. ¿Qué visión de su empresa tiene a corto y mediano plazo? Que la empresa sea rentable, prolija, de procesos claros, en la que todos nos sintamos cómodos y contentos trabajando. E.- Estrategia
15. ¿Ha implementado alguna estrategia de comunicación anteriormente, cuál? Sí, en revistas del rubro, Facebook e Instagram
16. Si contestó afirmativamente la pregunta anterior ¿Qué resultados obtuvo? No obtuvo buenos resultados, no hubo respuesta “del otro lado” o fueron muy pocas. Varias de las interacciones parecían falsas.
17. ¿Tiene planes de expansión de su empresa o desarrollos de nuevos productos en un corto plazo? Sí
18. ¿Cuáles? Expansión a través de plataforma digital (Página WEB y potenciar RRSS) F.- Atención al Cliente
19. ¿Cómo califica el servicio al cliente brindado por su empresa? Del 1 al 10: (8)
20. ¿Han desarrollado en su empresa alguna política de capacitación en atención y servicio al cliente? No como política, sino como acciones aisladas Sobre el trabajo que desea contratar
21. ¿Por qué necesitás un Estratega Digital? Para no malgastar tiempo y recursos, haciendo más efectivo el alcance e impacto de las acciones que llevemos más adelante, Facilitar al cliente el proceso de compras on-line y centralizar todas las solicitudes, preguntas y ventas.
22. ¿En qué redes sociales tiene presencia la empresa? Facebook, Instagram, Whatsapp
23. ¿Pública el mismo contenido en todas sus redes sociales? Sí
24. ¿Cuáles son las necesidades de sus clientes? Compra de productos y servicios, valor agregado, adiestramiento.

ANEXO 17. Glosario Medios de Pagos

Fuente: Glosario Pagos Minoristas Banco Central de la República Argentina

Billetera digital: servicio ofrecido por una entidad financiera o PSP a través de una aplicación en un dispositivo móvil o en un navegador web que debe permitir –entre

otras transacciones efectuar pagos con transferencia (PCT) y/o con otros instrumentos de pago tales como tarjetas de débito, de crédito, de compra o prepagas—.

Las cuentas (a la vista o de pago) que sean debitadas para los PCT y los restantes instrumentos de pago pueden ser provistas o emitidos:

- a) por la misma entidad financiera o proveedor de servicios de pago que ofrece cuentas de pago (PSPCP) que brinda el servicio de billetera digital; y/o
- b) por otras entidades financieras y/o PSPCP.

Billetera digital interoperable: billetera digital que permita efectuar PCT iniciados mediante la lectura de códigos QR. Requiere registración en el BCRA.

Cuentas de pago: cuentas en pesos de libre disponibilidad ofrecidas por los PSPCP que permiten ordenar y recibir pagos.

Clave Bancaria Uniforme (CBU): código que identifica en forma unívoca a cada cuenta bancaria. Está compuesta por 22 dígitos. Cada dígito brinda información de la cuenta, su tipo y número, la entidad financiera a la que pertenece y la sucursal.

Clave Virtual Uniforme (CVU): código de 22 dígitos que facilita la interoperabilidad entre personas usuarias de los proveedores de servicios de pago (PSP) y del sistema financiero. Al igual que en la CBU, cada CVU es única, en función de la combinación de datos que la componen: el primer bloque identifica el PSP al que pertenece y el segundo bloque identifica al cliente del PSP.

Débito inmediato (DEBIN): transferencia en línea en la cual quien cobra inicia el trámite y quien paga solo debe aceptarlo (con una autorización operación por operación que se denomina “DEBIN spot” o con una autorización general para el caso de “DEBIN recurrente”).

ECHEQ: cheque librado por medios electrónicos que puede ser endosado, avalado, negociado, puesto en custodia, cedido y depositado en forma electrónica. Todos los bancos están obligados a recibir el ECHEQ y permitir su depósito.

Iniciación: remitir una instrucción de pago válida a petición de un cliente ordenante al proveedor de una cuenta –de pago o a la vista– o emisor del instrumento de pago. El PSP que cumple la función de iniciación facilita transacciones desde cuentas o instrumentos que no provee o emite.

Instrumentos de pago: medios de pago que se utilizan en forma alternativa al dinero en efectivo.

Cada instrumento de pago define legal y normativamente un estándar general para la realización de débitos y créditos entre cuentas. Pueden ser electrónicos (ej.: transferencias, débitos directos, ECHEQ) o físicos (cheques).

Pago con transferencia (PCT): transferencias inmediatas utilizadas para realizar un pago por la adquisición de un bien y/o servicio con participación de un aceptador. El aceptador ofrece a los comercios las herramientas para cobrar con ese medio de pago. Los PCT cuentan con reglas comerciales distintas al resto de las transferencias inmediatas.

Pagos mayoristas: pagos entre entidades financieras por operaciones propias.

Pagos minoristas: todas aquellas operaciones de débito y crédito realizadas por individuos y empresas. Quedan excluidas de esta definición las operaciones propias de las entidades financieras entre sí y con el Banco Central, que son consideradas mayoristas.

Proveedor de servicios de pago (PSP): persona jurídica que, sin ser entidad financiera, cumple al menos una función dentro de un esquema de pago minorista, en el marco global del sistema nacional de pagos.

Proveedores de servicios de pago que cumplen la función de iniciación (PSI): PSP que cumplen la función de iniciación sin proveer cuentas de pago.

Proveedor de servicios de pago que ofrece cuentas de pago (PSPCP): PSP que ofrece cuentas para la realización de débitos y créditos.

Red de transferencias electrónicas de fondos: empresa que transmite instrucciones electrónicas de movimientos de fondos entre distintas entidades financieras y, de corresponder, notifica al PSP que ofrece cuentas de pago de las acreditaciones en su cuenta a la vista, para que éste proceda al efectivo cumplimiento de la función de traspaso que le compete de acuerdo con lo definido en el punto 1.3.11. de las normas sobre “Sistema Nacional de Pagos – Transferencias normas complementarias”.

Transferencias de fondos: incluyen las transferencias inmediatas administradas por las redes de transferencias electrónicas de fondos, las transferencias inmediatas intra PSPCP, las transferencias de alto valor entre empresas y las transferencias en lote.

Transferencias de alto valor entre empresas: transferencias electrónicas de fondos de alto valor realizadas entre empresas que se acrediten en línea una vez autorizadas. Dados los altos montos, permiten encolamiento una vez ordenadas para permitir cobertura de saldos, garantías o verificación de permisos.

Transferencias en lote: aquellas transferencias electrónicas de fondos presentadas en lote a la compensación de acuerdo con lo establecido en la Sección 1 de las normas sobre “Sistema Nacional de Pagos – Transferencias”. Si son en pesos, se acreditan en 24 horas.

Transferencias inmediatas: transferencias electrónicas de fondos con acreditación en línea en 15 segundos, tanto sean administradas por las redes de transferencias electrónicas de fondos como aquellas intra PSPCP: Incluye transferencias “push”, transferencias “pull”, PCT y extracciones con transferencia.

Transferencias inmediatas cursadas a través de las redes de transferencias: aquellas que involucran instrucciones electrónicas de movimientos de fondos entre diferentes entidades financieras.

Transferencias intra PSPCP: transferencias inmediatas en las que tanto la cuenta de pago del cliente ordenante como la del cliente receptor se encuentran dentro de un mismo PSPCP.

Transferencias inmediatas “pull”: solicitudes o pedidos de fondos que permiten mediante el débito de la cuenta -a la vista o de pago- del cliente receptor de la solicitud y previa autorización o consentimiento, la acreditación inmediata de fondos en la cuenta del cliente solicitante.

Transferencias inmediatas “push”: envíos de fondos que debita la cuenta del cliente ordenante y acreditan la cuenta del cliente receptor de forma instantánea.

Traspaso: actualizar el saldo disponible en la cuenta de pago de una persona destinataria de una transferencia, habida cuenta que la cuenta acreditada por la entidad receptora no esté a nombre de ese mismo cliente receptor sino del PSPCP que le brinda la cuenta de pago.

ANEXO 18

Se agregan las páginas consultadas del Informe Mercado Odontológico Argentino 2023 CACID por CLAVES entregado a Dentalab por la Cámara de Odontólogos en diciembre de 2024.

MERCADO ODONTOLÓGICO ARGENTINO 2023

Especialmente preparado para:

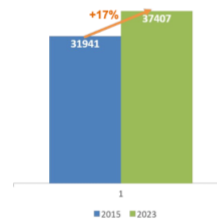


Noviembre 2023

- 1. Odontólogos en actividad
- 2. Protésistas dentales en actividad
- 3. Recursos educativos
- 4. Empresas del sector
- 5. Importaciones
- 6. Dimensionamiento sectorial
- 7. Conclusiones
- Anexo

1. Odontólogos en actividad

Cantidad de odontólogos matriculados

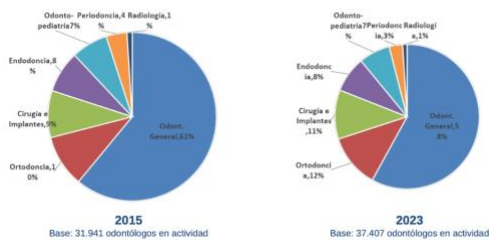


En la actualidad la cantidad de odontólogos en actividad alcanza los 37.407, lo que equivale a un incremento de 5.466 profesionales con respecto al dato observado en 2015. Este valor representa un incremento de 2,3% anual acumulativo.

Fuente: AFIP

1. Odontólogos en actividad

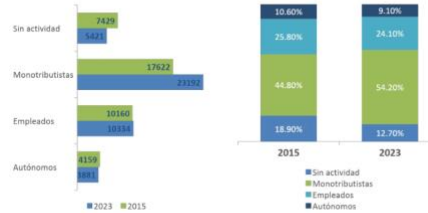
Odontólogos según especialidad



Fuente: CLAVES ICSA con información propia, Ministerio de Educación y entrevistas con Referentes.

1. Odontólogos en actividad

Odontólogos según condición fiscal

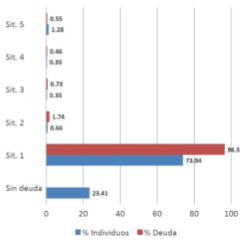


Fuente: AFIP

1. Odontólogos en actividad

Odontólogos según situación financiera

Situación	Individuos	% Individuos	Deuda Total (Mill. de \$)	% Deuda	Deuda Promedio (Mill. de \$)
Q	8.757	24,43%	-	0,00%	-
1	27.659	73,94%	32.955.501	96,52%	1.192
2	247	0,66%	594.928	1,74%	2.410
3	131	0,35%	249.025	0,73%	1.902
4	131	0,35%	155.479	0,46%	1.188
5	479	1,28%	188.458	0,55%	394
Totales	37.497	100,00%	34.143.392	100,00%	913



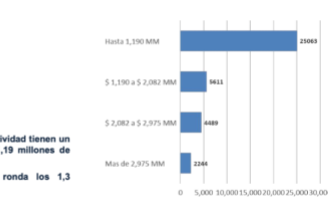
En general, la situación financiera de los odontólogos es muy sana, más del 97% de la población no presenta deudas o bien tiene sus deudas en situación normal (Sit. 1).
Sólo el 2% de la población de odontólogos presenta algún nivel de riesgo de cobro (Situación 3 o superior), con una deuda acumulada de 593 millones de Pesos.
La deuda promedio de la población de odontólogos es cercana al millón de Pesos.

Fuente: CLAVES ICSA con información propia y del BONA

1. Odontólogos en actividad

Odontólogos según nivel de ingresos (Valores a Junio de 2023)

Ingreso Mensual	Individuos	% Individuos
Hasta \$ 1.190.000	25.089	67%
\$ 1.190.000 a \$ 2.082.000	5.611	15%
\$ 2.082.000 a \$ 2.974.000	4.489	12%
Más de \$ 2.975.000	2.304	6%
Total	37.497	100,00%

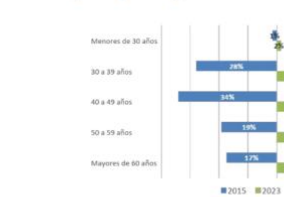


La mayor parte de los odontólogos en actividad tienen un nivel de ingresos declarados de hasta 1,19 millones de Pesos mensuales.
El promedio de Ingresos declarados ronda los 1,3 millones de Pesos mensuales.

Fuente: CLAVES ICSA con información propia y de AFP

1. Odontólogos en actividad

Odontólogos según rango etario



Fuente: AFP

1. Odontólogos en actividad

Odontólogos según género



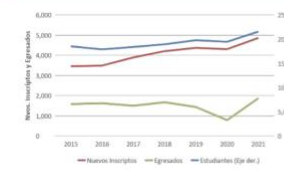
Si bien es una tendencia que se va observando lentamente, la mayor proporción de mujeres en la profesión se va acentuando con el tiempo.
En siete años la cantidad de mujeres odontólogas en actividad creció 3 puntos.

Fuente: AFP

3. Recursos educativos

Odontología

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	PROMIO	CAGR*
ESTUDIANTES	18.525	17.901	18.407	18.951	19.789	19.430	21.577	19.231	2,6%
NUEVOS INSCRIPTOS	3.462	3.492	3.898	4.208	4.374	4.307	4.861	4.086	5,8%
EGRESADOS	1.590	1.626	1.502	1.678	1.442	792	1.877	1.361	2,8%



La cantidad de estudiantes de odontología muestra una marcada estabilidad a lo largo del tiempo, con un promedio de 19.200 alumnos activos en cada año.
Con respecto a los egresados, a pesar de la caída observada en 2020 a causa de la pandemia, el promedio también es estable en el orden de los 1.500 nuevos odontólogos por año.
Se observa un nivel de abandono cercano al 10% de los alumnos activos al año.

* CAGR = Tasa de crecimiento promedio acumulativa
Fuente: Ministerio de Educación de la Nación

3. Recursos educativos

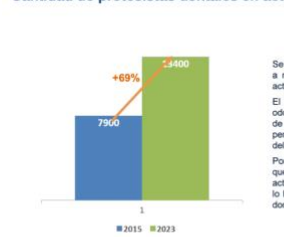
Odontología -Estudiantes activos por ámbito de estudio



Si bien existe una cantidad y proporción de alumnos estables en ambos ámbitos de estudio, se observa un leve incremento de la matrícula en el ámbito público. Esto puede ser atribuido a los altos costos de la carrera de odontología en las universidades privadas.
* CAGR = Tasa de crecimiento promedio acumulativa
Fuente: Ministerio de Educación de la Nación

2. Protelistas dentales en actividad

Cantidad de protelistas dentales en actividad



Se estima que la cantidad de protelistas formales en actividad a nivel país alcanza los 13.400. Este número no incluye la actividad informal.
El crecimiento es muy superior al observado entre los odontólogos (17%), y esto se debe a que la actividad carece de regulaciones que impidan el ingreso a la misma de personas capacitadas en instituciones informales, sin control del MIECJA.
Por otro lado, no hay uniformidad a nivel nacional respecto de qué entidad debe controlar y registrar los protelistas en actividad, en algunos distritos el control es provincial, en otros lo hace el colegio de odontólogos local e incluso hay distritos donde el control lo ejercen los municipios.

Fuente: Federación Argentina de Protelistas dentales de laboratorio

2. Protelistas dentales en actividad

Laboratorios dentales y empleo

	Laboratorios			Empleo			Empleo Promedio		
	2015	%	2023	%	2015	%	2015	2023	Var.
Laboratorios Unipersonales	4.600	79%	9.500	107%	4.600	58%	9.500	107%	1,00
Laboratorios Pluripersonales	1.200	21%	1.000	10%	3.900	42%	2,75	3,90	42%
TOTAL	5.800		10.500	81%	7.900		1,36	1,28	-6%

La cantidad de laboratorios creció un 81% respecto desde 2015, esto se explica por el fuerte incremento en la cantidad de protelistas (70%) y que se observa una tendencia hacia el trabajo independiente, por lo que la cantidad de laboratorios unipersonales creció un 107%.
Por otro lado, mientras que la cantidad de laboratorios pluripersonales crece un 17%, el empleo en este tipo de laboratorio se incrementa en un 18%, lo que evidencia una mayor concentración.

3. Recursos educativos

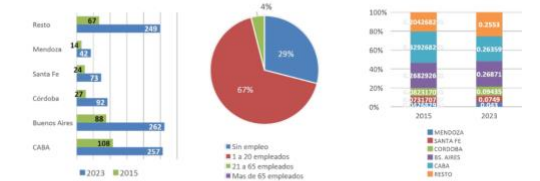
Posgrado - Egresados por ámbito de estudio, tipo de posgrado y año

ÁMBITO TIPO DE POSGRADO	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Promedio	CAGR*
ESTATAL	230	401	364	381	409	399	374	6,6%
Doctorado	41	57	27	17	44	26	35	-
Especialización	247	340	336	364	361	378	334	7,7%
Mestría	2	4	1	-	4	15	4	-69,8%
PRIVADO	287	168	236	250	207	138	222	-13,6%
Doctorado	-	-	-	-	-	-	-	-
Especialización	287	168	236	250	207	138	220	-13,6%
Mestría	-	-	14	-	-	-	2	-
Total general	517	569	600	631	616	537	596	-1,4%

* CAGR = Tasa de crecimiento promedio acumulativa
Fuente: Ministerio de Educación de la Nación

4. Empresas del sector

Empresas de venta al por menor del sector odontológico



* Se registran un total de 975 empresas de venta minorista en el sector. Un tercio de estas empresas no registran empleados, lo que hace suponer que son vendedores independientes.
La mayor concentración se observa en CABA y Provincia de Buenos Aires, estos dos distritos concentran más del 50% de las empresas.

*Corresponden a la categoría 47730, Venta al por menor de instrumental médico y odontológico y artículos ortopédicos (incluye venta de reportadoras, nebulizadores, magnetos, termómetros, pinzas, pinzas, pinzas, catéteres orales y otros artículos similares de uso personal o doméstico).
Fuente: CLAVES ICSA, en base a AFIPANSESS

Estimación del mercado argentino de productos dentales:

El sector de Insumos y Equipamientos para la actividad odontológica alcanzó en 2022 un total de USD 306 Millones, estimado a precios de salida del comercio del sector.

El 67% del Giro del Negocio corresponde a la venta de productos importados, mientras que el 33% corresponde a productos nacionales.

El segmento de Prótesis Dentales es el más relevante, concentrando el 38% del total (117 millones de u\$s), se estima que la demanda alcanzó los 3 millones de juegos de dientes, equivalente a 1,5 millones de prótesis. Con respecto al periodo 2015 este mercado tuvo un crecimiento mayor al 36%.

En segundo lugar, se destaca el segmento de Implantes, que se calcula que alcanzó el 12% del mercado (35 millones de u\$s). Este segmento alcanza un volumen de 400.000 implantes anuales, de los cuales el 80% corresponde a producción nacional y el 20% importado. Este mercado por su parte también registra un aumento mayor al 14% con respecto a 2015, a pesar de la retracción general de ingresos de la población ocupada en más del 38%.

El 50% restante del mercado total (154 millones de u\$s) corresponde a gran variedad de productos importados (material dental, equipamiento e insumos), desde guantes y jeringas hasta tornos, scanners y mobiliario de consultorio.

Estimación del mercado argentino de productos dentales:

El sector de Insumos y Equipamientos para la actividad odontológica alcanzó en 2022 un total de USD 306 Millones, estimado a precios de salida del comercio del sector.

El 67% del Giro del Negocio corresponde a la venta de productos importados, mientras que el 33% corresponde a productos nacionales.

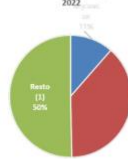
El segmento de Prótesis Dentales es el más relevante, concentrando el 38% del total (117 millones de u\$s), se estima que la demanda alcanzó los 3 millones de juegos de dientes, equivalente a 1,5 millones de prótesis. Con respecto al periodo 2015 este mercado tuvo un crecimiento mayor al 36%.

En segundo lugar, se destaca el segmento de Implantes, que se calcula que alcanzó el 12% del mercado (35 millones de u\$s). Este segmento alcanza un volumen de 400.000 implantes anuales, de los cuales el 80% corresponde a producción nacional y el 20% importado. Este mercado por su parte también registra un aumento mayor al 14% con respecto a 2015, a pesar de la retracción general de ingresos de la población ocupada en más del 38%.

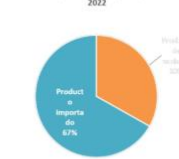
El 50% restante del mercado total (154 millones de u\$s) corresponde a gran variedad de productos importados (material dental, equipamiento e insumos), desde guantes y jeringas hasta tornos, scanners y mobiliario de consultorio.

Estimación del mercado argentino de Productos Dentales

Giro del negocio por segmento 2022



Giro del negocio según origen del producto 2022



Base: USD 306 Millones (Precio de salida del comercio)

- (1) Resto incluye:
- Equipamientos, periféricos y tecnología para el consultorio
 - Materiales, instrumental e insumos
 - Productos de ortodoncia

- ☞ Sobre un total de 43.000 odontólogos matriculados, la cantidad de profesionales activos en la actualidad alcanza los 37.407. Este valor representa un incremento del 17% respecto del observado en el año 2016.
- ☞ Se observa una disminución en la proporción de odontólogos sin especialidad (Odontología General), mientras que las especialidades de Ortodoncia, Cirugía e Implantes y Endodoncia muestran leves crecimientos de entre 1 y 2 puntos. El resto de las especialidades no muestran variaciones significativas.
- ☞ Se observa un incremento de 3 puntos en la proporción de mujeres que ejercen la profesión, pasando del 59% en 2016 al 61% en la actualidad. Se consolida esta tendencia.
- ☞ En cuanto a los protesistas dentales, se estima que son 50.000 los que ejercen la actividad, aunque sólo un 30% (13.400) están matriculados. Se observa una gran informalidad en este sector.
- ☞ En cuanto a los laboratorios dentales, se estima que existen 10.500 en todo el país, un 81% más que lo relevado en el estudio de 2016. Este incremento se explica por la falta de regulaciones en el sector y la tendencia al trabajo de forma independiente.
- ☞ Los laboratorios dentales son preponderantemente unipersonales (90%). Se observa una fuerte incremento de esta modalidad de trabajo, dado que en el año 2016 los laboratorios unipersonales sólo alcanzaban el 79% del total. Esto se puede atribuir al incremento de la informalidad entre los protesistas no matriculados.

- ☞ De acuerdo a los últimos datos disponibles del Ministerio de Educación de la Nación, en Argentina existe un promedio de 19.000 estudiantes de la carrera de Odontología, preponderantemente en universidades estatales (89%). La cantidad de estudiantes de odontología crece a una tasa acumulativa de 2,6% anual, pero también prevalece el crecimiento en el ámbito estatal debido a los costos de las carreras (+3%), frente al sector privado (-0,8%).
- ☞ En cuanto a los egresados, el promedio anual alcanza los 1.500 alumnos, con una tasa de crecimiento anual acumulativa del 2,8%. Pero el mayor crecimiento corresponde también al ámbito público. Cabe destacar a lo que sucede en las carreras de posgrado donde prevalece el sector privado como crecimiento del periodo (+1,7%).
- ☞ Los estudiantes de la carrera de Protesista Dental son relativamente pocos (4.000 en promedio) en el sector formal, regulado por el Ministerio de Educación. La mayor parte de los protesistas estudian en academias no registradas ni reguladas por el sistema educativo formal.
- ☞ El sector comercializa mayormente productos importados. Las importaciones en 2022 alcanzaron los 81,8 millones de Dólares, un 12% más que en 2021 (USD 73,4). Debido a las restricciones para importar, se estima que en 2022 las compras al exterior rondaron los 67 millones de Dólares, lo que representa una caída del 18% interanual.
- ☞ Dentro de los productos importados se destacan los Materiales e Insumos para Odontología con el 50% del total importado, seguido por los Equipamientos y Tecnología para el consultorio que alcanzan el 26% del total.
- ☞ El giro del negocio en 2022 alcanzó los 306 Millones de Dólares Estadounidenses, de los cuales el 67% (USD 205 millones) corresponden a productos importados, mientras que el 33% (USD 101 millones) corresponde a valor agregado de producción nacional.
- ☞ En cuanto a la composición del sector, se detectaron 35 empresas fabricantes, y 59 empresas mayoristas/importadores. Se detectó una caída del 10% entre las empresas fabricantes y un aumento entre los comercios minoristas en el periodo 2015-2023. Este crecimiento está en sintonía con este crecimiento los comercios minoristas que suman 975 y con el incremento del mercado odontológico y las importaciones globales 2015-2023.

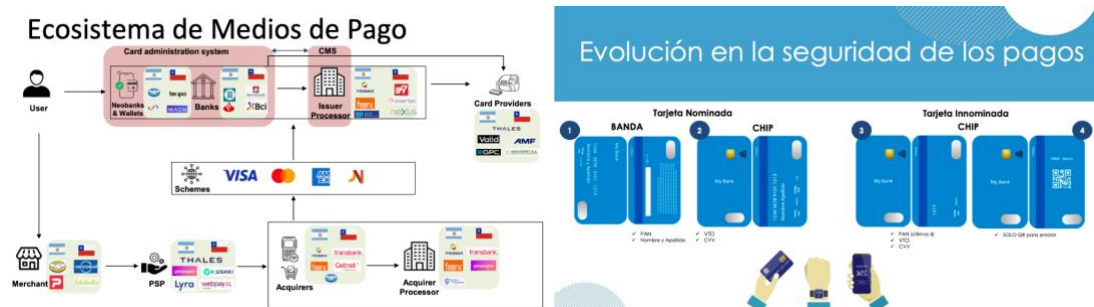
Fuentes consultadas

- INDEC
- Banco Central de la República Argentina
- Ministerio de Salud de la Nación (MSAL)
- Sistema Integrado de Información Sanitaria Argentino (SISA)
- Ministerio de Educación de la Nación (MinEdu)
- Sistema NOSIS.
- Administración Federa de Ingresos Públicos (AFIP)
- Dirección de Fiscalización Sanitaria – Ministerio de Salud – Provincia de Buenos Aires
- Federación Argentina de Protesistas Dentales de Laboratorio
- Asociación de Protesistas Dentales de Laboratorio de Buenos Aires (APRODEN)
- Sistema PENTA.
- Entrevistas con líderes de opinión y especialistas del sector.
- Páginas web de actores relevantes.

ANEXO 19

Giacone,J , 2024 Fraudes.(Clase) Universidad de Buenos Aires

Slides consultados de la clase 16/7/24 modalidad presencial de la *Maestría en Gestión Estratégica de Marketing Digital y Negocios por Internet*, invitado Javier Giacone. Director Fraudes Mastercard Conosur.



Prevención de Fraudes

Fraude es

Qué entendemos por fraude ?



El fraude es una acción engañosa y deshonesta realizada con el propósito de obtener beneficios personales a expensas de otras personas.

Implica el uso de engaños, manipulación o falsificación para obtener dinero, bienes o información de manera ilícita.

Los estafadores suelen aprovechar la confianza de las personas y utilizar tácticas manipuladoras para engañarlas. Es importante estar alerta y tener precaución para evitar caer en este tipo de engaños y proteger nuestros recursos.

Que conocemos como "Prevención de Fraude" ?

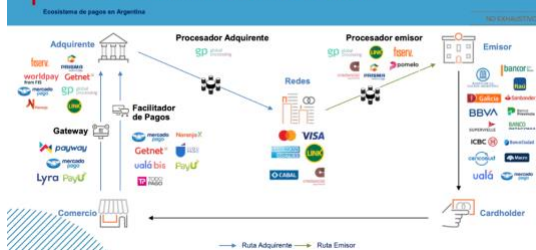
Es la implementación de una estrategia para detectar transacciones fraudulentas y evitar que estas acciones causen daños financieros y de reputación al cliente y al comercio.



CICLO DEL FRAUDE



En Argentina está implementado el modelo de 4 partes desde el 2008, sin embargo, nuevos jugadores comenzaron a ser parte desde el 2018.



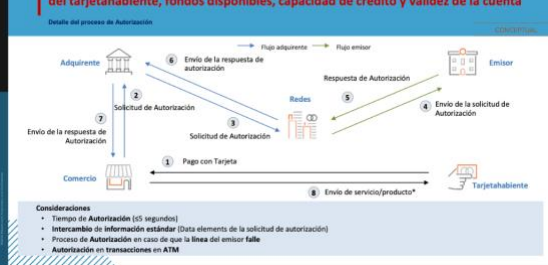
¿QUIÉN PRESENTA RIESGO DE FRAUDE?



COSTOS DEL FRAUDE



En la autorización, el emisor aprueba o declina la transacción al verificar la identidad del tarjetahabiente, fondos disponibles, capacidad de crédito y validez de la cuenta



ANEXO 20

Panorama Digital

de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

(MiPymes) de América Latina 2021

<https://sela.org/publicaciones/> año 2021

ANEXO 21

The Global Payments Report 2024_ES pdf

https://offers.worldpayglobal.com/rs/850-JOA-856/images/TheGlobalPaymentsReport2024.pdf?_gl=1*159x2vt*_gcl_au*MTU3Nzg3MDgyNC4xNzIwMTg4NDcw*_ga*NDC2NDgzMjEyLjE3MjAxODg0NzA.*_ga_9HB8S1WFYN*MTcyMDE4ODQ2OS4xLjEuMTcyMDE4ODU4Ny4wLjAuMA..