

Crespín, Andrea

*Storero, Araceli*

***La Veta: transformación digital***

Licenciatura en Administración y Gestión de la Información

Fecha: 17/07/2025

Obra bajo Licencia:



[Deed - Attribution 4.0 International - Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Cita recomendada: Crespín, A.; Storero, A. (2025). *La Veta: transformación digital* [Trabajo final de grado]. Universidad Nacional de Rafaela. Licenciatura en Administración y Gestión de la Información



## **Trabajo final de grado**

**Transformación Digital en La Veta.**

**Alumnos: Crespin Andrea; Storero Araceli.**

**Profesores: Bitschin Nadia; Aimar Mauro; Zimmermann Alan.**

# **Transformación Digital en La Veta**

Crespín Andrea; Storero Araceli  
Universidad Nacional de Rafaela  
Trabajo Final de Grado  
Bitschin Nadia; Aimar Mauro; Zimmermann Alan

16 de junio del 2025

## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>Marco referencial .....</b>	<b>4</b>
<b>Caracterización empresarial.....</b>	<b>6</b>
Misión, visión, valores y servicios.....	8
Estructura organizacional.....	8
<b>Diagnóstico e identificación del problema.....</b>	<b>10</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>15</b>
<b>Estrategias y plan de actividades.....</b>	<b>16</b>
<b>Viabilidad del Proyecto.....</b>	<b>18</b>
Viabilidad Técnica.....	18
Viabilidad Operacional .....	19
Viabilidad Económica y Financiera .....	21
<b>Conclusión .....</b>	<b>22</b>
<b>Referencia.....</b>	<b>23</b>
<b>Anexo 1.....</b>	<b>24</b>
<b>Anexo 2.....</b>	<b>25</b>

## Introducción

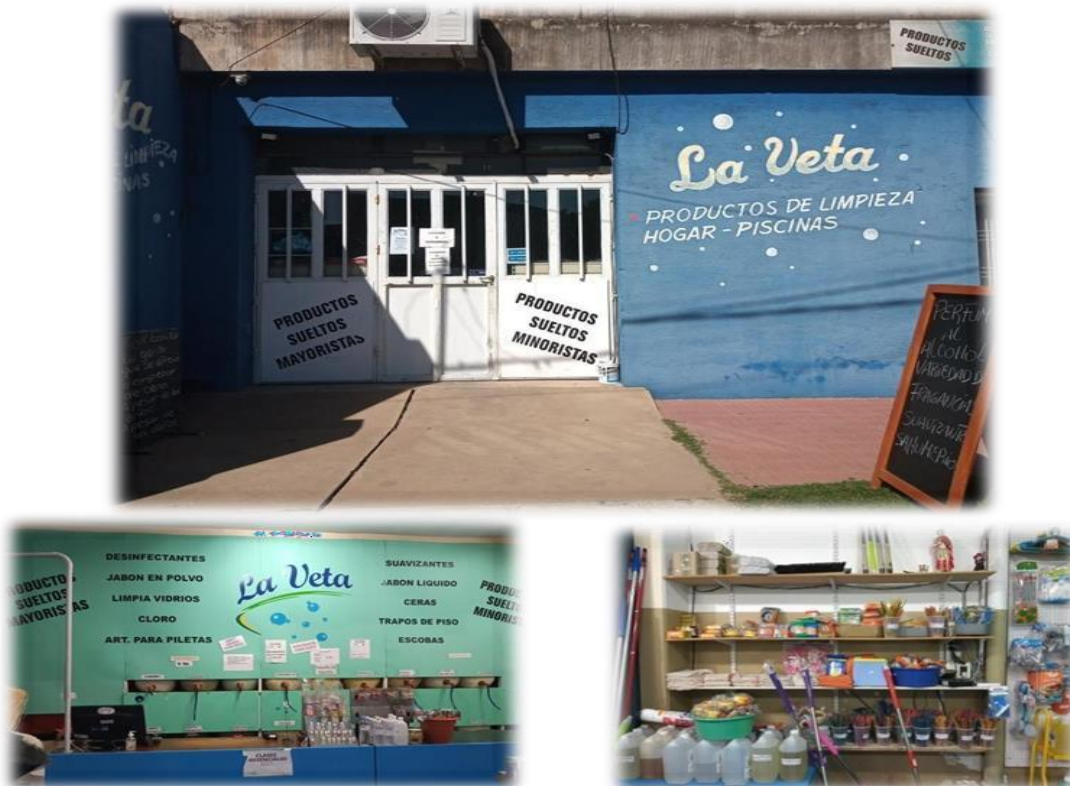
El presente trabajo se desarrolla en el marco de la carrera Licenciatura en Administración y Gestión de la Información de la Universidad Nacional de Rafaela. Tiene como finalidad aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación al análisis de una situación real, integrando herramientas de diagnóstico organizacional y comercial.

En este caso, el proyecto final se centra en la situación actual de ventas de la empresa “La Veta”, ubicada en la ciudad de Rafaela, en Boulevard Hipólito Yrigoyen 1072. Este negocio se dedica a la comercialización de artículos de limpieza. Como se muestra en la Figura 1, el local cuenta con un espacio acondicionado para la atención al público y la exhibición de productos.

A lo largo del trabajo, analizaremos su situación comercial actual y, a partir de este diagnóstico, evaluaremos los posibles factores que influyen en su rendimiento de ventas. Para eso, recolectaremos información tanto cualitativa como estadística, lo que nos permitirá construir una imagen clara del escenario. En base a los datos obtenidos, propondremos soluciones orientadas a mejorar los canales de comercialización de la empresa.

### Figura 1

*Vista exterior e interior del local comercial “La Veta – Productos de Limpieza”*



*Nota:* Fotografías tomadas por las autoras del trabajo.

## Marco referencial

El presente trabajo se desarrolla en el marco de la carrera Licenciatura en Administración y Gestión de la Información de la Universidad Nacional de Rafaela y se enfoca en el análisis y optimización de la estrategia comercial de La Veta, un comercio dedicado a la venta de artículos de limpieza en la ciudad de Rafaela. La empresa presenta un estancamiento en sus ventas, situación que podría estar relacionada con una limitada presencia digital y la falta de un sistema de ventas online, según el análisis preliminar realizado. Para abordar esta problemática, se propone la incorporación de estrategias de comercialización digital y herramientas tecnológicas que podrían mejorar su competitividad.

Uno de los conceptos centrales que orientan este análisis es el de transformación digital, entendida como el proceso mediante el cual las organizaciones integran tecnologías digitales en todos sus niveles operativos con el fin de mejorar el rendimiento, brindar mayor valor al cliente y adaptarse a las exigencias del entorno (Westerman, Bonnet y McAfee, 2014). Este proceso no implica solamente la adopción de herramientas tecnológicas, sino también un cambio en la cultura organizacional y en la forma en que se conciben los modelos de negocio.

En este sentido, la comercialización digital juega un rol clave. Según Kotler y Keller (2016), el marketing digital permite alcanzar consumidores de forma más eficiente y personalizada mediante herramientas como las redes sociales, el correo electrónico y el comercio electrónico. En el caso de La Veta, la falta de estrategias digitales limita su capacidad de atraer nuevos clientes, fidelizar a los existentes y expandir su mercado.

La integración de canales digitales como redes sociales, WhatsApp Business y plataformas de e-commerce podría facilitar la interacción con los clientes y la conversión de consultas en ventas efectivas.

El uso de redes sociales se presenta como una herramienta fundamental para fortalecer la comunicación con los consumidores y potenciar las ventas. De acuerdo con un informe de Hootsuite (2023), el 80 % de los usuarios de internet en Argentina utilizan redes sociales para buscar información sobre productos antes de realizar una compra. Plataformas como Facebook e Instagram permiten desarrollar estrategias de segmentación, atención al cliente y promoción personalizada, lo cual podría facilitar la interacción directa con los consumidores.

El uso eficiente de redes sociales podría aumentar la visibilidad de La Veta, mejorar la comunicación con clientes potenciales y facilitar la promoción de ofertas especiales.

Por otro lado, la incorporación de servicios de envío a domicilio es una demanda creciente en el comportamiento del consumidor. Un informe de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2023) señala que más del 60 % de los compradores online prefieren tiendas que ofrecen envíos rápidos y flexibles. En este marco, la implementación

de un servicio de delivery en La Veta podría permitir ampliar su cobertura geográfica, mejorar la experiencia del cliente y aumentar la tasa de conversión.

Es importante considerar, además, que La Veta se encuadra dentro del universo de las pequeñas empresas, las cuales presentan características particulares como estructuras reducidas, escasos recursos tecnológicos y una alta dependencia del entorno local (Ministerio de Producción de la Nación, 2020). Estas condiciones deben ser tenidas en cuenta al diseñar propuestas de mejora, ya que determinan su capacidad de adaptación frente a los caminos del entorno.

En síntesis, el análisis del entorno digital y comercial evidencia que la transformación digital, el uso estratégico de redes sociales y la incorporación de servicios complementarios como el delivery podrían generar un impacto positivo en la dinámica comercial de La Veta. Estos conceptos teóricos podrían servir como base para el desarrollo de propuestas específicas que serán abordadas en las secciones siguientes.

## Caracterización empresarial

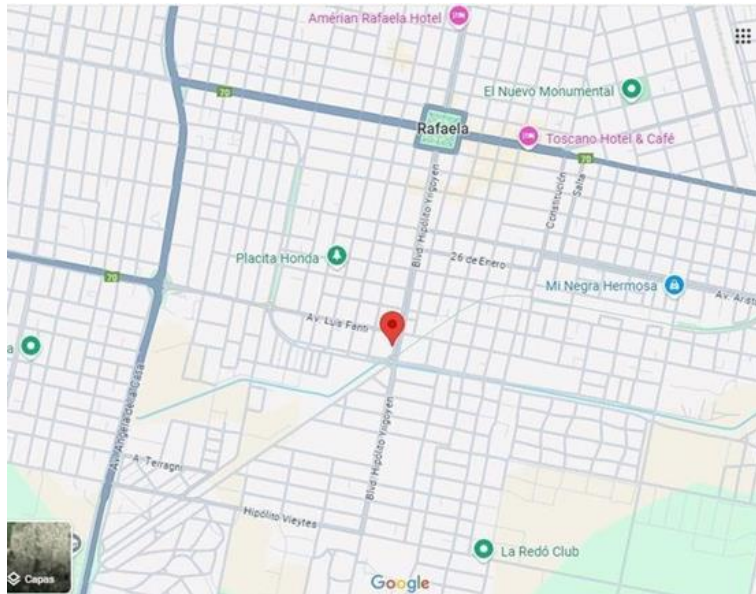
La Veta, es una empresa dedicada a la comercialización de artículos de limpieza, con nueve años de antigüedad en el rubro, ubicada en la ciudad de Rafaela provincia de Santa Fe. Es percibida por su equipo como una empresa que se destaca por la atención al público, la calidad de sus productos y precios competitivos (Marcelo y Adrián, comunicación personal, 2024), aunque estos aspectos podrían ser evaluados con mayor profundidad a través de opiniones de clientes o indicadores externos.

La misma nació el 01 de noviembre del 2012, debido a la necesidad de uno de sus socios de conseguir empleo. Su idea inicial surge con la finalidad de distribuir sus productos en cantidad en escuelas o sitios similares. Uno de los tres socios originales decidió abandonar la sociedad tras obtener una oportunidad laboral, lo cual llevó a una reconfiguración del emprendimiento. A raíz de esta situación, Marcelo y Adrián continuaron con el proyecto comercial, estableciendo un nuevo punto de atención al público en un inmueble con local comercial ubicado en Bv. Hipólito Yrigoyen 961, propiedad de Adrián. Posteriormente, el 4 de abril de 2014, trasladaron el negocio a su ubicación actual en Av. Luis Fanti 95, donde funciona “La Veta – Productos de Limpieza”, tal como se observa en la Figura 2. Esta empresa además de focalizarse en vender productos de excelente calidad a un precio accesible, también priorizó la atención a su público, es decir, siempre lo escucha para poder saber en qué deben mejorar y qué es lo que necesitan anexarle al local para brindar un mejor servicio. Un ejemplo de eso a destacar son las frases motivadoras que se encuentran al ingresar al local, las cuales transmiten mensajes positivos y alegres. Como se observa en la Figura 3.

Fue la sumatoria del esfuerzo realizado desde sus comienzos lo que posibilitó que hayan perdurado a lo largo de estos años.

### **Figura 2**

*Ubicación de La Veta en la ciudad de Rafaela, Santa Fe.*



*Nota:* Mapa obtenido mediante la plataforma Google Maps para indicar la localización del local comercial.

### **Figura 3**

*Cartel motivacional ubicado en la entrada del local “La Veta”.*



*Nota:* Fotografía tomada por las autoras del trabajo.

## Misión, visión, valores y servicios

La Veta está enfocada en brindar siempre artículos de excelente calidad. Su compromiso con el cliente y con el mercado local se refleja en cada uno de sus procesos y servicios. Su misión es ofrecer productos de limpieza que cumplan con altos estándares de calidad, asegurando la satisfacción de quienes confían en la empresa para el abastecimiento de sus hogares o instituciones.

La visión consiste en crecer de manera sólida y sostenida, mediante una cultura de trabajo integral que valore no solo la rentabilidad, sino también la satisfacción de sus clientes, empleados, proveedores y accionistas. El objetivo final es posicionarse como un referente dentro del mercado local.

Entre los valores que guían su accionar diario se destacan la transparencia, la puntualidad, la excelencia, la responsabilidad y la cordialidad. Estos principios son considerados fundamentales para construir relaciones duraderas con los clientes y consolidar una identidad empresarial confiable.

En cuanto a sus servicios, se especializa en la comercialización de artículos de limpieza, orientados a satisfacer de forma eficiente y personalizada las necesidades de cada cliente. Su atención cercana y su vocación de mejora continua la posicionan como una opción confiable dentro de su rubro. (Marcelo y Adrián, comunicación personal, 2024).

## Estructura organizacional

Este organigrama representa la estructura jerárquica de la empresa conformada por dos socios, Adrián y Marcelo, con funciones diferenciadas. Su tipo de estructura es funcional, donde cada socio tiene responsabilidades específicas según su área de competencia.

En el nivel superior de la organización se encuentran los socios fundadores, Marcelo y Adrián, quienes comparten la propiedad del negocio y toman decisiones estratégicas de forma conjunta.

En el nivel intermedio, Adrián se encarga de las áreas de Administración y Contabilidad, asumiendo la gestión financiera y administrativa de la empresa. Por su parte, Marcelo desempeña funciones operativas y de coordinación general, supervisando los procesos de compras, ventas y gestión del personal.

En el nivel operativo, las tareas administrativas y contables dependen directamente de Adrián, mientras que las actividades vinculadas a la atención al cliente, la reposición de mercadería y la organización interna del local se encuentran bajo la supervisión de Marcelo.

Esta distribución de responsabilidades permite una gestión eficiente y adaptada a las características del negocio, optimizando los recursos humanos disponibles. (Marcelo y Adrián, comunicación personal, 2024)

En la Figura 4 se presenta el organigrama actual de “La Veta”, donde se refleja la

división de tareas entre los socios y las principales áreas funcionales del negocio.

**Figura 4**

*Estructura organizativa de la empresa “La Veta – Productos de Limpieza”.*



*Nota:* Elaboración propia.

## Diagnóstico e identificación del problema

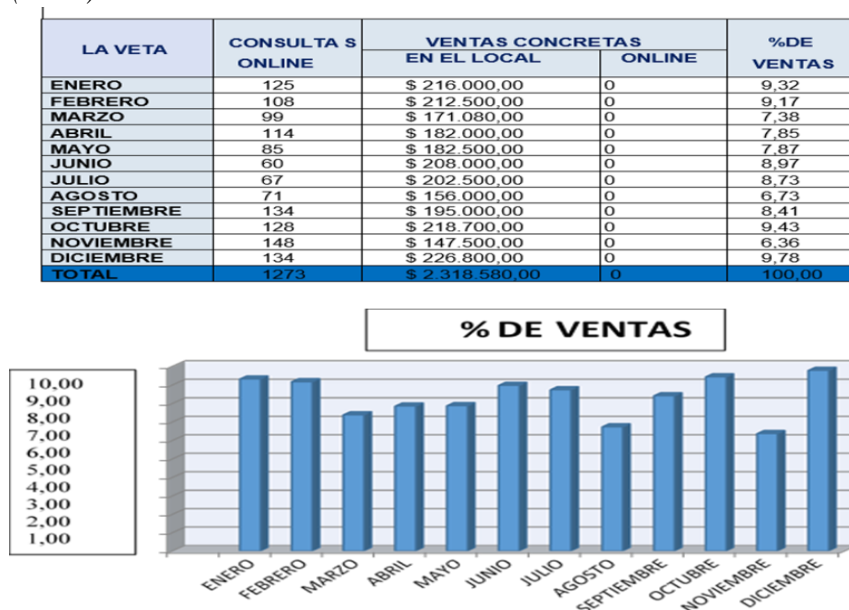
La empresa cuenta con una trayectoria sólida de más de nueve años en el mercado local, lo que le ha permitido consolidarse como un comercio confiable en la ciudad de Rafaela. Su reconocimiento se basa principalmente en la calidad de los productos ofrecidos, la atención personalizada y una política de precios competitivos. Además, su ubicación estratégica contribuye a su visibilidad y accesibilidad, y ha logrado construir una cartera de clientes fieles.

Sin embargo, al analizar su situación actual, los socios detectaron ciertas limitaciones que afectan el crecimiento del negocio. Uno de los principales desafíos radica en la escasa presencia digital y la falta de una estrategia de ventas a través de medios online. Esta ausencia de canales de comercialización digitales implica una clara desventaja frente a competidores que ya han incorporado ventas por redes sociales y servicio de envío a domicilio. Además, la empresa depende exclusivamente de la venta presencial en su local, lo cual restringe su alcance y capacidad de respuesta ante los cambios en los hábitos de consumo, que se orientan cada vez más hacia lo digital.

Este diagnóstico se ve reforzado por la revisión de los resultados de ventas del año 2023, donde, si bien no se registraron bajas significativas, tampoco se evidenciaron aumentos. Los datos muestran una estabilidad preocupante, ya que no se logró captar nuevos clientes ni incrementar los ingresos mensuales. Esto se relaciona directamente con el hecho de que no se concretaron ventas online, a pesar de que hubo numerosas consultas por medios digitales. La Figura 5 muestra el gráfico con la evolución de las ventas mensuales y el porcentaje total de ventas concretadas exclusivamente en el local físico.

**Figura 5**

*Relación entre consultas online, ventas concretas y porcentaje de ventas mensuales en La Veta (2023)*

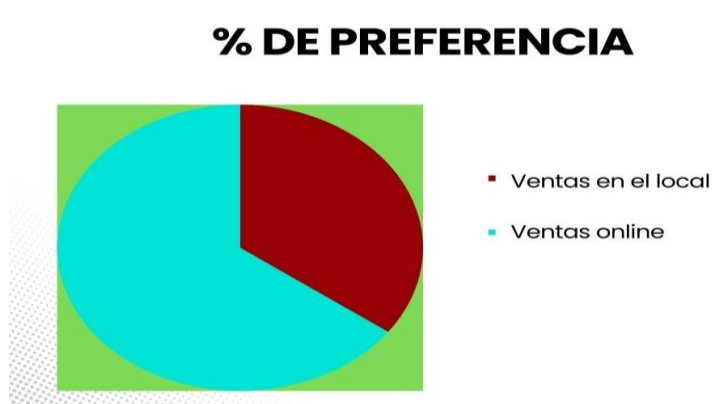


*Nota:* La planilla evidencia un estancamiento en el canal digital, ya que, si bien se registraron numerosas consultas online, ninguna de ellas se tradujo en una venta concretada por ese medio. El gráfico de barras complementa los datos permitiendo una visualización comparativa del porcentaje de ventas por mes, facilitando el análisis de estacionalidad o variaciones en el rendimiento. Elaboración propia.

Durante la reunión anual entre los socios, se concluyó que el negocio se encuentra en una etapa de estancamiento. A pesar de recibir consultas a través de redes sociales, estas no se traducen en ventas efectivas por la falta de herramientas que permitan concretarlas, como una tienda virtual o un sistema de delivery. Esta situación se confirma mediante un relevamiento realizado a través de encuestas en redes sociales, donde se evidenció que los consumidores valoran y utilizan cada vez más las plataformas de venta online, como se refleja en la Figura 6.

**Figura 6**

*Preferencia de los clientes por canal de compra: online vs. en el local.*



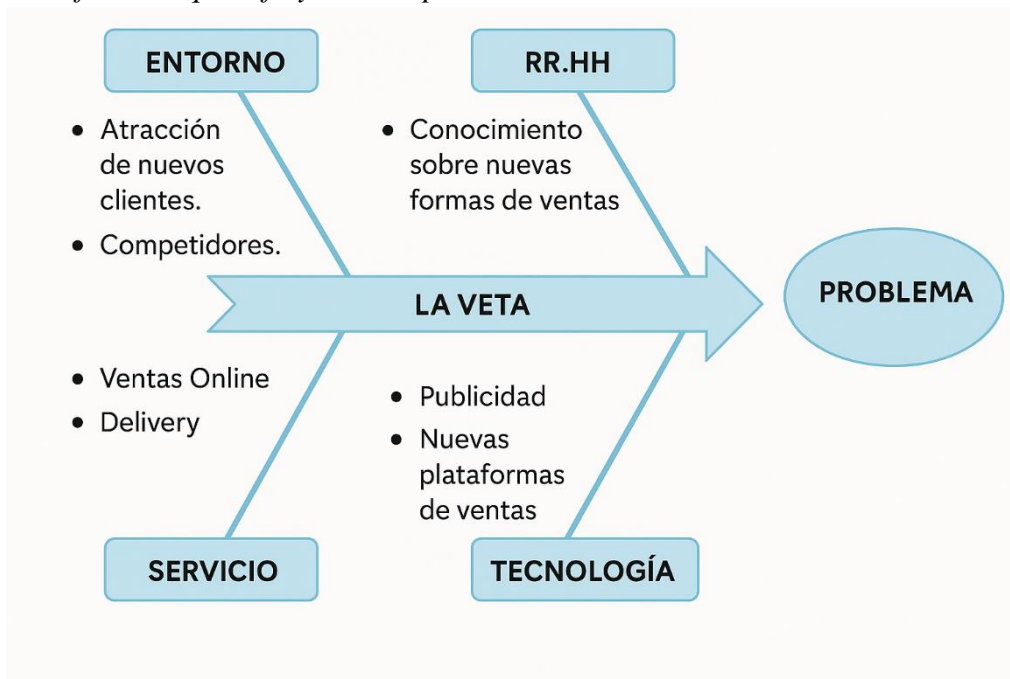
*Nota:* El gráfico de torta evidencia que la mayoría de los clientes prefieren realizar compras de manera online frente a la opción presencial en el local. Elaboración propia.

Este contexto evidencia que la empresa no solo está perdiendo oportunidades de crecimiento, sino que además se está viendo superada por competidores que ya han integrado estas herramientas a su modelo de negocio. La imposibilidad de adaptarse a las nuevas formas de consumo no le permite atraer nuevos públicos, aumentar sus ventas ni mejorar su competitividad en el mercado.

Con el fin de entender mejor las causas de esta problemática, se elaboró un esquema visual que permitió ordenar y clasificar los factores que inciden en el estancamiento. En la Figura 7 se presenta un diagrama que resume las causas principales vinculadas a la falta de ventas online, relacionadas tanto con la comunicación, la logística, los recursos humanos como con las estrategias comerciales adoptadas hasta el momento.

**Figura 7**

*Análisis de factores que influyen en la problemática comercial de La Veta.*



*Nota:* El diagrama identifica los elementos claves (entorno, recursos humanos, servicio y tecnología) que impactan en la capacidad de la empresa para adaptarse a nuevas formas de venta. Elaboración propia.

Finalmente, puede concluirse que el problema principal que enfrenta la empresa radica en la ausencia de una estrategia de comercialización en canales digitales. Este aspecto es determinante para explicar la falta de crecimiento en las ventas. Frente a esta situación, se considera clave implementar acciones concretas orientadas a fortalecer su presencia en redes sociales, incorporar un canal de ventas online y ofrecer un servicio de entrega a domicilio. Esta nueva estrategia permitiría diferenciarse de la competencia, captar nuevos clientes y dinamizar las ventas, superando el actual estado de estancamiento.

A fin de respaldar y fundamentar la situación descrita, se realizó un análisis FODA, que constituye una herramienta clave para identificar y organizar los principales factores internos y externos que inciden en el desempeño actual de la empresa. Este enfoque facilita comprender de manera integral las causas del estancamiento en las ventas, así como las oportunidades que podrían aprovecharse para revertirlo.

Entre los factores internos positivos, se destaca la sólida trayectoria de más de nueve años en el mercado, lo cual ha permitido posicionar al comercio como una opción confiable dentro de la ciudad de Rafaela. Este reconocimiento se apoya en la calidad de los productos ofrecidos y en una atención personalizada y eficiente. Además, la empresa mantiene una política de precios competitivos, lo que favorece la fidelización de clientes. La ubicación estratégica del local, en una zona accesible, y la consolidación de una cartera

de clientes leales representan ventajas adicionales que fortalecen su posicionamiento.

No obstante, también existen limitaciones internas que afectan su potencial de crecimiento. Una de las principales es la escasa presencia digital: la empresa no cuenta con una estrategia efectiva en redes sociales ni dispone de un canal online de ventas. Esta ausencia de innovación en las prácticas de comercialización, sumada a la dependencia exclusiva del canal físico, restringe su alcance. Asimismo, la falta de un servicio de entrega a domicilio disminuye su competitividad frente a otros comercios que ya han incorporado esta modalidad.

Respecto a los factores externos, el contexto actual ofrece oportunidades significativas para la expansión. El crecimiento sostenido del comercio electrónico abre nuevas posibilidades de desarrollo, especialmente considerando la tendencia creciente de los consumidores a realizar compras por internet. El uso masivo de redes sociales, como Facebook e Instagram, facilita la promoción de productos, la captación de nuevos públicos y el fortalecimiento del vínculo con los clientes. Además, la implementación de un servicio de envío a domicilio podría mejorar la experiencia de compra y ampliar el alcance del negocio. Las herramientas de marketing digital, como la publicidad segmentada y las promociones online, representan recursos valiosos para potenciar su presencia en el mercado.

Sin embargo, también se identifican amenazas en el entorno que podrían afectar negativamente al desempeño del negocio. La competencia que ya ha incorporado estrategias digitales representa un desafío importante, al igual que los cambios en el comportamiento del consumidor, que muestra una creciente preferencia por las compras online. Por otro lado, factores macroeconómicos como la inflación y el aumento de los costos operativos podrían impactar en la rentabilidad, mientras que la implementación de nuevas regulaciones o impuestos representa un riesgo adicional para la sostenibilidad del negocio.

Este análisis evidencia que la empresa posee un gran potencial, respaldado por su experiencia, reputación local y clientela fidelizada. No obstante, resulta indispensable adaptar su modelo comercial a las nuevas exigencias del entorno digital. La incorporación de estrategias de marketing online, ventas a través de redes sociales y servicios de entrega permitiría mejorar su competitividad. Asimismo, anticiparse a los cambios económicos y del mercado contribuirá a minimizar los riesgos y garantizar un desarrollo sostenible. Como resumen visual, en la Figura 8 se presenta el análisis FODA que sintetiza los principales factores que inciden en la situación comercial actual.

**Figura 8**

*Análisis FODA de la situación actual de La Veta*



*Nota:* Se identifican fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan el desempeño comercial de La Veta, destacando la necesidad de adaptación al entorno digital. Elaboración propia.

## Objetivos

El objetivo general del presente proyecto es lograr un incremento sostenido en las ventas de la empresa mediante la implementación de nuevas modalidades de comercialización, especialmente aquellas vinculadas al entorno digital. Se busca adaptar el modelo de negocio a las actuales demandas del mercado, donde las plataformas online y los canales de comunicación digital juegan un rol fundamental en la decisión de compra de los consumidores.

Para alcanzar este propósito, se plantean como objetivos específicos el desarrollo de campañas de comunicación visual que incluyan la creación de piezas gráficas publicitarias para redes sociales, con el fin de aumentar la visibilidad del comercio y atraer nuevos públicos. Asimismo, se propone la incorporación de un servicio de entrega a domicilio, ya sea gestionado de forma propia o a través de una plataforma externa, con el fin de ampliar el alcance geográfico y brindar una mejor experiencia de compra al cliente.

Para el seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos propuestos, se utilizarán indicadores específicos que permitirán medir los avances logrados. Entre esos, se consideran: el porcentaje de aumento mensual en las ventas, el nivel de interacción en redes sociales (medido por la cantidad de “me gusta”, comentarios y compartidos), la cantidad de contactos activos en la base de datos de WhatsApp Business, y el número de entregas realizadas mediante el nuevo servicio de delivery. Estos indicadores permitirán monitorear la efectividad de las estrategias implementadas y realizar ajustes si fuese necesario. Esta información se encuentra detallada y respaldada en la ficha de indicadores incluida en el Anexo 1

## Estrategias y plan de actividades

A fin de abordar el estancamiento en las ventas del comercio “La Veta”, se plantea un conjunto de estrategias orientadas a alcanzar el objetivo general del proyecto: lograr el incremento de ventas implementando nuevas formas de llevarlas a cabo, en especial mediante canales digitales. Para eso, se diseñaron actividades específicas alineadas a metas concretas, con indicadores de seguimiento y evaluación.

### Meta 1: Intensificar la presencia publicitaria en redes sociales

Esta meta responde al objetivo específico de fortalecer la estrategia de comercialización a través de canales digitales, mediante acciones de comunicación que aumenten la visibilidad del negocio y permitan captar potenciales clientes en el entorno virtual. Para eso, se trabajará en el posicionamiento de la marca en redes sociales como Instagram, Facebook y WhatsApp, considerando el uso de estas plataformas como canales digitales para la difusión de contenidos y la interacción con el público.

Como primera actividad, se elaborará contenido visual atractivo y relevante que será publicado con una frecuencia mínima de tres veces por semana. Este contenido incluirá promociones, lanzamientos, información sobre productos y mensajes institucionales. La producción del material se organizará a partir de un calendario de publicaciones con programación semanal.

Se establecerán objetivos de comunicación para redes sociales que contemplen tanto la fidelización de la clientela existente como la atracción de nuevos públicos. Para garantizar una gestión constante y coherente, se designará un responsable que se encargue de administrar las cuentas oficiales del comercio. Esta persona será también quien gestione la interacción con usuarios, responda consultas y monitoree las métricas.

La evaluación de esta estrategia se realizará mediante el nivel de interacción en redes sociales (cantidad de “me gusta”, comentarios y compartidos), así como el porcentaje de aumento de ventas mensuales.

### Meta 2: Armar una base de datos para difusión por WhatsApp

Esta meta se vincula al objetivo específico de fortalecer la visibilidad comercial del negocio mediante el uso de canales digitales directos. En este caso, se propone armar una base de datos con al menos 50 contactos de clientes frecuentes, en un plazo máximo de dos meses desde el inicio del proyecto, con el fin de utilizarlos en acciones de difusión a través de WhatsApp Business, especialmente mediante la publicación de estados y el envío segmentado de información.

La actividad principal consistirá en identificar y registrar los datos de clientes habituales, organizando dicha información en una lista actualizable. Esta base de datos servirá de apoyo para otras estrategias de comunicación planteadas en el proyecto, como la difusión de contenidos visuales y promociones. Su implementación permitirá ampliar el alcance de las acciones desarrolladas en redes sociales, facilitando una comunicación más directa y personalizada.

El indicador asociado será la cantidad de contactos registrados en la lista de difusión, relevado con una frecuencia bimestral.

### Meta 3: Implementar un servicio de delivery

Esta meta responde al segundo objetivo específico del proyecto: incorporar servicio de delivery, propio o a través de una plataforma. La implementación de entregas a domicilio se considera clave para mejorar la competitividad de “La Veta” frente a comercios que ya ofrecen esta opción.

Como primer paso, se realizará un análisis de costos y viabilidad logística, contemplando tanto la alternativa de contar con un delivery propio como la contratación de un servicio tercerizado.

Posteriormente, se definirán las condiciones operativas del servicio: zonas de cobertura, tiempos estimados de entrega, formas de pago y políticas de reclamo.

Una vez definido el sistema, se lanzará una campaña de difusión en redes sociales y WhatsApp informando a la comunidad sobre la disponibilidad del nuevo servicio. Esta etapa busca generar expectativa y aumentar rápidamente el número de pedidos.

La efectividad de esta estrategia será evaluada mediante el número de entregas realizadas, registrado mensualmente. En la Figura 9 se presenta un resumen de las metas, actividades principales e indicadores establecidos para el proyecto.

## Figura 9

### *Resumen de metas, actividades principales e indicadores de La Veta*

Meta	Actividad Principal	Indicador
1. Presencia en redes sociales	Publicar contenido visual 3 veces/semana	Interacciones + % de aumento de ventas
2. Base de datos para WhatsApp	Armar base de datos con 50 contactos	Cantidad de contactos activos
3. Servicio de delivery	Analizar, planificar y lanzar delivery	Número de entregas mensuales

*Nota:* El cuadro sintetiza las acciones propuestas para mejorar la presencia digital y el servicio de delivery, junto con los indicadores clave de seguimiento. Elaboración propia

## Viabilidad del Proyecto

### Viabilidad Técnica

El proyecto contempla el uso de recursos propios ya disponibles en la empresa. En cuanto a la tecnología, se utilizarán computadoras y teléfonos celulares existentes para gestionar las redes sociales y el canal de WhatsApp Business. Además, el local cuenta con conectividad a internet, y se evalúa la posible incorporación de un software de gestión de pedidos, preferentemente gratuito o de bajo costo.

Respecto a los recursos humanos, uno de los socios se encargará de administrar las redes sociales y la base de datos de clientes, aprovechando conocimientos previos e información disponible en línea sobre marketing digital. Los empleados actuales también colaborarán en tareas como el seguimiento de entregas y la atención al cliente online.

En cuanto a infraestructura, el local comercial posee el espacio físico necesario para operar sin inconvenientes. La opción del servicio de delivery está en análisis, considerando si se realizará con un vehículo propio o si se tercerizará el servicio.

La dificultad de implementación se considera baja a media, dado que no se requieren desarrollos tecnológicos complejos. La empresa ya ha tenido interacción previa con sus clientes a través de redes sociales, aunque sin contar con una estrategia formal, lo cual representa una oportunidad de mejora mediante una organización más sistemática de los recursos existentes. Esta evaluación se sintetiza en la siguiente tabla, donde se detallan los principales factores que inciden en la viabilidad técnica del proyecto.

Resumen de actividades, recursos y responsables – Viabilidad Técnica.

Actividad	Recurso utilizado	Responsable
Gestión de redes sociales	Computadora, celular, internet	Empleado
Administración de base de datos	Celular , WhatsApp Business (listas de difusión, anotaciones)	Socio( Adrian o Marcelo)
Atención al cliente online	Celular, WhatsApp Business	Empleado
Implementación de delivery	Vehículo propio o contratación de servicio externo (en evaluación)	Socio (Adrian o Marcelo)
Seguimiento de entregas	Celular, sistema de registro de pedidos	Empleado

## Viabilidad Operacional

Las tareas previstas para el desarrollo del proyecto se organizan en torno a tres metas principales: mejorar la presencia digital a través de redes sociales, implementar una estrategia de comunicación directa mediante WhatsApp Business e incorporar un servicio de entrega a domicilio.

Las actividades se desarrollarán de forma escalonada, respetando un orden lógico según sus dependencias. En primer lugar, se llevará a cabo una capacitación básica en herramientas digitales, que permitirá a los socios familiarizarse con el uso de redes sociales, diseño de contenido y gestión de canales digitales. A continuación, se procederá al diseño gráfico y planificación del contenido, con la elaboración de un calendario de publicaciones adaptado a los objetivos de comunicación definidos. Este calendario será desarrollado en Google Calendar porque incluye alarmas y avisos automáticos que sirven de recordatorios, y estará a cargo del socio responsable de redes sociales.

Paralelamente, se iniciará la recolección de datos de clientes frecuentes, a partir de los cuales se construirá una base de contactos para WhatsApp Business, destinada a la difusión de promociones y novedades.

Finalizadas estas etapas, se avanzará con el análisis de costos y logística del servicio de delivery, el cual estará a cargo de los socios junto al equipo del proyecto. Se contemplan dos alternativas: implementar el delivery con medios propios o gestionarlo a través de plataformas tercerizadas, como PedidosYa.

A continuación, se presentan los datos preliminares considerados para la comparación de ambas opciones, los cuales se detallan en la siguiente tabla.

Delivery tercerizado (ej.PedidosYa)	Delivery propio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión promedio del 20% al 30% por pedido.</li> <li>• Costos fijos de envío a cargo del cliente: entre \$800 y \$1.200, según zona.</li> <li>• No requiere inversión inicial ni personal, aunque los márgenes de ganancia son menores.</li> <li>• Las plataformas administran los pagos, con posibles demoras en las transferencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere al menos un repartidor y un medio de transporte (moto o bicicleta).</li> <li>• Costos mensuales estimados: entre \$350.000 y \$500.000 (sueldo, cargas sociales, combustible).</li> <li>• Mayor control sobre el servicio, contacto directo con el cliente y flexibilidad operativa.</li> <li>• Exige gestionar cobros, devoluciones y logística interna.</li> </ul>

Este análisis permitirá definir la modalidad más viable en función del volumen de ventas esperado, la inversión inicial disponible y la capacidad operativa del negocio. Una

vez definidas las condiciones, como zonas de cobertura, tiempos de entrega y formas de pago, se implementará el sistema de entregas, acompañado de una campaña de difusión en redes sociales y WhatsApp para informar a la clientela.

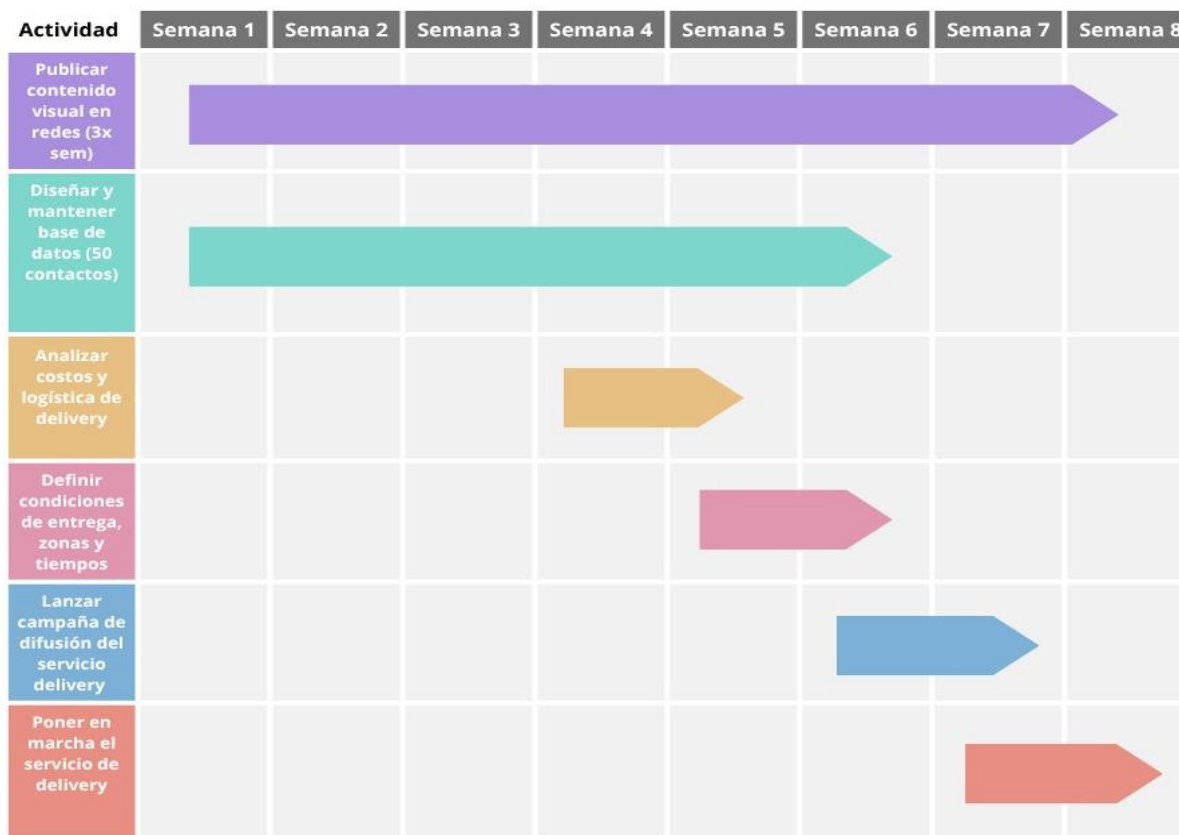
Este conjunto de actividades resulta clave para el cumplimiento de los objetivos del proyecto, ya que su ejecución en tiempo y forma es fundamental para su éxito. La distribución de responsabilidades estará a cargo de los socios actuales: uno asumirá el rol de responsable de redes sociales y atención digital, y el otro se encargará de coordinar la logística del delivery y liderar el análisis de costos.

El tiempo estimado para la puesta en marcha de las redes sociales y el canal de WhatsApp se proyecta en el corto plazo, con una duración aproximada de 2 meses (8 semanas). En cambio, la consolidación del servicio de entregas se prevé en el mediano plazo, con una planificación progresiva que abarca desde el segundo mes hasta alcanzar su implementación completa en un período de 3 a 6 meses, contemplando ajustes operativos posteriores.

El detalle temporal de cada etapa se encuentra representado en la Figura 10, donde se visualiza la secuencia y duración de las actividades programadas para cada objetivo específico.

**Figura 10**

*Diagrama de Gantt del Proyecto de Transformación Digital.*



*Nota:* elaboración propia.

## Viabilidad Económica y Financiera

Desde el punto de vista económico, el proyecto implica costos bajos, ya que se basa en recursos internos. Los gastos más relevantes están relacionados con el diseño gráfico (que podrá realizarse con herramientas gratuitas como Canva o con colaboración externa puntual), la capacitación informal en herramientas digitales, y el servicio de delivery (cuyo costo dependerá de si se implementa con recursos propios o a través de un servicio tercerizado).

La financiación será cubierta con recursos propios de la empresa, sin necesidad de recurrir a préstamos, subsidios u otras fuentes externas.

En cuanto a los beneficios esperados, se proyecta un incremento progresivo de las ventas mensuales, una mayor fidelización de clientes a través de canales de comunicación directa como WhatsApp, una mejora significativa en la experiencia de compra y un aumento en la visibilidad digital de la empresa.

Los indicadores definidos para monitorear los resultados del proyecto incluyen: el porcentaje de aumento de ventas mensuales, el nivel de interacción en redes sociales (likes, comentarios, compartidos), la cantidad de entregas realizadas mediante delivery y el número de contactos activos en la base de datos de WhatsApp. Esta información se encuentra detallada y respaldada en la ficha de indicadores incluida en el Anexo 2.

## Conclusión

A lo largo del desarrollo de este trabajo final, se ha realizado un análisis integral de la situación actual de la empresa "La Veta", identificando como principal desafío su limitada presencia en el entorno digital. A partir de un diagnóstico detallado, se concluye que la falta de estrategias de comercialización online, sumada a la ausencia de un sistema de delivery, representa una barrera significativa para el crecimiento de sus ventas y su competitividad frente a otros comercios del rubro.

La propuesta planteada, basada en la transformación digital, contempla la incorporación de herramientas de marketing en redes sociales, el uso de WhatsApp Business como canal de comunicación directa y la implementación de un servicio de entrega a domicilio. Estas estrategias no solo responden a las nuevas tendencias de consumo, sino que se ajustan a las capacidades y recursos disponibles de la empresa, asegurando su viabilidad técnica, operativa y financiera.

Se espera que, mediante la ejecución de este plan, "La Veta" logre aumentar su visibilidad en el mercado, fidelizar a sus clientes actuales y captar nuevos públicos. Asimismo, los indicadores definidos permitirán evaluar el impacto del proyecto y realizar ajustes en función de los resultados obtenidos.

Este trabajo ha permitido aplicar conocimientos adquiridos durante la carrera en un caso real, integrando teoría y práctica para ofrecer una solución concreta a una problemática actual. En definitiva, se demuestra que incluso pequeñas empresas pueden beneficiarse de la digitalización si adoptan estrategias adecuadas y sostenibles en el tiempo.

## Referencia

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). (2023). *Informe anual de comercio electrónico en Argentina*. <https://www.cace.org.ar>

Hootsuite. (2023). *Digital 2023: Argentina*. We Are Social.  
<https://www.hootsuite.com/resources/digital-trends>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

Ministerio de Producción de la Nación Argentina. (2020). *Perfil productivo de las PyMEs argentinas*. Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa.

Westerman, G., Bonnet, D., y McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

Google. (s.f.). *La Veta – ubicación*. Google Maps. <https://www.google.com/maps>

## Anexo 1

Objetivo general	Objetivos específicos	Metas	Actividades	Indicadores
<b>Lograr el incremento de ventas</b>	Intensificar la presencia publicitaria en redes sociales.	Publicar contenido visual atractivo en redes sociales al menos 3 veces por semana, comenzando dentro de los primeros 15 días desde la aprobación del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecer objetivos de comunicación para redes sociales.</li> <li>● Designar un responsable de la gestión de redes.</li> <li>● Elaborar un calendario de publicaciones con programación semanal.</li> </ul>	<p>Porcentaje de aumento de ventas mensuales. (Fórmula: <math>[(\text{Ventas mes actual} - \text{Ventas mes anterior}) / \text{Ventas mes anterior}] \times 100</math>. Fuente: Sistema de ventas. Frecuencia: Mensual.)</p> <p>Nivel de interacción en redes sociales (Unidad: Número de like, comentarios, compartidos. Fuente: Métricas de Instagram/Facebook. Frecuencia: Mensual.)</p>
		En el término de 2 meses, armar una base de datos con al menos 50 contactos de clientes frecuentes para difusión por WhatsApp.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseñar y mantener actualizada la base de datos de clientes frecuentes.</li> </ul>	Cantidad de contactos en base de datos. (Fuente: Lista de difusión de WhatsApp. Frecuencia: Bimestral.)
	Incorporar servicio de delivery.	Poner en marcha el servicio de delivery en un plazo de 2 meses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Analizar costos y logística de delivery propio o tercerizado.</li> <li>● Definir condiciones de entrega, zonas y tiempos.</li> <li>● Lanzar campaña de difusión del servicio de delivery.</li> </ul>	Número de entregas realizadas mediante delivery. (Unidad: Cantidad de pedidos enviados. Fuente: Registro de pedidos. Frecuencia: Mensual.)

## Anexo 2

Nombre del indicador	Concepto a medir	Fórmula de cálculo	Unidad de medida / Escala	Origen de los datos	Frecuencia de actualización	Responsable
Aumento de ventas mensuales (%)	Crecimiento en facturación	$(\text{Ventas actuales} - \text{Ventas anteriores}) / \text{Ventas anteriores} \times 100$	Porcentaje (%)	Sistema de facturación / planilla de ventas	Mensual	Socio responsable financiero
Interacción en redes sociales	Nivel de participación del público	Total de (likes + comentarios + compartidos) por publicación	Tota de interacciones	Estadísticas de Facebook / Instagram	Mensual	Socio encargado de RR.SS./ atención al cliente
Entregas realizadas (delivery)	Frecuencia de uso del servicio de delivery	Total de entregas realizadas en el mes	Cantidad absoluta	Registro interno / app de pedidos	Mensual	Socio responsable de logística
Contactos activos en WhatsApp	Tamaño base de clientes fidelizados	Número total de contactos que reciben mensajes sin bloquear	Cantidad absoluta	WhatsApp Business / base de chats	Mensual	Atención al cliente/ Socio encargado de RR.SS