

# DISSERTATIO

*Administración*

COLEGIO DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS DE ROSARIO  
CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA PROVINCIA DE SANTA FE CÁMARA II  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA

## TRABAJOS FINALES

SEMINARIO DE INTEGRACIÓN Y APLICACIÓN DE  
LA CARRERA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



CONSEJO PROFESIONAL  
DE CIENCIAS ECONOMICAS  
DE LA PROVINCIA DE SANTA FE  
CAMARA II



# ÍNDICE

**CONFORMACIONES 03**

---

**UNA MIRADA HACIA EL FUTURO 05**

---

## ARTÍCULOS

**TRANSFORMACIÓN DIGITAL: CASO DE ESTUDIO DE EMPRESAS DE LA CIUDAD DE ROSARIO 06**  
AGUSTINA PALMUCCI PARMA

---

**LANZAMIENTO DE LÍNEA DE ALIMENTOS CONGELADOS. NUEVO NEGOCIO 13**  
FEDERICO IBARRA

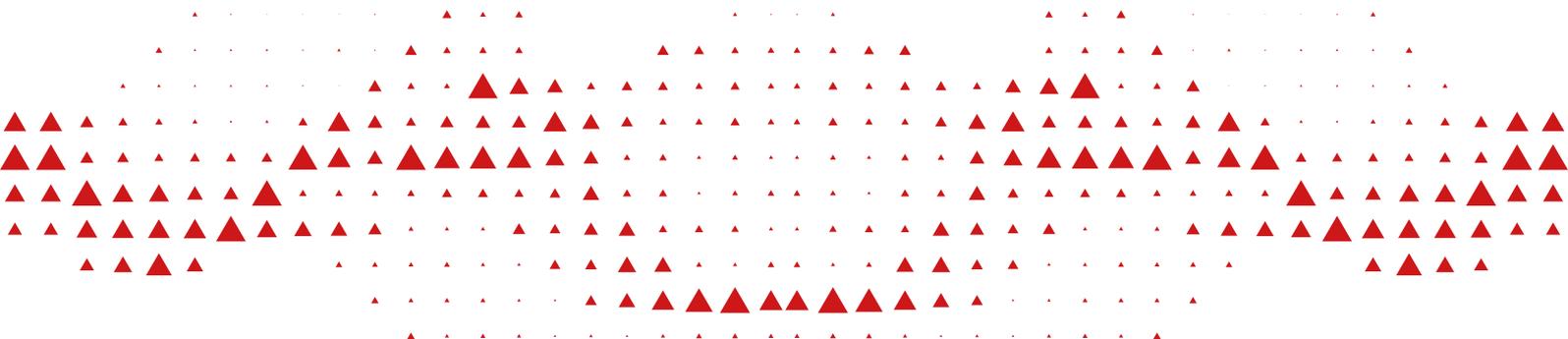
---

**ANÁLISIS DE LOS CONOCIMIENTOS EN LIDERAZGO ADQUIRIDOS POR PROFESIONALES DE CIENCIAS ECONÓMICAS QUE OCUPAN POSICIONES DE GESTIÓN EN UN GRUPO ECONÓMICO DE LA CIUDAD DE ROSARIO 30**  
GABRIELA MUJICA

---

**IMPACTO COMERCIAL EN LAS PYMES POR EL ACCIONAR DE MERCADO LIBRE EN EL SECTOR DE COMERCIO DE BIENES DE COMPRA ESPORÁDICA EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO 2023 EN LA CIUDAD DE ROSARIO 38**  
HERNÁN ARCIERI

---



# CONFORMACIONES

## COMITÉ DIRECTIVO

Mg. Javier Ganem (FCEyE)  
Dr. Carlos Omegna (CPCE)  
Dr. Rubén Rubiolo (CGCE)

## COMITÉ ACADÉMICO

Dr. Sergio Albano (FCEyE)  
Dr. Jorge Aimaretti (FCEyE)  
Dr. Christian Gentili (FCEyE)  
Lic. Martín M. Juaristi (CPCE-CGCE)

## COMITÉ EDITORIAL

Dra. María Laura D'Avanzo (FCEyE)  
Dr. Fabián Alberto Villanueva (Comisión de Licenciados en Administración del CPCE-CGCE)  
Dra. Aldana Mierke (Comisión de Licenciados en Administración del CPCE-CGCE)

Esta revista se pone a disposición de los profesionales matriculados al Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe Cámara II (CPCE), asociados del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Rosario (CGCE), estudiantes y docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (FCEyE) de la Universidad Nacional de Rosario (UNR) y otras Instituciones vinculadas al quehacer profesional y académico.

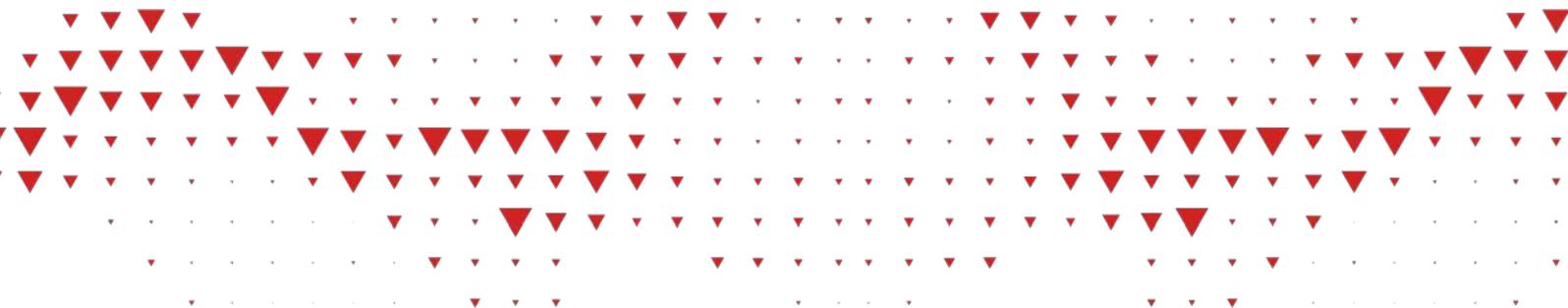
Su contenido puede ser reproducido en forma parcial o total citando la fuente. En caso de utilización deberá enviar dos ejemplares de la publicación respectiva a **Maipú 1344 – 2000 Rosario Tel. 4772727 email: consejo@cpcesfe2.org.ar**

El contenido de los trabajos finales no necesariamente refleja la opinión de los Comités responsables de esta publicación digital.

Las Instituciones no son responsables por el contenido de las informaciones y opiniones que viertan en esta revista quienes son identificados como autores de dichos trabajos finales, en todos los casos deberán ser cotejadas por los Profesionales y/o las fuentes.







# UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

---

El trabajo conjunto entre el Consejo Profesional en Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe Cámara II, el Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Rosario y la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario sigue consolidándose como una propuesta integral para acompañar a los futuros graduados en su desarrollo profesional.

En un contexto global caracterizado por la aceleración de los avances tecnológicos, la transformación digital y los cambios en las dinámicas laborales, la formación profesional trasciende el ámbito universitario y necesariamente debe ser un proceso continuo, que acompañe el ejercicio de la vida laboral, con la actualización constante como eje fundamental. Es por ello que, las instituciones trabajan de manera colaborativa para ofrecer a los estudiantes avanzados y graduados las herramientas necesarias para fortalecer sus competencias y adaptarse a los nuevos requerimientos del mundo profesional.

Con orgullo, presentamos la décima edición de *Dissertatio Economía*, que dio inicio a este proyecto en 2015, la octava edición de *Dissertatio Estadística* y la séptima de *Dissertatio Administración*, que se sumaron al proyecto en 2017 y 2018, respectivamente.

Dentro de este marco, el proyecto de las revistas digitales continúa siendo un espacio destacado para promover la investigación y el pensamiento crítico, recopilando una selección de tesinas de grado y trabajos finales de las licenciaturas de la Facultad, permitiendo generar un espacio de visibilidad y reflexión para los graduados, al tiempo que refuerzan el vínculo entre la investigación académica y la práctica profesional.

# TRANSFORMACIÓN DIGITAL: CASO DE ESTUDIO DE EMPRESAS DE LA CIUDAD DE ROSARIO

---

**Agustina Palmucci Parma**

**Director: Mg. Luciano Jara Musuruana**

**Profesor titular: Dr. Sergio Albano**

**Tutor en 1ra instancia: Lic. Vanina Boccio**

**Tutor en 2da instancia: Lic. Gabriel Bibiloni**



En este trabajo se analizó la posibilidad que tienen las empresas que participaron del Programa de Transformación Digital de la Municipalidad de Rosario de migrar de un modelo de negocios tradicional hacia uno digital, con el objetivo futuro de mejorar su modelo de negocios expandiéndose en el mercado y obteniendo mayores ganancias. Es importante aclarar que el hecho de que las empresas cumplan o no con esos objetivos a futuro, no hace interferencia en este trabajo dado que se analiza únicamente las posibilidades de migración de un modelo de negocio a otro y las expectativas que tienen en ese nuevo modelo. Es decir, se estudió si las empresas que participaron del Programa de Transformación Digital consideran a la transformación digital como una oportunidad para mejorar su modelo de negocio.

Para realizar este trabajo, en primer lugar, se distinguió entre los conceptos de modelo digital y digitalizado, y además se mencionan casos de éxito de empresas con modelos digitales pertenecientes a la ciudad de Rosario y a la Argentina. Estas empresas son Agrofy y Mercado Libre.

Un negocio digitalizado es aquel que además de usar sistemas de gestión computarizados, también provee herramientas digitales a sus clientes como, por ejemplo, un market place. En cambio, un modelo de negocios digital genera un cambio en la estructura tradicional de la organización, una transformación digital. Es en este modelo donde se encuentran los llamados e-business o e-commerce<sup>1</sup>. Son negocios donde su extensión va más allá del uso de un *market place* para generar sus ventas; utilizan la tecnología para crear un ecosistema interactivo con sus clientes creando valor económico que, en casos exitosos, crece en forma exponencial. Es decir, la transformación digital se podría considerar como una transformación organizacional en un entorno digital dado que la inversión en tecnología debe ir acompañada de una inversión en la transformación cultural y organizativa, porque, de no llevarse a cabo, sería una simple incorporación de tecnología a la organización<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> E-commerce: comercio a distancia: Actividad comercial que se realiza sin la presencia física simultánea de los contratantes, en la que se utilizan exclusivamente técnicas de comunicación a distancia como el correo postal, internet, el teléfono o el fax dentro de un sistema organizado por el empresario para tal fin. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (S.F.).

<sup>2</sup> GOBBLE, M. M. (2018). Digital Strategy and Digital Transformation. Research Technology Management, 66-71. Obtenido de: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08956308.2018.1495969>

En el caso de Mercado Libre, si bien es un negocio 100% digital ya que desde un principio se basa en servicios a través de internet, a lo largo de los años, logró desarrollar todo un ecosistema de soluciones integradas para impulsar la inclusión económica y financiera y optimizar la experiencia de sus usuarios. Es por ello que desarrollaron las herramientas de pago, logística, financiación, publicidad y servicios de software, logrando la integración de sus dos unidades de negocios (e-commerce y fintech). El grupo consta de distintas empresas: Mercado Libre, Mercado Pago, Mercado Envíos, Créditos, Mercado Shops, Ads y VIS<sup>3</sup>.

En cuanto a Agrofy<sup>4</sup>, empresa fundada en la ciudad de Rosario en el año 2015, se autodefine como un “ecosistema de soluciones digitales para el agro más importante de Latinoamérica” con el objetivo de “simplificar y potenciar los agronegocios mediante la digitalización del sector”, y cuenta con distintas unidades de negocio como Agrofy Market, Agrofy Tech, Agrofy News, Agrofy Pay.

Respecto de la investigación llevada a cabo, fue de tipo exploratoria y descriptiva, abordada desde un enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo. La investigación es no experimental transeccional o transversal, ya que se describen y analizan los datos obtenidos en un momento determinado y no su evolución en el tiempo. En cuanto a la recolección de datos, se realizaron encuestas a distintas empresas que participaron en los años 2020 y 2021 del Programa de Transformación Digital pertenecientes a distintos sectores productivos de la ciudad, y se obtuvieron datos sobre su situación actual y perspectivas futuras para sus negocios. Por otro lado, se entrevistó en profundidad a informantes claves, siendo éstos una empleada de Agrofy, y al Coordinador de Innovación y Transformación Digital de la Secretaría de Desarrollo Económico y Empleo de la Municipalidad de Rosario. Para procesar los datos obtenidos a partir de las entrevistas se utilizó un análisis interpretativo.

En cuanto al Programa de Transformación Digital de MiPyMES, es impulsado por la Dirección de Competitividad PyMES de la Secretaría de Desarrollo Económico y

---

<sup>3</sup> MERCADO LIBRE. (S.F.). Ecosistema Mercado Libre: el valor de pensar todas las soluciones. Obtenido de: <https://www.mercadolibre.com.ar/institucional/somos/ecosistema-mercado-libre>

<sup>4</sup> AGROFY. (S.F.). ¿Quiénes somos? Conocé todo sobre Agrofy. Obtenido de: <https://www.agrofy.com.ar/quienes-somos>

Empleo de la Municipalidad de Rosario. El mismo comenzó en el año 2020 y tuvo continuidad durante los años 2021, 2022 y 2023 respectivamente. En este programa participaron distintos disertantes provenientes de la Municipalidad de Rosario, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Rosario, Comisión de Innovación de la Bolsa de Comercio de Rosario, el Polo Tecnológico Rosario, la Asociación de Marketing y profesionales en áreas específicas de interés, brindando charlas sobre transformación digital a representantes de distintas empresas y estudiantes de las facultades de Ciencias Económicas y Estadística y Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura de la Universidad Nacional de Rosario. Luego, el Programa consta de una segunda instancia donde los distintos estudiantes son asignados a una empresa en particular para que, a modo de consultor practicante externo, brinden soporte a las empresas a la hora de llevar a cabo un plan estratégico de transformación digital según las necesidades y situación actual de cada entidad. Los estudiantes poseen soporte desde sus facultades y del comité evaluador del programa, para realizar un plan de acción donde lleven a cabo un relevamiento y posterior propuesta.

Posteriormente a la realización de encuestas y entrevistas, y al análisis de sus resultados, se concluyó que las empresas pymes que participaron del Programa de Transformación Digital organizado por la Municipalidad de Rosario, consideran a la Transformación Digital como una oportunidad para mejorar sus modelos de negocios. Si bien algunas empresas eligieron no responder la encuesta por considerar la información confidencial, indirectamente respondieron que la Transformación Digital es algo que ocurre, es importante y es un factor decisor del mercado, más allá de que puedan o no estar realizando proyectos internos de transformación.

En cuanto a las empresas que respondieron la encuesta, se pudo comprobar que la pandemia del Covid-19 afectó de manera importante a sus negocios y los impulsó al mundo digital. Hoy en día, ven que el mundo vira hacia ese sitio, y la mayoría cuenta con un sitio web y un sistema de gestión digital. A su vez, si bien reconocen los beneficios de tener presencia en internet, como llegar a nuevos mercados, realizar mayores ventas y tener más visibilidad y promoción, no todos poseen servicios de post

venta. En este sentido, el cambio cultural que necesitan realizar como parte de la Transformación Digital, implica que incorporen este tipo de servicios, o los mejoren en caso de tenerlos, ya que beneficiaría y enriquecería el vínculo con el cliente.

En cuanto a la comparación de respuestas brindadas por las empresas que participaron en las dos ediciones del Programa, no hubo grandes diferencias, como resultado de una contemporaneidad en la realización del Programa y las condiciones previas y posteriores al mismo.

En las entrevistas realizadas a la empleada de Agropy y al Coordinador de Innovación y Transformación Digital de la Secretaría de Desarrollo Económico y Empleo de la Municipalidad de Rosario, se pudo establecer que previo a la participación en el Programa, las empresas ven a la Transformación Digital como una mera incorporación tecnológica, cuando en realidad es sólo una primera etapa llamada digitalización donde la información cambia de forma analógica a digital. Además, es importante destacar que el Programa es publicitado a través de la página web de la Municipalidad.

Por otra parte, en cuanto a los puntos claves para realizar la Transformación Digital, la mayoría de las empresas tienen en claro que, luego de haber participado del Programa, el cambio cultural es importante. A su vez, consideran vital tener presencia en internet y la aceptación del mercado. Sin embargo, respondieron que la inversión es su mayor impedimento a la hora de llevar a cabo la transformación, seguido por el acceso al crédito, la resistencia al cambio de sus empleados, los impuestos y los niveles de inflación. En las entrevistas, mencionaron, además, que las empresas visualizan a la Transformación Digital como una gran inversión sin posibilidad de medir el recupero. Además, coincidieron en mencionar la resistencia al cambio por parte de los empleados y las dificultades futuras posibles por falta de personal capacitado.

En cuanto al mercado y los posibles beneficios futuros que trae la Transformación Digital, desde el punto de vista de los entrevistados, el cambio cultural lleva a que las empresas aumenten estos factores en forma exponencial, lo cual es preocupante para las empresas que no encarar este tipo de cambios. Por otra parte, en líneas generales, los encuestados no ven que su participación de mercado aumente más de un 25%, y que sus beneficios aumenten más que entre un 25% y 50%.

Respecto al rol del Estado, según las empresas encuestadas, no es un factor clave a la hora de realizar una Transformación Digital en sus negocios, mientras que para los entrevistados tiene un papel muy importante<sup>5</sup>, pero en Argentina se encuentra en una etapa incipiente. Mencionaron, además, que en el resto del mundo existen programas estatales de industria 4.0. En estos programas se incentiva el desarrollo de esta nueva industria brindando información, capacitaciones y mitigando los factores de resistencia al cambio. Por otra parte, mencionaron que aquellos países que incentiven la transformación digital en sus industrias estarán mejor posicionados a futuro que los países que no los lleven adelante. Estas diferencias en las respuestas entre entrevistados y encuestados puede deberse al distinto grado de conocimiento en profundidad sobre la Transformación Digital, sus implicancias, alcances y los distintos (nuevos) roles que se generan en la sociedad.

En cuanto a la hipótesis, se puede concluir que no fue rechazada, dado que las empresas que participaron del Programa de Transformación Digital organizado por la Municipalidad de Rosario consideran a dicha transformación como una oportunidad para mejorar sus modelos de negocios.

Para finalizar, en el marco de la problemática planteada como punto de partida de esta investigación y en referencia a los resultados expuestos, se pueden establecer las siguientes recomendaciones como propuestas de mejora, las cuales permitirían una mayor efectividad y profundidad por parte del Programa en la ayuda a las empresas para mejorar y actualizar sus modelos de negocios a partir de la transformación digital:

- Continuar y profundizar el Programa de Transformación Digital organizado por la Municipalidad de Rosario, siendo éste declarado de interés público y necesario para el crecimiento de la economía de la ciudad en la actualidad y en los próximos años.
- Mejorar el sistema publicitario del Programa para que más empresas de la ciudad y alrededores tengan conocimiento del mismo, sobre sus objetivos, alcances y beneficios. Con un mejor plan de marketing publicitario, no sólo se

---

<sup>5</sup> Este dato debe ser matizado por el posible sesgo de respuesta, dado que se le está consultado a empresas que participan de un programa estatal, y a un representante directo de dicho Programa.

sumarían empresas por el conocimiento a partir del “boca-a-boca” ni por haber sido contactadas por la propia Municipalidad.

- Sumar nuevas carreras universitarias para que más estudiantes puedan brindar su aporte en la creación de un plan estratégico de transformación digital, a la vez que obtienen una primera experiencia realizando una práctica profesional de consultoría. Actualmente participan estudiantes de Licenciatura en Administración, Ingeniería Industrial, Licenciatura en Turismo. Posibles carreras que podrían añadir Ingeniería en Sistemas, Licenciatura en Ciencias de la Computación, Tecnicatura en Logística y Operaciones, Licenciatura en Comercialización, entre otras.
- Realizar una segunda etapa del Programa en donde se les brinde seguimiento a las empresas que participaron de ediciones anteriores, en cuanto a la implementación del plan estratégico de transformación digital. Esta segunda etapa también implicaría ofrecer un asesoramiento y ayuda para sortear las dificultades que se les van presentando, desde las económicas-financieras a las relacionadas con el clima organizacional y nueva capacitación necesaria por parte de los empleados.

# LANZAMIENTO DE LÍNEA DE ALIMENTOS CONGELADOS. NUEVO NEGOCIO

---

**Federico Ibarra**

**Profesor Titular: Mg. Christian Gentili**

**Director: CP y Lic. Luis Alberto Ortolani**

**Tutor: Damián Sottile**



## **INTRODUCCIÓN**

### **Situación actual**

La empresa analizada se especializa en la elaboración y venta de pizzas, prepizzas y otros alimentos relacionados, tanto al por mayor como al por menor, a través de retiro en el punto de venta y entrega a domicilio. Con 18 años de experiencia, se enfoca en el procesamiento de masa de harina de trigo para la producción de prepizzas, que se venden a locales gastronómicos y bares de la ciudad de Rosario. También ofrece servicios de catering, stands de comida en eventos empresariales y ferias, con un menú que incluye variedades de pizzas, empanadas, sandwiches, papas fritas y bebidas. Fundada por dos socios, la empresa cuenta con 9 empleados que se encargan de la producción, cocina, atención al público, caja y entrega a domicilio. Actualmente, las jornadas laborales son de media jornada y se terceriza parte de la actividad de entrega. La empresa dispone de un punto de venta al público, dos galpones para la producción en serie, una cámara de refrigeración y congelado, así como un rodado utilitario para la distribución de ventas mayoristas. Todos estos espacios se encuentran en alquiler.

### **Problemática a resolver**

La empresa se enfrenta a la necesidad de expandirse debido a los cambios en el mercado de productos alimenticios en la ciudad de Rosario. Se observa una creciente preferencia por los alimentos elaborados, así como una modernización en los puntos de venta minorista. La empresa debe ampliar su oferta de productos para no perder participación en el mercado de comida rápida en la zona sur de la ciudad, donde se ha evidenciado una disminución en el consumo. Además, el mercado de consumo masivo tiene márgenes de venta pequeños, por lo que se busca desarrollar una nueva línea de productos para aumentar las ventas. Se identifica capacidad ociosa en la elaboración de empanadas, lo cual genera costos innecesarios. Por lo tanto, se propone lanzar una nueva unidad de negocio dedicada a la producción y comercialización de empanadas precocidas, congeladas y empaquetadas, aprovechando los recursos y el conocimiento

de la empresa. Se busca adaptar la capacidad de producción y conservación existente a esta nueva estrategia comercial. En resumen, se plantea la necesidad de diversificar la oferta de productos para adaptarse a los cambios del mercado y aprovechar al máximo los recursos disponibles.

### **Alcance y metodología**

El proyecto presentado es un plan de inversión dirigido a una empresa de alimentos, con una vida económica estimada de 5 años. Debido a la alta volatilidad del mercado, se incluirá en la estimación de los flujos de fondos el cálculo del valor de desecho del proyecto al final de la vida económica. También se descarta la posibilidad de incluir flujos de fondos proyectados a perpetuidad debido a la competitividad del proyecto. La formulación incluirá el análisis y diseño de la estrategia comercial, el cálculo de una tasa de retorno mínima aceptable y la estimación de los flujos de fondos mensuales y anuales, así como un análisis de sensibilidad sobre escenarios alternativos basados en simulaciones. No se mencionará la estructura y operaciones actuales de la empresa, ya que el proyecto se basa en un producto y tipo de comercialización diferentes.

## **ANÁLISIS DEL NEGOCIO**

### **Naturaleza del negocio**

La congelación de alimentos es una forma de conservación que se basa en la solidificación del agua contenida en los alimentos. La temperatura de  $-18\text{ }^{\circ}\text{C}$  es segura para conservar los alimentos congelados. Los alimentos congelados listos para consumir brindan una solución a aquellos que no tienen tiempo para cocinar o comprar alimentos frescos. Además, permite a las empresas de alimentos ampliar su oferta de productos sin la necesidad de integrar procesos de elaboración de alimentos. La congelación de alimentos también permite a las empresas conservar la producción por más tiempo y expandir sus mercados. Para los consumidores, la congelación les permite almacenar alimentos por más tiempo y elegir el momento ideal para su consumo, lo que es apreciado por ellos.

## **Escenario base: situación actual**

Según la Asociación de Pizzerías y Casas de Empanadas de la República Argentina (APyCE), en 2022 la empanada fue el tercer alimento más consumido en Argentina. El país es el mayor consumidor de empanadas a nivel mundial, con un promedio de más de 100 empanadas por habitante al año. Estos datos respaldan la creación de un proyecto que apunta a cubrir la necesidad de alimentación de las personas, ya que la demanda de empanadas es estable y menos sensible a los cambios de precios. La forma de comercializar el producto varía según el punto de venta, pero el proyecto se enfocará en la elaboración, cocción y conservación para distribución doméstica en frío. Además, se planea incursionar en el mercado de alimentos congelados. El mercado de alimentos congelados a nivel mundial y regional está compuesto por productores que tratan los alimentos precozmente y luego los congelan para extender su vida útil. Actualmente, las comidas congeladas representan más del 30% del mercado total de alimentos congelados, con un aumento del consumo del 60% durante 2020 debido a la pandemia y las restricciones. Sin embargo, en Argentina, el desarrollo de este mercado se ve obstaculizado por factores como los precios, la falta de equipos de conservación en los hogares y la falta de adaptación en los hábitos de consumo. A pesar del crecimiento observado en los últimos 30 años, la población argentina no ha adaptado sus hábitos de consumo a la presencia de congeladores en los hogares, a diferencia de países como España. A pesar de estas dificultades, el mercado de alimentos congelados se considera en crecimiento, y el período de pandemia sirvió como una oportunidad para que los consumidores conozcan la oferta de productos. A pesar de la volatilidad en la economía en general, el sector de alimentos y bebidas, incluyendo los alimentos congelados, se mantiene históricamente estable en Argentina. La industria de alimentos congelados en Argentina aún tiene espacio para crecer y superar obstáculos para alcanzar un mayor desarrollo en el mercado.

## **Planeamiento estratégico**

### **Propuesta de valor**

El proyecto ofrece un alimento práctico y rápido con sabor casero para satisfacer la necesidad de almuerzo/cena diaria. El producto estará disponible en pequeños y

medianos comercios, así como en estaciones de servicio en la ciudad de Rosario y sus alrededores. La delimitación geográfica se extiende a zonas específicas de la ciudad. La ubicación de los establecimientos se aleja de supermercados e hipermercados para evitar competencia con precios más convenientes.

### Posicionamiento

Se busca ser uno de los 3 principales vendedores de empanadas congeladas en la zona, ofreciendo calidad a precios razonables a través de una estrategia de mejor costo. Se busca equilibrar precio y calidad, ofreciendo un mayor valor por el mismo dinero. La estrategia se basa en la curva de aprendizaje, vínculos con proveedores y reducción continua de costos.

### Misión y visión

La misión del proyecto es producir y vender empanadas congeladas al por mayor en Rosario, con la visión de ser la marca más vendida en comercios minoristas en 5 años.

### Valores

El proyecto busca potenciar ventajas para el cliente, desarrollar la producción local y generar valor comunitario.

### Análisis FODA

Este proyecto se basa en la capacidad instalada existente, la calidad superior del producto y la falta de competencia directa como fortalezas. También se abre la oportunidad de llegar a un nuevo mercado con una presentación diferente del producto. Sin embargo, se enfrenta a debilidades como la competencia con empresas más grandes, la falta de equipamiento de frío en algunos canales de distribución y la operación en un marco de informalidad. Entre las amenazas se encuentra la caída del poder adquisitivo del consumidor y el preconcepto negativo asociado a los productos precocidos congelados.

### Responsabilidad Social Empresaria

La responsabilidad social empresarial se define como la contribución al desarrollo sostenible a través del compromiso con los empleados, la sociedad y la comunidad

local. El desafío para un proyecto como éste es contribuir en al menos dos dimensiones identificadas en el Manual de RSE para pymes. Por un lado, se busca elevar el nivel de aceptación de un producto alimenticio, asegurando su aporte nutricional. Por otro lado, se busca ofrecer empleo estable a la comunidad, especialmente en áreas periféricas, para favorecer la seguridad y desarrollo de las personas. Esto es crucial en una industria donde la informalidad laboral y la alta rotación de personal afectan el progreso personal y los planes de los emprendimientos.

### **Entorno y contexto específico**

#### **Fuerzas competitivas detectadas**

La ciudad de Rosario no está en una situación favorable para grandes inversiones debido a las restricciones para comprar maquinaria importada, las altas tasas de interés y la incertidumbre en relación con el consumo y salario real. Solo empresas con experiencia pueden aventurarse en este contexto. Las inversiones en tecnología en la industria son significativas, por lo que las barreras de entrada incluyen la adaptación de líneas de producción, altos requerimientos técnicos y tecnológicos, la construcción de una imagen de marca y economías de escala en la producción y distribución.

El mercado de alimentos congelados está ganando popularidad, con nuevos modelos de comercialización en línea que permiten a los consumidores participar en el diseño de nuevos productos. Esto puede representar una amenaza para productos tradicionales como las empanadas. La industria debe comunicar las virtudes del producto y mantenerlo actualizado para competir con las nuevas tendencias alimenticias.

El poder de negociación de los clientes en el rubro de consumo masivo es bajo debido a la atomización de los clientes minoristas. En cuanto a los proveedores, el proyecto es esencialmente tomador de precio y condiciones de venta, aunque ciertos insumos como la carne, quesos y fiambres pueden darle cierto poder de negociación.

En resumen, las inversiones en esta industria enfrentan barreras de entrada significativas y una amenaza potencial de productos sustitutos, pero el poder de

negociación de clientes y proveedores varía según el tipo de insumos. El proyecto enfrenta desafíos, pero también oportunidades en un mercado cambiante.

## **Información económica del mercado**

### **Mercado consumidor**

#### Consumidor final

La nueva unidad de negocio propuesta por este proyecto tiene como objetivo dirigirse a un consumidor específico que es atendido por los puntos de venta que serán abastecidos por el proyecto. Este consumidor se ubica en zonas urbanas densamente pobladas (como la ciudad de Rosario), desde zonas céntricas hasta zonas barriales, y busca satisfacer sus necesidades de almuerzo y/o cena de manera rápida, sencilla y cómoda. Un estudio realizado por el canal de televisión culinario El Gourmet y la agencia Quareens en grandes ciudades de la región reveló que 8 de cada 10 personas en 5 países de América Latina (Argentina, Bolivia, Colombia, Perú y México) cocinan, dedicando entre 1 y 4 horas diarias a todo el proceso de cocción. En Argentina, el tiempo promedio dedicado a cocinar es de 2,9 horas diarias. Si se infiere esta proporción de la población de Rosario, se estima que 353.000 personas dedican este tiempo a cocinar, y otras 88.000 personas dedican menos tiempo. Esto indica un mercado potencial de más de 400.000 consumidores en la ciudad. La segmentación del mercado incluye la segmentación geográfica, dirigida a áreas con una alta densidad de población, y la segmentación psicográfica basada en un estilo de vida ocupado y tiempo limitado para cocinar. El proyecto tiene como objetivo capitalizar la falta de tiempo de los consumidores, así como su proceso de toma de decisiones, dirigiéndose a compradores impulsivos que buscan soluciones de comida rápida. Históricamente, el consumidor argentino no ha sido un gran fanático de los alimentos congelados, pero el sector se mantiene optimista ya que los consumidores están más abiertos a nuevos productos, especialmente aquellos con sabor casero. La clave del crecimiento es la variedad y rotación de productos, así como la atención a las preferencias de los consumidores, como la carne suave, que es el sabor más popular. El proyecto tiene como objetivo diferenciar su producto ofreciendo un sabor más artesanal o casero, con

un enfoque en la producción manual y una variedad de sabores tradicionales e innovadores.

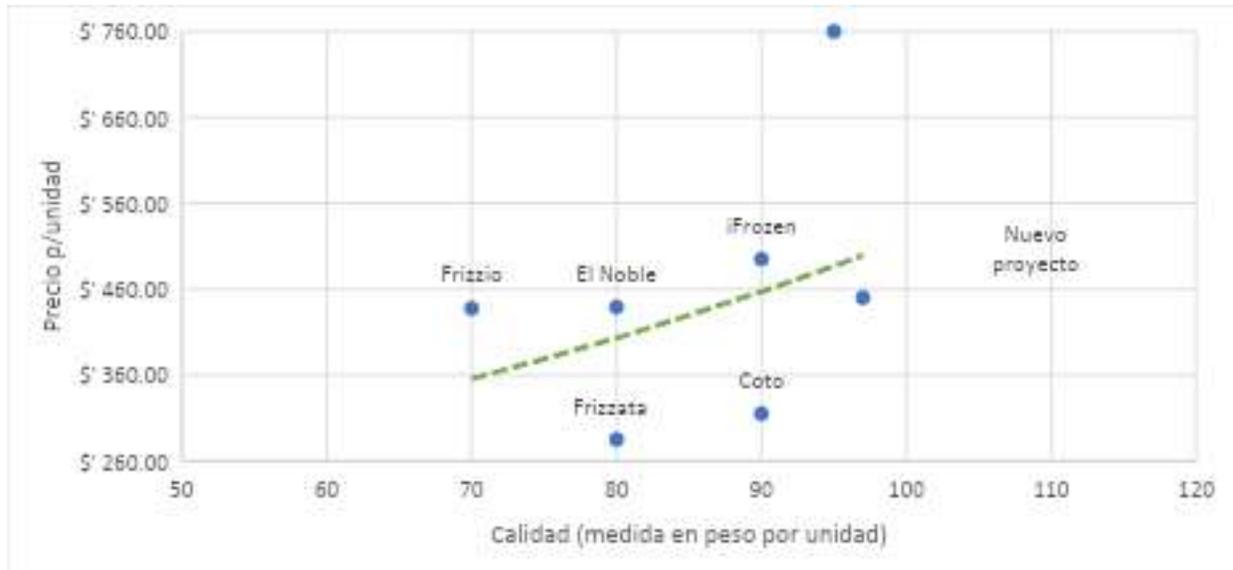
## Clientes

En este apartado se aborda el caso del universo de canales minoristas que el proyecto buscará abastecer a través de la venta al por mayor. Actualmente, es posible comercializar a través de quioscos, tiendas, tiendas de autoservicio, supermercados e hipermercados. La ciudad de Rosario contaba con aproximadamente 2.000 locales en funcionamiento a noviembre de 2021, de los cuales 423 estaban afiliados a la asociación C.K.A.R.R. Esto sugiere un escenario de atomización en el mercado, con las pequeñas empresas con poco poder de negociación. En contraste, existen alrededor de 90 puntos de venta correspondientes al canal de supermercados y autoservicio mayorista, los cuales cuentan con un alto poder de negociación debido a sus grandes volúmenes de ventas diarias y economías de escala. El proyecto se dirigirá a la categoría de clientes de quioscos, tiendas y autoservicio, ya que es donde existe una posición competitiva más favorable y donde la capacidad del proyecto puede adaptarse mejor a sus volúmenes y condiciones comerciales. No hay acciones promocionales por parte de las pequeñas tiendas y cadenas de tiendas de conveniencia, lo que indica una falta de poder de negociación.

## Mercado competidor

El producto a comercializar se enmarca en alimentos listos para cocinar, comidas preparadas congeladas, productos congelados individualmente (IQF) y tiendas de conveniencia en Argentina. El análisis de la competencia en el área de Rosario reveló un número limitado de jugadores en el mercado, formando un oligopolio. Entre los competidores directos se encuentran Pizza Zen, iFrozen y El Noble, y estos dos últimos tienen una fuerte presencia y una variedad de productos en el canal de tiendas de conveniencia. El mercado opera con exclusividad de marca, lo que significa que cada tienda ofrece solo una marca de alimentos preparados congelados, lo que posiblemente indica colusión o bajo volumen de ventas. Las actividades promocionales también son mínimas, lo que indica un poder de negociación limitado para las tiendas. Esta competencia concentrada presenta una oportunidad para introducir un producto

con una mejor relación calidad-precio. El proyecto tiene como objetivo posicionarse por debajo de la línea de tendencia en términos de precio y peso unitario, con un precio objetivo al consumidor de \$450 y un precio mayorista de \$310 + IVA.



La estimación sobre el precio de venta se basa en datos del PNUD de 1993 sobre la hipótesis de un margen minorista del 20%. Para las ventas directas a establecimientos de servicio de alimentos, El Noble actualmente domina el mercado, presentando barreras de entrada en términos de precios, cantidades de pedidos, estrategia de distribución y opciones de financiamiento. En general, el proyecto tiene como objetivo capitalizar la competencia concentrada en el canal de tiendas de conveniencia y la competencia mínima en el canal de servicios de alimentos ofreciendo un producto con una mejor relación precio-calidad y abordando las barreras de entrada.

### Mercado proveedor

El proyecto se basa principalmente en insumos indiferenciados, lo que lo hace accesible para la búsqueda, el desarrollo y la negociación con los proveedores. El proyecto puede conectar con los proveedores cuya oferta se adapte mejor a sus necesidades, llegando a zonas donde se agrupan los establecimientos industriales, como molinos harineros, cuencas lecheras e industrias cárnicas y especiadas. El aumento de la producción de empanadas del proyecto requerirá de nuevos

proveedores para satisfacer la demanda, lo que llevará a la especialización de los proveedores y a una posible competencia por los recursos en el pequeño mercado.

### **Mercado distribuidor**

El proyecto tiene la menor capacidad de negociación en el mercado de distribución de congelados debido a la alta inversión tecnológica requerida. Muchas empresas externalizan esta actividad, lo que hace que la competencia sea intensa. El distribuidor tiene el mayor poder de negociación con los clientes debido a la amplia variedad de mercados en los que operar. Es crucial para el proyecto distribuir su producción con recursos 100% propios, lo que es posible mediante el reacondicionamiento del vehículo utilitario de la empresa y asegurando su disponibilidad para las operaciones diarias.

## **ESTRATEGIA COMERCIAL**

### **Relevamiento de mercado**

#### **Metodología del relevamiento**

El proyecto está dirigido a los consumidores que son atendidos por canales de distribución como quioscos, tiendas, tiendas de autoservicio, tiendas de conveniencia y tiendas especializadas. A una muestra limitada de estos negocios se les ha distribuido una encuesta sobre la intención de incorporar el producto que producirá el proyecto. La encuesta también pregunta sobre la viabilidad de sus negocios para comercializar este producto, los volúmenes de compra estimados y los puntos y la frecuencia de los envíos. La encuesta tiene como objetivo recoger datos primarios para obtener información descriptiva no solo sobre el nivel de aceptación del producto por parte de los consumidores, sino también sobre cuestiones relacionadas con la relación comercial entre los puntos de venta y los fabricantes. La encuesta pregunta sobre las preferencias del canal a la hora de comercializar el producto, como las cantidades de demanda, los métodos de pago, los métodos de entrega y la frecuencia. También hay preguntas abiertas para recopilar información adicional sobre el tamaño de las tiendas y las preferencias de los consumidores. Se realizaron un total de 61 encuestas en dos zonas del centro de Rosario.

## **Estimación de la demanda**

La estimación se realizó a partir del método de muestreo y del método de inferencia estadística. La estimación se basa en la proporción de empresas encuestadas que han reaccionado positivamente a la propuesta de incorporar el producto a sus ofertas a los consumidores. Este método implica determinar el riesgo de error y tiene en cuenta el número potencial de compradores y el volumen de compras que es probable que realicen. El plan es apuntar inicialmente a 354 empresas en el primer mes, con un enfoque cauteloso debido a las limitaciones logísticas. También se considera el crecimiento potencial del mercado de alimentos congelados en el período 2019-2027, con una tasa de crecimiento compuesta de 3,4%. En la industria alimentaria, los ciclos de vida de los productos suelen ser largos, por lo que se espera un crecimiento moderado en los próximos 5 años.

## **Mezcla comercial**

### **El producto**

El producto se analizará desde la perspectiva de los tres niveles. El primer nivel es el valor esencial para el cliente, ya que el producto proporciona la satisfacción de la necesidad de comer con practicidad y el sabor de una comida tradicional. El producto es un alimento mundialmente conocido llamado empanada, que se produce en serie, precocida en el mismo proceso, congelada mediante congelación rápida y conservada a una temperatura de  $-18^{\circ}$ . El siguiente nivel de análisis es el concepto del producto real, incluidas sus características, nivel de calidad, diseño y empaque.

### **Variedad de productos**

El producto tendrá 4 variables en su presentación, lo que generará 4 líneas de producción separadas y no simultáneas para el proyecto, las cuales dependerán de la variedad de rellenos que se preparen. Los sabores que se ofrecerán a los consumidores son los tradicionales como carne, jamón y queso, verduras y pollo, todos con ingredientes añadidos que aportan un nuevo sabor y la calidad buscada. Se comercializará en una caja de cartón que contiene 3 unidades conservadas por un envoltorio de plástico transparente que permite ver el producto a la vez que lo protege

de los elementos ambientales. Este formato se elige para proteger la integridad del producto durante el almacenamiento y la distribución. Las características distintivas del producto incluyen ser un formato precocinado congelado, masa propia de la empresa y abundante relleno sin encogimiento durante la cocción. Está clasificado como un producto de conveniencia para consumo personal, y se encuentra en la fase introductoria de su ciclo de vida del producto, con un mercado en crecimiento y una competencia cada vez mayor. La estrategia adecuada para esta etapa es el desarrollo del mercado, que requiere una alta inversión en marketing, penetración en el mercado y estimula las compras repetidas y atrae a nuevos usuarios. El proyecto también incluye el desarrollo de un nuevo canal de distribución y el énfasis en la publicidad de productos. En general, estos elementos tienen como objetivo posicionar el producto por encima de la competencia en cuanto a relleno y ofrecer una masa casera con un mejor aspecto. La estrategia del proyecto se alinea con la Matriz de Ansoff, centrándose en el desarrollo de mercado para un producto existente en un nuevo mercado, con el objetivo de encontrar un nuevo mercado donde se valore el producto. Por lo tanto, el proyecto está posicionado para satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores y está preparado para ingresar al mercado, dirigirse a nuevos segmentos de clientes y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

## La comunicación

### Programa de publicidad

El desarrollo del programa publicitario comienza por identificar el mercado objetivo, que consiste en que el 80% de la población de Rosario tiene acceso a Internet, y la mayoría utiliza plataformas de redes sociales como Facebook, YouTube e Instagram. Los objetivos publicitarios son informar y crear demanda de un nuevo producto, centrándose en su calidad. El presupuesto publicitario se determina utilizando el método de objetivo y tarea, asignando fondos para publicidad digital en Facebook e Instagram, así como publicidad en radio en una estación local. El mensaje enfatizará las ventajas del producto y satisfará las necesidades básicas del consumidor, siendo la agencia la responsable de crearlo. Los medios elegidos para la publicidad son las plataformas digitales debido a su base de usuarios y capacidades de segmentación, así

como una estación de radio local conocida por sus programas de noticias y entretenimiento. El presupuesto propuesto es de \$137,000 mensuales durante los primeros 6 meses, con planes para disminuirlo en un 25% después de ese período. Además, se destinan \$104,065 mensuales a publicidad radial durante el mismo período. Ambas acciones publicitarias están pensadas para ser eliminadas una vez que el producto alcanza una determinada etapa de su ciclo de vida, para evitar saturar a los consumidores con mensajes. El objetivo general es llegar de manera efectiva al mercado objetivo a través de una combinación de publicidad digital y radiofónica, con el objetivo de lograr una amplia cobertura e influir en el comportamiento de compra.

### La distribución

Se analiza la cadena de distribución de un nuevo producto, centrándose en el papel del comerciante minorista como eslabón final de la cadena de distribución. La disponibilidad del producto en quioscos, tiendas y supermercados es crucial para satisfacer la demanda proyectada. El canal de distribución se describe como de un solo nivel debido a la capacidad de la empresa para entregar el producto de forma independiente a los canales minoristas. La estrategia de distribución se identifica como pull y el método más adecuado para ello es la distribución intensiva, ya que el producto pretende cubrir la demanda primaria con un bajo esfuerzo de compra. No maximizar la distribución en el mercado podría llevar al fracaso del proyecto y a la pérdida de ventas.

## PLAN DE PRODUCCIÓN

### Proceso productivo

El proyecto incorporará el procedimiento IQF Congelation, utilizando un túnel de congelación rápida de alimentos. Esta es la única novedad para mejorar la calidad del producto y alargar la vida útil a 3 meses. Los requerimientos de recursos humanos para la nueva unidad de negocio serán totalmente incrementales, ya que actualmente la compañía cuenta con personal de manera ocasional debido a la producción esporádica de empanadas de acuerdo a las necesidades de la sala de ventas. Las operaciones de la nueva unidad requerirán la contratación de personal dedicado, incluidos 5 empleados

para la producción, 3 para la operación de la máquina, 1 para la preparación y cocción del relleno, y 1 para la asistencia en ambos procesos.

### **Política de producción y stock**

El volumen de producción del proyecto debe cubrir el volumen de ventas proyectado más un margen de seguridad. La productividad de la planta está determinada por la capacidad de los empleados de la línea de operación, ya que los procesos automatizados requieren menos tiempo. La capacidad de producción y el nivel de productividad actual están determinados por la utilidad marginal de cada recurso humano, principalmente a partir de la operación de las dos máquinas de cierre de empanadas. El proyecto depende en gran medida de los recursos humanos, lo que se considera un riesgo significativo. Se necesita un margen de seguridad del 20% de las ventas proyectadas para crear un colchón de inventario para contingencias y ausentismo. Al final del primer año, podría haber un excedente de producción para cumplir con el margen de seguridad sin exceso de existencias. Las opciones de gestión de inventario incluyen métodos estadísticos o el método de planificación de las necesidades, y este último se elige debido a la independencia de las estimaciones de la oferta y la demanda. Se elige el método de revisión periódica para el reordenamiento, equilibrando los costos y los servicios involucrados, a diferencia de los sistemas de reposición basados en el uno a uno o el método Bossard. Este método permite la revisión del inventario a intervalos fijos y la realización de pedidos en función de la diferencia entre un nivel máximo establecido y la cantidad existente. Diferentes ingredientes requieren diferentes frecuencias de rotación, ajustadas a su vida útil. Este método reduce la frecuencia de la revisión de existencias y permite la coordinación de la recepción y los pedidos conjuntos. La cantidad máxima está determinada por el espacio disponible, lo que ayuda a evaluar la necesidad de almacenamiento adicional en caso de aumento de la demanda. En general, el éxito del proyecto se basa en una gestión eficiente del inventario y la planificación de la producción.

## **PLAN DE GESTIÓN**

### **Estructura organizacional**

La empresa que trabaja en este proyecto tiene una estructura organizativa funcional tradicional, con operaciones diarias supervisadas directamente por los propietarios. El desarrollo de la nueva línea de negocio no afectará a los niveles jerárquicos actuales, pero añadirá una nueva unidad operativa dentro de la función de producción. Con la incorporación de empleados para el nuevo proyecto, la empresa pasará de ser una microempresa a una pequeña empresa. El departamento administrativo estará formado por tres empleados administrativos y un conductor de reparto, con tareas divididas entre compras, control de stock, facturación, ventas, desarrollo de clientes y tesorería. La empresa también tendrá que externalizar el trabajo de impuestos y nómina y contratar a una empresa de contabilidad dedicada.

### **Aspectos legales y tributarios**

El nuevo proyecto no cambiará la estructura societaria de la compañía, pero sus socios deberán darse de alta en el régimen general de autónomos, dejando el régimen simplificado (monoimposición) debido a los niveles de ingresos de la nueva unidad de negocio. El establecimiento se acogerá a las autorizaciones existentes para operar como hasta ahora, pero necesitará obtener el correspondiente registro nacional de producto alimentario para los 4 productos a comercializar. La furgoneta de reparto también tendrá que ser homologada y renovada anualmente, con un coste anual. Las obligaciones tributarias incluyen el alta en el IVA, salir del régimen simplificado del Impuesto sobre los Ingresos Brutos, y los derechos de inspección municipal. El proyecto incurrirá en costos fiscales determinados por tasas específicas para las ventas, IVA y un impuesto sobre la renta del 35% sobre los resultados anuales. La empresa también deberá seguir las regulaciones laborales para la industria alimentaria y presupuestar los salarios y beneficios de los empleados de acuerdo con el acuerdo de negociación colectiva de la industria y las leyes laborales.

## EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA

El horizonte del proyecto se puede dividir en dos aspectos: el horizonte temporal de la inversión y el horizonte espacial o territorial de las operaciones empresariales. El proyecto está previsto para ser local, operando en la zona de la ciudad de Rosario, con un horizonte temporal de 5 años. El cálculo del valor residual es para descontar los flujos financieros, no para determinar el desmantelamiento de la unidad de negocio. El plan a corto plazo a 5 años tiene como objetivo aumentar los flujos de caja con cambios mínimos y pequeñas inversiones, debido a las incertidumbres y la naturaleza competitiva del mercado de alimentos congelados en Argentina.

La inversión inicial requerida para iniciar el proyecto incluye la incorporación de todos los elementos necesarios para llevar a cabo la actividad, desde bienes de capital hasta insumos básicos, con un desembolso inicial, IVA incluido, de \$39.953.559,37. El capital requerido para trabajar es de \$269.264. El proyecto se plantea con un 100% de autofinanciación, excluyendo la posibilidad de presentar un proyecto apalancado. En el sistema financiero argentino no existen instrumentos de financiamiento a tasas reales que puedan considerarse competitivos, lo que hace que la puesta en marcha del proyecto dependa únicamente del capital que puedan aportar los socios actuales o nuevos.

### Resumen estado de resultado

EERR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
VENTAS	\$ 282.631.444,99	\$ 331.827.512,96	\$ 343.109.648,40	\$ 354.775.376,45	\$ 366.837.739,25	\$ 1.679.181.722,04
COSTOS VARIABLES DE PRODUCCIÓN	\$ 74.328.353,35	\$ 87.266.272,28	\$ 90.233.325,54	\$ 93.301.258,61	\$ 96.473.501,40	\$ 441.602.711,18
COSTOS VARIABLES COMERCIALES	\$ 43.705.123,77	\$ 51.312.629,15	\$ 53.057.258,54	\$ 54.861.205,33	\$ 56.726.486,31	\$ 259.662.703,11
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	\$ 164.597.967,87	\$ 193.248.611,53	\$ 199.819.064,32	\$ 206.612.912,50	\$ 213.637.751,53	\$ 977.916.307,75
TOTAL COSTOS FIJOS PRODUCCIÓN	\$ 54.178.794,62	\$ 54.129.115,89	\$ 54.413.778,43	\$ 54.698.440,97	\$ 54.825.656,11	\$ 272.245.786,03
TOTAL COSTOS FIJOS ADMINISTRACIÓN	\$ 26.669.226,25	\$ 26.764.367,56	\$ 26.993.746,54	\$ 27.223.125,53	\$ 27.445.710,52	\$ 135.096.176,40
TOTAL COSTOS FIJOS COMERCIALIZACIÓN	\$ 3.046.570,24	\$ 885.207,24	\$ 885.207,24	\$ 885.207,24	\$ 885.207,24	\$ 6.587.399,20
Resultado Operativo	\$ 80.703.376,76	\$ 111.469.920,84	\$ 117.526.332,10	\$ 123.806.138,76	\$ 130.481.177,66	\$ 563.986.946,12
Resultado antes de Impuesto	\$ 80.703.376,76	\$ 111.469.920,84	\$ 117.526.332,10	\$ 123.806.138,76	\$ 130.481.177,66	\$ 563.986.946,12
Resultado Neto	\$ 52.457.194,89	\$ 72.455.448,54	\$ 76.392.115,87	\$ 80.473.990,20	\$ 84.812.765,48	\$ 366.591.514,98

### Retorno sobre ventas y punto de equilibrio

EERR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Retorno s/ventas	18,56%	21,84%	22,26%	22,68%	23,12%
PEQ TOTAL	154898	150992	151941	152890	153536

## Resumen flujo de fondos proyectado

Flujo de Fondos		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ 333.434.447,23	\$ 400.023.109,63	\$ 414.821.389,97	\$ 428.925.317,23	\$ 473.341.910,46	\$ 2.050.546.174,51
TOTAL EGRESOS	\$ 39.953.559,37	\$ 246.871.966,47	\$ 313.948.702,97	\$ 350.290.318,66	\$ 352.921.463,04	\$ 379.968.649,02	\$ 1.683.954.659,53
FF NETO	-\$ 39.953.559,37	\$ 86.562.480,76	\$ 86.074.406,65	\$ 64.531.071,31	\$ 76.003.854,19	\$ 93.373.261,44	\$ 366.591.514,98
FF DEL PERIODO ACUMULADO	-\$ 39.953.559,37	\$ 46.608.921,39	\$ 132.683.328,05	\$ 197.214.399,35	\$ 273.218.253,54	\$ 366.591.514,98	

El valor presente neto (VAN) de los flujos de efectivo proyectados para los años posteriores a la inversión inicial a la tasa de costo de capital calculada es de \$148,494,770.33. Esto hace que el proyecto sea viable y agrega valor para los posibles inversores. La tasa de retorno requerida se calcula mediante la evaluación comparativa del costo promedio ponderado de capital (WACC) de un proyecto similar en la industria alimentaria en América del Norte. El costo del capital es de 7,78% y la tasa de riesgo país para Argentina es de 2,506%. La tasa interna de retorno (TIR) del proyecto es de 211,32% anual, pero es informativa ya que supone la reinversión de los flujos de caja del proyecto a la misma tasa, lo que puede no ser posible en el futuro.

## CONCLUSIONES

En conclusión, el proyecto aquí presentado se considera una gran oportunidad para una empresa en crecimiento, aprovechando el conocimiento de la industria y las conexiones comerciales. El nivel de inversión se considera bajo, lo que permite el desarrollo completo de una nueva línea de productos en un nuevo mercado, generando flujos de caja positivos a lo largo de los años. Las circunstancias económicas actuales, especialmente en lo que respecta a los costes laborales y los precios de la energía, son muy favorables para el proyecto. En general, el proyecto se considera económica, financiera, comercial y humanamente viable, crucial para el desarrollo del empleo local en Rosario.

# ANÁLISIS DE LOS CONOCIMIENTOS EN LIDERAZGO ADQUIRIDOS POR PROFESIONALES DE CIENCIAS ECONÓMICAS QUE OCUPAN POSICIONES DE GESTIÓN EN UN GRUPO ECONÓMICO DE LA CIUDAD DE ROSARIO

---

Gabriela Mujica



El presente trabajo nace de una realidad observada por la alumna en su rol de Gerente de Recursos Humanos de un grupo económico de la ciudad de Rosario. En su labor diaria y desde hace más de ocho años con líderes, se fue haciendo cada vez más evidente la necesidad de contar con habilidades blandas a la hora de coordinar equipos de trabajo. A su vez, dada la naturaleza de la actividad de la compañía, la mayoría de estos líderes han estudiado carreras de la rama de las Ciencias Económicas, lo cual les da algunos rasgos comunes en su formación, aunque no provengan de una única universidad. En este sentido se observa que las principales dificultades de quienes se inician como líderes tienen que ver con habilidades del tipo interpersonales, más que con las del tipo técnicas o cognitivas. No es objeto de este trabajo juzgar si las carreras de la rama de las Ciencias Económicas forman adecuadamente a sus profesionales como líderes ya que, de hecho, ninguna de éstas menciona entre los objetivos de sus planes de estudio el formar líderes. Sin embargo, resulta interesante entender desde la mirada del profesional que se desempeña como líder en la organización elegida, cuán conformes están con la formación en competencias de liderazgo adquiridas durante su paso por la universidad.

La organización elegida para desarrollar esta investigación fue un grupo económico con 40 años de presencia en la ciudad de Rosario. Con más de 40 empresas dentro del grupo, sus actividades centrales se encuentran en el Mercado de Capitales y los desarrollos inmobiliarios (Real Estate). Cuenta además con organizaciones del rubro tecnología, biotecnología, agro, hotelería, seguros, servicios financieros y garantías inmobiliarias, entre otras. A través de un equipo de más de 150 personas, brinda atención personalizada y soluciones a la medida de los clientes entre sus distintas empresas vinculadas. El grupo se encuentra liderado por el hijo de su fundador a quien reportan de forma directa 10 Gerentes de Área con equipos a cargo. A su vez, de ellos dependen 11 mandos medios (Jefes y Líderes de equipo).

Si bien los profesionales en carreras de la rama de las Ciencias Económicas que se desempeñan como líderes en esta organización provienen de distintas universidades, se consultaron a modo de ejemplo los planes de estudio de las tres carreras mencionadas en la Universidad Nacional de Rosario (UNR). Allí se pudo corroborar que, a pesar de no estar dentro de los objetivos de dichas carreras el formar líderes, las tres comparten una materia del ciclo básico de primer año (Introducción a la Administración) que hace mención a esta temática. Luego, la única que vuelve a abordar el liderazgo en etapas más avanzadas de la carrera es Licenciatura en Administración.

A pesar de esto, se observa que quienes asumen roles de liderazgo muchas veces se encuentran con pocas herramientas y/o muchas dudas sobre cómo afrontar ciertas situaciones referidas a la gestión de sus equipos. Con el transcurso del tiempo, la experiencia y algunas acciones de capacitación y acompañamiento van ganando criterio y confianza para encarar los desafíos del puesto.

Se planteó entonces la hipótesis de que los profesionales en Ciencias Económicas que ocupan posiciones con equipo a cargo en este grupo económico de la ciudad de Rosario encuentran insuficiente la formación en liderazgo adquirida en su carrera universitaria a la hora de desempeñar sus roles, y se fijaron los siguientes objetivos:

- Entender la importancia que le dan aquellas personas con equipo a cargo a las competencias de liderazgo a la hora de desempeñarse en sus roles.
- Relevar el grado de satisfacción con la adquisición de competencias de liderazgo en la universidad en profesionales de Ciencias Económicas con equipo a cargo.
- Indagar acerca de las percepciones de los orígenes de los conocimientos en liderazgo obtenidos.
- Elaborar propuestas de desarrollo de competencias de liderazgo para líderes actuales y potenciales.

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó una metodología de enfoque mixto a partir de una investigación de caso único.

Empleando la observación directa, se narró la experiencia de la alumna, tanto en su carácter de profesional de Ciencias Económicas con equipo a cargo, como desde su rol de Gerente de Recursos Humanos. La misma resultó relevante porque a lo largo de su extensa experiencia laboral en la empresa (ocho años en el cargo y dieciséis años en la organización), ha participado en los procesos de elección y desarrollo de 12 líderes y ha trabajado a su lado acompañándolos en la resolución de conflictos propios de la coordinación de equipos. Esto hace que tenga una idea formada sobre los principales desafíos y dolores que enfrentan los líderes día a día, cuán preparados están para afrontarlos y cómo es su evolución a lo largo del tiempo. Independientemente de la carrera universitaria elegida por estas personas, los desafíos que se les han presentado han sido similares y han estado relacionados mayormente a cuestiones vinculares, no técnicas ni cognitivas. El hecho de ser para (casi) todos la primera vez en una posición de responsabilidad, sumado a la particularidad de que, al asumir como líderes pasaban a coordinar a quienes eran sus pares, evidenció algunas complejidades como:

- Asumir las responsabilidades del rol
- Aprender a delegar
- Comunicarse asertivamente
- Dar *feedback* correctamente
- Manejar situaciones conflictivas
- Gestionar cambios

Estas competencias fueron agregadas al formulario de encuesta junto con las relevadas en el marco teórico (ser emocionalmente inteligente, demostrar cómo hacerlo, inspirar una visión compartida, cuestionar el proceso, permitir que otros actúen, alentar el corazón, ser ágiles, accesibles, conscientes y auténticos) para ser rankeadas por los líderes entrevistados.

Complementariamente se realizaron entrevistas al Gerente de Mercado de Capitales, área con la mayor cantidad de líderes de la empresa, y al CEO de la compañía para indagar en los factores que hacen a la elección de un líder, y sus posturas respecto a la incidencia de la formación universitaria y el acompañamiento de la compañía en el desarrollo de habilidades de liderazgo. Sus miradas, como líderes de líderes resultaron enriquecedoras a los fines del estudio.

El responsable del área a cargo de las operaciones en el mercado bursátil, consideró que tanto la competencia técnica como las habilidades interpersonales son determinantes, siendo estas últimas incluso más importantes a la hora de elegir un líder. Respecto a la carrera universitaria opinó que las habilidades de liderazgo no están condicionadas por la carrera estudiada, ya que cree que la universidad no prepara a sus alumnos en estas habilidades. Sobre las principales fuentes de aprendizaje en materia de liderazgo, menciona las tres que considera fundamentales: Primero, la observación directa, el ejemplo que pueda tomar de otros líderes. Segundo, la experiencia en el rol, hacerse camino al andar. Tercero, la capacitación, cualquier curso o formación específica en el tema, ya que considera que estas habilidades son desarrollables. Respecto al rol de la empresa, cree fundamental que la misma acompañe a los líderes en su desarrollo, principalmente en cuanto a inteligencia emocional, gestión del cambio y comunicación.

El Director de la compañía destacó que eligió a los líderes en los últimos diez años principalmente en base a “piel” y confianza. Menciona que no es enteramente un tema de capacidad, ya que considera que quizás habría personas más capacitadas (en términos de estudios y experiencia previa) pero que aquellas personas que eligió son las más completas en términos de capacidad, criterio, confianza, responsabilidad, actitud y valores compartidos. En cuanto a fuentes de aprendizaje en materia de habilidades de liderazgo, el entrevistado mencionó las mismas que el anterior entrevistado: la observación

directa y la experiencia en el cargo. Opinó además que las mismas pueden desarrollarse con capacitación.

De forma complementaria se encuestó a los 21 líderes de la organización que constituyen la población total, quedando conformada la población objetivo por los 16 líderes que son profesionales en Ciencias Económicas. Sobre esta población objetivo conformada, los 16 profesionales de Ciencias Económicas que ocupan posiciones de liderazgo, pudieron extraerse las siguientes conclusiones:

- El 100% de los encuestados considera que las competencias de liderazgo son muy importantes o fundamentales a la hora de desempeñar exitosamente sus roles.
- Los profesionales en Ciencias Económicas que ocupan posiciones de liderazgo en la organización estudiada no se sienten satisfechos con la adquisición de competencias de liderazgo durante su formación universitaria.
- Los dos aspectos principales en la adquisición de habilidades de liderazgo son la experiencia en el cargo y la observación directa de otros líderes. La carrera universitaria no es considerada importante por la mayoría de los encuestados.
- El *feedback* (tanto de su equipo, de su líder y de sus pares), los programas de liderazgo *in company* y los procesos de *coaching* y *mentoring* son las instancias de acompañamiento institucional más valoradas por los líderes para su formación.

Partiendo de la hipótesis enunciada como “los profesionales en Ciencias Económicas que ocupan posiciones con equipo a cargo en un grupo económico de la ciudad de Rosario encuentran insuficiente la formación en liderazgo adquirida en su carrera universitaria a la hora de desempeñar sus roles”, **se concluye entonces que la hipótesis propuesta se verifica.**

En función de las conclusiones a las que se arribó en el presente trabajo, se elaboraron propuestas de desarrollo de competencias de liderazgo para líderes actuales y potenciales, de la organización estudiada y todas aquellas organizaciones que tengan como objetivo el desarrollo de sus líderes.

Para la organización se sugiere realizar un Programa de Liderazgo *In-Company* que incluya como temáticas: Inteligencia Emocional, *Coaching*, Comunicación asertiva y *feedback*, Desarrollo de vínculos de confianza y delegación, Gestión del cambio y Liderazgo ágil. Se sugiere además un constante acompañamiento de RRHH, *Coaching* individual, talleres de *Mindfulness*, reuniones entre pares, *Feedback* de su líder y de su equipo.

Para las universidades sería sumamente interesante contemplar su abordaje en los planes de estudio, especialmente en aquellas carreras con perfiles más técnicos pero que se desarrollan naturalmente hacia perfiles de liderazgo, como por ejemplo Contador Público. Si no fuera posible incluir el desarrollo de habilidades de liderazgo dentro de los programas de las carreras de grado, se sugiere realizar talleres abiertos teórico-prácticos para alumnos y ex alumnos. Paralelamente se recomienda a las universidades generar espacios de conversación y articulación con organizaciones de diferentes rubros y tamaños que empleen egresados de sus carreras para conocer sus experiencias, sugerencias y expectativas para con la institución responsable de su formación profesional.

Para las Escuelas de Negocios se sugiere incorporar a sus programas de liderazgo ejercicios en los que puedan aprender de sus experiencias y sus relaciones de observación directa, y donde puedan además poner a prueba su intuición. Estos factores fueron mencionados por los encuestados como fuentes de aprendizaje de sus habilidades de liderazgo, como mínimo, importantes.

Respecto a los estudiantes, no importa la carrera que elijan, es muy probable que durante su vida laboral les toque liderar formal o informalmente algún

equipo o proyecto. Y aunque eso no suceda y no esté entre sus planes el convertirse en líderes, las habilidades propias del liderazgo sirven para mejorar nuestros vínculos en general, algo fundamental en un mundo cada vez más colaborativo. Empezar por un trabajo de autoconocimiento, para seguir con el desarrollo de su inteligencia emocional y sumar algunas habilidades de comunicación y coaching puede marcar una gran diferencia en su formación profesional.

# IMPACTO COMERCIAL EN LAS PYMES POR EL ACCIONAR DE MERCADO LIBRE EN EL SECTOR DE COMERCIO DE BIENES DE COMPRA ESPORÁDICA EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO 2023 EN LA CIUDAD DE ROSARIO

---

**Hernán Arcieri**

**Director: Lic. Adriana Racca**

**Profesor titular: Dr. Sergio Albano**

**Tutor en 1ra instancia: Lic. Vanina Boccio**

**Tutor en 2da instancia: Lic. Gabriel Bibiloni**



## **ANTECEDENTES**

La pandemia de COVID-19 del año 2020 que sacudió a toda la sociedad motivó cambios de hábitos de todo tipo. Las medidas adoptadas por las autoridades pertinentes condicionaron las prácticas tradicionales del comercio. Bajo esta situación, las plataformas comerciales que se desarrollan en Internet se volvieron protagonistas en la relación de intercambio entre la oferta y la demanda de bienes.

En este contexto, el comercio electrónico y en especial Mercado Libre tuvo un crecimiento exponencial convirtiéndose en el principal beneficiario de esta corriente fortaleciendo así su posición dominante en el mercado argentino.

Posterior al auge en tiempos de pandemia, el comercio electrónico se consolidó como uno de los principales canales de comercialización.

## **JUSTIFICACIÓN**

El trabajo pretendió esclarecer el impacto comercial que tuvo el accionar de Mercado Libre en las pymes del sector de comercio al por menor dedicadas a la intermediación entre la oferta y la demanda de bienes de compra esporádica en la ciudad de Rosario en el primer trimestre del año 2023.

## **HIPÓTESIS**

Se estableció la hipótesis que el impacto comercial sufrido por los establecimientos estudiados fue negativo a consecuencia fundamentalmente de cuestiones ligadas a la diferenciación en precios, eficiencia en los procesos de distribución y garantía de la compra.

## **OBJETIVOS**

Se determinó como objetivo general analizar el impacto en la actividad comercial producido sobre las pymes del sector de comercio al por menor dedicadas a la intermediación entre la oferta y la demanda de bienes de compra esporádica por el accionar comercial de Mercado Libre en la ciudad de Rosario en el primer trimestre del año 2023.

Así también se consideraron para el trabajo objetivos específicos, tales como: describir la evolución comercial de las pymes del sector de comercio estudiado, determinar el número de empresas que registraron al menos una discrepancia comercial con Mercado Libre, advertir cuáles son las causas de las diferencias encontradas, cuantificar el volumen de discrepancias según sus causas, examinar las causas de discrepancia y su grado de importancia y por último analizar el impacto sufrido en la rentabilidad de las pymes según las causas de discrepancia.

### **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para el estudio, se llevó adelante una investigación básica de alcance exploratorio con elementos descriptivos de característica transversal, del tipo no experimental y con un enfoque cuantitativo.

### **POBLACIÓN Y MUESTRA**

La muestra seleccionada, a partir de establecer un nivel de confianza del 90% con un error muestral del 5% ajustado a una proporción de pérdida del 15%, quedó conformada por 310 establecimientos que fueron repartidos proporcionalmente entre los distritos de la ciudad. Estos establecimientos fueron visitados personalmente en búsqueda de la mayor confianza posible.

### **TÉCNICA DE PRODUCCIÓN DE DATOS**

Dicha investigación se llevó adelante por medio de una encuesta estructurada con un recorrido deductivo, diseñada en base a cuatro pilares temáticos de investigación. El primero de ellos apuntó a identificar cuestiones relacionadas a la evolución comercial de las pymes encuestadas. El segundo estimó obtener información relacionada al inicio del proceso de compra, con la intención de identificar el posicionamiento que tenía Internet en esta etapa del proceso. El tercer eje temático apuntó a obtener información acerca grado de conocimiento por parte de los encuestados de las acciones comerciales desarrolladas por Mercado Libre. Por último, la encuesta estimó determinar

cuál fue el impacto sufrido en los establecimientos estudiados a consecuencia del accionar del Marketplace más importante de la Argentina.

## **CONCLUSIONES**

A raíz de los resultados obtenidos se concluyó que la plataforma Mercado Libre con su accionar comercial ha producido, en los establecimientos estudiados, un bajo impacto en lo que respecta al desarrollo comercial. Como así también, la percepción de la mayoría de las pymes fue de no considerar a Mercado Libre como una concreta amenaza para su negocio.

En lo que respecta a la evolución comercial, en el primer trimestre del año 2023, se mantuvo estable. Sólo una pequeña proporción de los encuestados indicó que dicha evolución había mermado. Así también es de destacar que un tercio de los encuestados consideró que las unidades vendidas en el primer trimestre del año 2023 habían aumentado en comparación con el mismo trimestre del año anterior.

En lo concerniente a las fuentes predominantes en el inicio del proceso de compras, tanto Internet como los locales comerciales fueron las opciones, casi con idénticos guarismos, más seleccionados por parte de los encuestados.

Los establecimientos analizados indicaron tener conocimiento de la existencia de la plataforma de Mercado Libre. La mayoría de estos comercios no mencionaron la existencia de discrepancias comerciales entre sus propuestas y las presentes en el principal Marketplace de la región. Sin embargo, el resto de las pymes evaluadas han identificado algunas diferencias, principalmente relacionadas con aspectos como financiación, precio, garantía de compra y, en menor medida, servicio de entrega.

Solamente una minoría de los comercios estudiados optó por modificar su propuesta comercial a consecuencia de las discrepancias recién mencionadas. Principalmente las modificaciones estuvieron relacionadas a cuestiones de financiación y precio. El impacto en la rentabilidad de los negocios analizados en el presente trabajo a consecuencia de dichas modificaciones estuvo polarizado entre consecuencias positivas y negativas,

con una pequeña diferencia a favor en el impacto positivo a consecuencia de la modificación de la propuesta comercial.

Si bien la hipótesis resultó refutada ya que no se ha vislumbrado un claro impacto negativo en la actividad comercial de las pymes analizadas, es necesario destacar que en los comercios que desarrollan su actividad en el Distrito Centro de la ciudad el impacto sufrido por el accionar de Mercado Libre tiene un mayor efecto negativo que en el resto de los distritos.

### **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

En función del análisis de los resultados obtenidos se observó la existencia de un conocimiento generalizado de la existencia de Mercado Libre. Sin embargo, la mayoría de las empresas no profundizó en analizar las características distintivas de las ofertas comerciales dentro de dicha plataforma.

Ante las modificaciones de los hábitos de consumo, donde hoy un gran porcentaje de los procesos de compra se desarrollan íntegramente sobre el ecosistema de Internet, se considera necesario instruir a los establecimientos de la ciudad acerca de los nuevos hábitos de consumo y conductas de compra, a fin de disminuir la brecha entre las propuestas existentes en el ecosistema de Internet, particularmente en la plataforma de Mercado Libre, y el accionar comercial de los establecimientos comerciales de la ciudad de Rosario.

Implementar en las pymes dedicadas a la intermediación comercial de productos del tipo compra esporádica una capacitación específica a través de un contenido relevante y procesos personalizados. Se considera necesario un abordaje metodológico que involucre:

- 1- Instruir a las pymes a identificar y crear perfiles detallados de sus clientes objetivo, permitiendo identificar las motivaciones, desafíos y necesidades específicas que conducen a una decisión de compra.
- 2- Capacitar en la creación de contenido valioso y persuasivo que responda a las preguntas y preocupaciones típicas de los compradores en cada etapa del proceso.

- 3- Instruir sobre el uso estratégico de las redes sociales para compartir contenido, interactuar con clientes potenciales y construir relaciones a largo plazo.
- 4- Capacitar en el uso de herramientas de automatización del marketing para personalizar las interacciones basadas en el comportamiento del cliente.
- 5- Proporcionar conocimientos sobre la interpretación de datos y la identificación de indicadores clave de rendimiento para medir y ajustar continuamente las estrategias.
- 6- Enseñar a mejorar la experiencia del usuario en todas las etapas del proceso de compra.
- 7- Proporcionar estrategias para el cierre efectivo de ventas y destacar la importancia del seguimiento postventa para la retención de clientes.





CONSEJO PROFESIONAL  
DE CIENCIAS ECONOMICAS  
DE LA PROVINCIA DE SANTA FE  
CAMARA II



Colegio de Graduados  
en Ciencias Económicas  
de Rosario



Universidad  
Nacional  
de Rosario