

# Propuesta de Mejora para el Procedimiento de Pagos a Proveedores en Cdimex S.A.

Lorena Lucca y Valeria Suarez

Universidad Nacional de Rafaela

Ciclo de Complementación Curricular - Administración y Gestión de la información - Trabajo

Final de Grado

Nadia Bitschin, Alan Zimmermann Y Mauro Aimar

17 de junio de 2025

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>Marco Referencial.....</b>	<b>4</b>
<b>Diagnóstico - Cdimex S.A.....</b>	<b>7</b>
Historia y contexto.....	7
Marcas y Alianzas estratégicas.....	9
Modelo de negocio.....	10
Clientes.....	12
Área de Marketing & Comunicaciones.....	12
Análisis Interno y Externo en busca de mejoras de procesos.....	13
Procedimiento de pago a proveedores entre el área de Administración y Comunicaciones.....	15
Problemas Principales.....	16
<b>Objetivos de proyecto.....</b>	<b>18</b>
<b>Estrategias y Plan de Actividades.....</b>	<b>19</b>
<b>Recursos y Presupuesto.....</b>	<b>22</b>
Viabilidad del proyecto.....	24
<b>Conclusiones.....</b>	<b>26</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>29</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>31</b>
Anexo A - Procedimiento de Pagos.....	31
Anexo B - Planilla de Muestra.....	32
Anexo C - Estrategias y Plan de Actividades.....	33
Anexo D - Planificación y Gestión del proyecto.....	34
Anexo E - Presupuesto del proyecto.....	35

# Introducción

Este trabajo se centra en el análisis de temáticas claves del Ciclo de Complementación Curricular de la Licenciatura en Administración y Gestión de la Información, aplicadas a una intervención profesional en el contexto de una empresa de la industria de la belleza y la perfumería, localizada en Rafaela, provincia de Santa Fe. La elección de esta empresa responde al interés en estudiar y proponer mejoras en sus procesos internos para una gestión más eficiente.

En un contexto globalizado donde la tecnología y la sociedad evolucionan constantemente, las empresas deben adaptarse para optimizar sus recursos y agilizar la gestión del tiempo. Este análisis pretende desarrollar una propuesta de automatización en procesos que hoy resultan en pérdida de tiempo y de esfuerzos para los colaboradores.

El concepto de proceso se entiende aquí como una secuencia de pasos que conducen a la ejecución de un plan para el logro de un objetivo organizacional, en la cual pueden intervenir diferentes personas, puestos y áreas de la empresa. Para promover una mejora continua en los procesos de la empresa analizada, se sugiere implementar el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), también conocido como Ciclo de Deming ya que además de permitir una mejora en la eficiencia operativa también promueve una cultura organizacional orientada a la calidad y al aprendizaje continuo. Al automatizar procesos mediante este modelo, la empresa puede reducir la carga de trabajo manual y adaptarse de forma ágil a los cambios en el entorno.

Con esta intervención, se espera contribuir a la mejora continua y al logro de los objetivos estratégicos de la empresa mediante la optimización de su gestión de la información y la minimización de tareas repetitivas.

## Marco Referencial

La optimización de procesos dentro de las organizaciones constituye un elemento clave para incrementar la eficiencia y efectividad de las operaciones diarias. Este enfoque implica el análisis sistemático y la mejora continua de los procesos organizacionales, con el fin de reducir costos, elevar la calidad y acelerar la ejecución de tareas. Según Hammer (1990), la reingeniería de procesos representa una estrategia ampliamente adoptada que propone una revisión radical de los procedimientos existentes para aumentar su eficiencia. Esta metodología no sólo elimina actividades innecesarias, sino que también optimiza el uso de recursos, lo cual fortalece la agilidad organizacional y mejora su competitividad. En este sentido, la reingeniería cumple un papel fundamental en la transformación operativa de las empresas.

Dentro de las funciones administrativas, el proceso de pagos a proveedores se destaca como uno de los más críticos, ya que asegura el mantenimiento de relaciones comerciales sólidas y evita interrupciones en la cadena de suministro. Gray y Lawler (2000) sostienen que la eficiencia en este proceso es esencial para cumplir con los plazos y condiciones acordados, lo cual fortalece la confianza entre las partes. La falta de eficiencia puede dar lugar a errores, demoras y conflictos que afectan negativamente la reputación de la organización. Entre los principales desafíos se encuentran los errores humanos, la escasa visibilidad del proceso y las demoras en las aprobaciones.

Para hacer frente a estos desafíos, la automatización de pagos emerge como una solución eficaz. Davenport (1998) señala que el uso de tecnologías digitales, como los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) y las plataformas electrónicas de gestión de pagos, permite integrar y automatizar funciones clave. Estos sistemas centralizan la

información, mejoran la toma de decisiones y brindan control en tiempo real sobre las transacciones financieras. Además, la automatización minimiza los errores humanos y agiliza los pagos, lo cual incrementa la eficiencia operativa.

La comunicación interdepartamental también desempeña un papel decisivo en la optimización de procesos. Tushman y O'Reilly (1996) destacan que una comunicación efectiva entre áreas facilita la coordinación de tareas y reduce errores. La implementación de herramientas colaborativas, como plataformas de mensajería o espacios de trabajo compartido, permite una interacción en tiempo real, incluso en contextos de trabajo remoto, mejorando así la fluidez del proceso de pagos.

La digitalización, por su parte, ha demostrado ser una estrategia clave para fortalecer la eficiencia organizacional. Según Brynjolfsson y McAfee (2014), la adopción de tecnologías digitales transforma los procesos tradicionales, haciéndolos más ágiles, menos costosos y más flexibles. Particularmente, la digitalización del proceso de pagos a proveedores —a través de facturas electrónicas y plataformas automatizadas— permite agilizar operaciones, reducir errores manuales y garantizar la transparencia. Asimismo, esta transformación tecnológica contribuye al cumplimiento normativo y reduce la dependencia de archivos físicos.

La gestión de proyectos es otro componente esencial en la implementación exitosa de estrategias de optimización. El Project Management Institute (PMI, 2017) indica que una adecuada planificación y coordinación de recursos es fundamental para que los proyectos de mejora logren sus objetivos. La ejecución cuidadosa de estos proyectos no solo garantiza su eficiencia, sino también su alineación con la estrategia organizacional.

Finalmente, la evaluación mediante indicadores clave de desempeño (KPI) permite monitorear la efectividad de las mejoras implementadas. Johnson y Lee (2021) afirman que los

KPI ofrecen datos precisos para la toma de decisiones y el ajuste continuo de procesos. En el contexto de los pagos a proveedores, algunos indicadores relevantes incluyen el tiempo de procesamiento, el porcentaje de pagos dentro del plazo estipulado y la cantidad de errores registrados.

En conclusión, la integración de estrategias como la optimización de procesos, la automatización de pagos, la comunicación interdepartamental, la digitalización y la gestión de proyectos permite mejorar la eficiencia operativa de manera integral. Estas acciones, acompañadas de una medición constante a través de KPI, contribuyen a fortalecer la competitividad de las organizaciones y a asegurar la sostenibilidad de las mejoras implementadas.

# Diagnóstico - Cdimex S.A

El presente diagnóstico describe la situación actual de Cdimex S.A., integrando información institucional publicada y datos internos obtenidos por contacto directo con el equipo de trabajo. Este análisis permite conocer la estructura organizacional, sus marcas, alianzas estratégicas, modelo comercial, principales clientes y estrategias de marketing y comunicación, sirviendo como base para detectar oportunidades de mejora y proyecciones futuras.

## Historia y contexto

Según la información publicada en su página institucional de LinkedIn, Cdimex S.A. forma parte de Grupo Cortassa, un conglomerado de capital familiar con sede en Rafaela, provincia de Santa Fe, dedicado a la comercialización, producción, distribución, importación y exportación de productos del rubro belleza y perfumería.

Como menciona el Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región (2023), la historia del grupo comenzó hace más de 75 años con su fundador, Aldo Cortassa, quien inició su actividad vendiendo perfumes en bicicleta por la ciudad. En sus comienzos, la empresa se dedicaba a la venta mayorista de productos de higiene y tocador, abasteciendo farmacias, perfumerías y comercios minoristas. Con el paso de los años, incursionó en la venta retail, comercializando directamente al consumidor final, principalmente a través de la venta en línea. A mediados de la década de 1990 la compañía inició su expansión con la apertura de sucursales en diversas ciudades del país.

En la actualidad, el grupo se conforma por cinco empresas: Parfumerie, Beauty Group, Cortassa Distribuciones, Cdimex y Edición Prive, pero este trabajo se centra en el análisis de Cdimex S.A.

Cdimex S.A. inició sus actividades en 2006, destacándose por el desarrollo, comercialización y distribución de productos vinculados al mundo de la belleza y la perfumería. Su propuesta de valor se basa en desarrollar productos de alta calidad y brindar un servicio eficiente, combinando conceptos de estética, fantasía y cuidado personal. La organización ha experimentado un crecimiento sostenido y cuenta hoy con aproximadamente 200 colaboradores, distribuyendo sus productos a través de una red de puntos de venta en todo el territorio nacional.

Las oficinas centrales, donde se ubica la gestión administrativa y la toma de decisiones estratégicas, se localizan en Rafaela, provincia de Santa Fe, lo que constituye una ventaja competitiva para garantizar eficiencia en costos y agilidad en la distribución. La empresa dispone de una infraestructura de más de 1.000 m<sup>2</sup>, con un amplio depósito para operaciones logísticas donde se gestionan la recepción, el almacenamiento y el despacho de mercadería, con el propósito de cumplir con los tiempos de entrega y satisfacer las necesidades de los clientes de forma oportuna.

Actualmente, Cdimex S.A. se encuentra en una etapa de expansión comercial, incorporando espacios exclusivos en perfumerías, farmacias selectivas y regalerías en distintas ciudades. Según la información publicada en su página institucional de LinkedIn, la misión de la empresa consiste en “gestionar una cartera de productos con alto valor agregado para el rubro perfumería y belleza a través de la innovación y diferenciación”, y su visión apunta a “desarrollar una marca con diferencial por segmento de mercado”. Entre sus valores organizacionales se destacan el compromiso, la integridad, el espíritu de superación y la pasión (Cdimex S.A., s. f.).

## Marcas y Alianzas estratégicas

La empresa cuenta con varias marcas propias, cada una dirigida a un nicho específico dentro de la industria de la belleza y el cuidado personal. Una de sus marcas es Little Paris, orientada al mercado infantil y especializada en productos para el cuidado e higiene de niños y bebés. Otra marca propia es Fascino, orientada a mujeres. Esta línea contiene diversos accesorios de belleza, organizados en categorías como Sets de belleza, brochas y pinceles, manicura y pedicura, accesorios, esponjas y productos de limpieza para el cuidado de los elementos de maquillaje. Por su parte, Relazzi incluye fragancias y esencias tanto para el hogar como para el cuidado personal. Esta ofrece productos aromáticos para el hogar, cremas y jabones para el cuidado de la piel.

En paralelo, Cdimex ha establecido alianzas estratégicas con diversas marcas consolidadas, fortaleciendo su presencia en el mercado. Se destaca Bensimon, líder y referente en indumentaria masculina, cuyos productos son fragancias masculinas. Además representa a Cher, una marca con más de 20 años de trayectoria en el mercado, fundada por María Cher, una reconocida diseñadora y empresaria en el rubro de la indumentaria femenina. La marca ofrece perfumes, body splashes y productos de regalo como esmaltes de uñas y máscaras de pestañas, presentados en colecciones exclusivas. Asimismo, Tucci es otra marca argentina representada, especializada en el diseño, fabricación y comercialización de indumentaria femenina y accesorios. Se dirige a mujeres extrovertidas, modernas e independientes con un enfoque marcado en la innovación y la calidad. Sarkany, fundada en 1985 por el empresario Ricky Sarkany, es una marca reconocida a nivel nacional e internacional en el rubro del calzado y la moda. Con más de cien puntos de venta en América Latina y Europa, la marca se ha consolidado como un ícono de estilo dentro del sector. Esta contribuye en la diversificación de la oferta y fortalece su posicionamiento en el segmento de perfumería de lujo.

Además, en los últimos meses de este año (2025), Cdimex S.A. ha concretado nuevas alianzas estratégicas con reconocidas marcas extranjeras, fortaleciendo su presencia en el segmento de perfumería de lujo internacional. Entre ellas se destacan *Arabian* y *Rasasi*, prestigiosas casas árabes de fragancias, *Elizabeth Arden*, icónica firma de Nueva York especializada en cosmética y perfumes, y *Bentley*, marca británica sinónimo de elegancia y distinción. Estas incorporaciones amplían el portfolio de productos y consolidan a Cdimex S.A. como un actor clave en la importación, desarrollo y distribución de fragancias de alto valor agregado.

## Modelo de negocio

De acuerdo con el *Trabajo Práctico Integrador (TPI) de la asignatura Gestión de Ventas*, realizado el 6 de noviembre de 2023, se evidencia que Cdimex S.A. implementa un modelo de negocio mixto B2B2C, combinando la venta mayorista a otras empresas y profesionales del rubro estético (*Business to Business*) con la comercialización directa al consumidor final (*Business to Consumer*).

La estructura del área comercial se organiza en dos grandes segmentos: *Sell In*, orientado a coordinar y gestionar las ventas mayoristas a través de ejecutivos de cuentas, analistas comerciales y representantes externos especializados; y *Sell Out*, responsable de las ventas minoristas, mediante canales físicos como sus cinco puntos de venta en shoppings de alto prestigio, donde se ofrece un servicio personalizado y profesional. Además cuenta con un área de *E-commerce*, mediante la cual la empresa comercializa sus productos a través de MercadoLibre, brindando a los clientes una relación de autoservicio, permitiéndoles comprar de manera autónoma y en el momento.



## Clientes

Dentro de sus principales clientes se encuentran Farmacity y Parfumerie.

Tal como se menciona en el sitio oficial de Farmacity (s.f.) es una empresa conformada por una amplia red de farmacias y marcas complementarias como Simplicity —tienda multimarca de belleza, moda, hogar y cuidado personal—, Get The Look, un espacio dedicado exclusivamente a la cosmética, maquillaje y perfumería, y The Food Market, un mercado enfocado en ofrecer alternativas saludables y sustentables para mejorar la calidad de vida de los consumidores.

Por su parte, Parfumerie pertenece al Grupo Cortassa y se dedica a la comercialización y distribución de perfumes y productos de belleza, posicionándose como un referente del sector en el mercado nacional.

## Área de Marketing & Comunicaciones

Cdimex S.A. implementa una estrategia integral que combina canales de publicidad tradicionales y digitales, además de acciones de relaciones públicas, eventos de lanzamiento de productos, colaboraciones con influencers, campañas en redes sociales y promociones especiales dirigidas a su público objetivo.

La estructura del área de Marketing & Comunicaciones de la compañía se divide en dos subáreas claramente definidas: Marketing (Marketing offline) y Comunicación (Marketing online).

El subárea de Marketing gestiona todas las acciones fuera del entorno digital, incluyendo ploteos de vidrieras, cartelería de publicidad masiva, gigantografías, probadores y testers instalados en puntos de venta y dentro de la propia empresa para clientes internos.

También se encarga de la contratación de medios audiovisuales, como la publicidad en televisión y emisoras radiales.

Por su parte, el área de Comunicación se centra en la gestión de redes sociales corporativas y de perfiles de influencers externos contratados. En este equipo se planifican y ejecutan producciones audiovisuales (shootings), lo que implica la coordinación integral de sesiones fotográficas y grabaciones publicitarias, incluyendo la contratación de influencers, locaciones, estudios de grabación, fotógrafos, camarógrafos, directores de rodaje, ambientadores y la selección de indumentaria y accesorios necesarios para cada campaña.

Los influencers seleccionados funcionan como embajadores de marca y rostro visible del producto, participando en campañas gráficas (carteles, banners, vidrieras) y piezas digitales, generando un impacto visual y emocional que respalde la tarea del vendedor y facilite la identificación y atracción del cliente potencial.

En conjunto, ambos equipos resultan fundamentales para diseñar y ejecutar los elementos visuales y las estrategias persuasivas, con el objetivo de captar la atención del consumidor y potenciar la conversión de ventas.

## **Análisis Interno y Externo en busca de mejoras de procesos**

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas realizado para Cdimex S.A. (ver Figura 2) proporciona información clave para comprender la situación actual de la empresa y evaluar los posibles cursos de acción.

En el análisis interno de la empresa, se observa como fortaleza un alto porcentaje de personal joven y cualificado, caracterizado por su creatividad e innovación. Además, la empresa cuenta con oficinas en Buenos Aires, lo que permite establecer contactos estratégicos

con personas clave en la industria. Sin embargo, se identifican debilidades, tales como las demoras en la comunicación entre el personal de Buenos Aires y Rafaela.

Por otro lado, el análisis externo revela amenazas, como la inestabilidad de la economía nacional y las constantes fluctuaciones de la moneda extranjera, la cual afecta a la empresa en sus pagos a proveedores internacionales. No obstante, también se identifican oportunidades, como la colaboración entre el área de Comunicaciones y Administración para desarrollar ideas creativas que mejoren la comunicación interdepartamental, aprovechando su capacidad para la creación de carteles. Finalmente, se considera que la tecnología representa una de las mayores oportunidades para el crecimiento de la empresa.

## Figura 2

*Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.*



*Nota.* Producción Propia.

En el contexto de la estructura organizacional de Cdimex, se observa una desconexión crítica entre el área de Administración, ubicada en Rafaela, y el área de Marketing & Comunicaciones, situada en Buenos Aires. Aunque Cdimex ya cuenta con un proceso definido para la recepción y el pago de facturas (ver Anexo A), dicho proceso presenta ciertos puntos

críticos que impactan en la eficiencia operativa de la empresa. Aunque este procedimiento ha sido funcional hasta la fecha, persisten demoras en la entrega de facturas y una falta de visibilidad en tiempo real sobre el estado de los pagos, lo cual genera quejas tanto de los proveedores como de los equipos internos.

En este contexto, el objetivo es optimizar el proceso mediante mejoras en las prácticas de comunicación y la implementación de herramientas tecnológicas avanzadas que permitan automatizar, planificar y coordinar los flujos de trabajo de manera más eficiente.

## Procedimiento de pago a proveedores entre el área de Administración y Comunicaciones

El siguiente apartado describe el procedimiento de comunicación actual entre las áreas involucradas, desde la recepción de la factura por parte del proveedor hasta el envío del comprobante de pago. Actualmente, la empresa utiliza una planilla de *Google Sheets* para gestionar y realizar el seguimiento de este proceso (ver Anexo B).

El proceso comienza con la recepción de la factura del proveedor. Esta puede ser enviada a la agencia de modelos con la cual la empresa trabaja, o directamente al área de Comunicaciones, en caso de que el proveedor opere de forma directa. En el primer caso, cuando la factura es recibida por la agencia intermediaria, ésta la carga en una planilla propia compartida con el área de Comunicaciones. En el segundo caso, el equipo de Comunicaciones registra directamente los datos contables y financieros en la planilla correspondiente. En ambos casos, se actualiza la columna *Status* con la etiqueta *Fact Enviada*, y se notifica al responsable de la compra para que continúe con la autorización del documento.

Tras la revisión por el responsable de compra, quien verifica los montos y los plazos de la factura, se actualiza la columna *Status* nuevamente, asignándole una de las siguientes

etiquetas según corresponda: *En revisión*, *No aprobado* o *Aprobado*. Una vez aprobada la factura, se notifica al responsable de carga de facturas mediante un comentario en la planilla, lo cual genera automáticamente un correo electrónico que se envía a su casilla de correo. Este responsable se encarga de descargar la factura y de proceder a registrarla en el sistema contable de la empresa.

En caso de que el proveedor sea nuevo, se solicita el legajo impositivo necesario para darlo de alta en el sistema contable de la empresa. Una vez completado este paso, se carga la factura en el sistema y se actualiza la columna *Status* con la etiqueta *Fac Cargada en Sistema*.

El proceso continúa en el área de *Finanzas*, que gestiona el pago. Una vez emitido el pago, el sistema de gestión envía un correo electrónico al proveedor con los comprobantes de pago. Además, el área de *Finanzas* sube el archivo con los comprobantes bancarios a una carpeta compartida desde la cual pueden descargarse los mismos. Finalmente, el responsable de pago a proveedores actualiza el *Status* en la planilla, asignándole la etiqueta *Pagado* y anotando la fecha del pago en la columna correspondiente. De esta manera, en caso de que surjan reclamos, el responsable de la compra tiene acceso a los comprobantes y puede descargarlos y enviarlos al proveedor en cuestión.

## Problemas Principales

Todos los responsables manejan planillas diferentes, por lo cual los datos no se encuentran siempre en las mismas columnas.

Las facturas emitidas por los proveedores no siempre llegan a la sede administrativa de manera oportuna. El uso de canales informales como el correo electrónico provoca que, en ocasiones, las facturas no sean enviadas o se pierdan en el proceso. Esto genera retrasos en

la validación y en la ejecución del pago, afectando el ciclo de pago acordado con los proveedores.

La falta de un sistema compartido entre las áreas de Marketing y Administración dificulta el seguimiento del estado de las facturas. Los responsables del pago en la administración no siempre tienen acceso inmediato a la información sobre las facturas pendientes o aprobadas, lo que incrementa el tiempo de respuesta.

La distancia geográfica entre las sedes de Marketing (Buenos Aires) y Administración (Rafaela) contribuye a una falta de coordinación en el envío y procesamiento de documentos.

Se identifica una falta de lenguaje único y falta de comprensión de procedimientos y terminologías en ambas áreas.

Debido a los retrasos en los pagos, los proveedores han comenzado a expresar insatisfacción, lo que puede afectar la relación comercial a largo plazo. Los proveedores esperan cumplir con sus acuerdos de pago y, cuando estos no se cumplen, se genera una fricción que podría traducirse en la pérdida de confianza y potenciales interrupciones en el suministro de productos.

## Objetivos de proyecto

Este proyecto tiene como objetivo presentar una solución integral que optimice el proceso de pago a proveedores de Cdimex S.A. en el área de Marketing & Comunicaciones, mediante la revisión, rediseño e implementación de herramientas y prácticas de gestión que permitan centralizar la información, agilizar la validación de facturas, mejorar la coordinación interáreas y garantizar la ejecución oportuna de los pagos, contribuyendo así a fortalecer la relación entre los equipos de Marketing y Administración para que trabajen de manera más eficiente, a pesar de la distancia geográfica.

De este objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos:

1. Diseñar e implementar un formulario único y centralizado para la carga de datos vinculados a pagos a proveedores, que unifique la información de todas las áreas involucradas, minimizando errores, duplicidades y pérdidas de documentos.
2. Fortalecer la capacitación y la comunicación entre las áreas afectadas en el proceso de pago a proveedores, mediante la definición de roles claros, terminología adecuada, la elaboración de instructivos de uso de herramientas y la realización de capacitaciones periódicas para asegurar la correcta adopción de las nuevas prácticas.
3. Monitorear y controlar el estado de los pagos a proveedores a través de indicadores de gestión y reportes periódicos, que permitan a los responsables de cada área tomar decisiones informadas y anticiparse a posibles retrasos o incidencias en el flujo de pagos.

## Estrategias y Plan de Actividades

Este capítulo presenta las acciones diseñadas para optimizar el proceso de pago a proveedores dentro de la organización (ver Anexo C), transformar las prácticas actuales para reducir errores, acelerar los tiempos de respuesta, mejorar la calidad de la información disponible y facilitar una toma de decisiones más ágil y basada en datos precisos. Asimismo, se considera el impacto futuro de estas iniciativas en el crecimiento organizacional, proyectando avances como la aplicación de esta mejora hacia todas las áreas de la organización.

El primer objetivo específico consiste en diseñar e implementar un formulario único y centralizado. Para lo cual se eligió la herramienta Google Sheet por su accesibilidad y facilidad de edición colaborativa en tiempo real. Este formulario reunirá todos los campos necesarios para registrar datos contables, impositivos y financieros, permitiendo a los equipos de Marketing y Administración trabajar de forma coordinada desde distintas ubicaciones. Una meta es centralizar y estructurar la información relevante de modo que los equipos afectados puedan trabajar en simultáneo. Para ello se estima un plazo de tres meses. Entre las actividades previstas se encuentran las reuniones para definir requerimientos, el bosquejo de una tabla única que utilizarán todos los colaboradores del área de Marketing para su control y carga de información, pruebas de efectividad y corrección de errores.

Como segunda meta se buscará integrar los datos recolectados a través de un formulario para convertirlos en información útil adaptada a cada área, en un plazo de dos meses. Las actividades incluyen la generación de tablas dinámicas para cada responsable, la protección de celdas críticas, pruebas funcionales, correcciones y el envío de las planillas finalizadas.

El segundo objetivo es fortalecer la capacitación y comunicación entre las áreas involucradas en el proceso de pago a proveedores para garantizar la correcta adopción y

aplicación del nuevo proceso de pagos a proveedores, en un plazo de dos meses. Para lograrlo, se prevé la identificación y selección de los colaboradores de cada área que participarán en la capacitación, la planificación detallada de los tiempos y la modalidad más adecuada (presencial, virtual o mixta), la elaboración de materiales de apoyo claros y didácticos, el envío de invitaciones formales a través de la herramienta Calendar a los responsables de cada sector y, finalmente, la coordinación y realización de reuniones formativas y talleres prácticos.

Como segunda meta de este objetivo se propone documentar el nuevo proceso de pago a proveedores en un plazo de dos meses, asegurando que toda la información esté disponible de forma clara, accesible y actualizada para los colaboradores de las áreas involucradas. Para lograrlo se utilizará el material desarrollado para la capacitación y se almacenará en una carpeta de instructivos de acceso compartido, junto con videos explicativos con voz en off que detallen cada fase del proceso de pago a proveedores y se compartirá el enlace de acceso a estas carpetas con todo el personal involucrado, asegurando así la disponibilidad permanente de la información para consultas futuras y reforzando la continuidad operativa en caso de rotación de personal.

En tercer lugar, se propone definir un canal de comunicación con soporte técnico en un plazo de dos meses, con el objetivo de resolver dudas, incidencias o consultas relacionadas con el uso del formulario y la implementación del nuevo proceso de pago a proveedores. Esta meta busca garantizar que todos los colaboradores dispongan de un canal de contacto directo y ágil para recibir asistencia técnica y funcional, evitando interrupciones en el flujo de trabajo y asegurando la correcta utilización de las herramientas implementadas. Para ello, se designarán una o dos personas responsables de brindar soporte y canalizar incidentes, y se establecerán horarios de atención y tiempos de respuesta bien definidos para asegurar la resolución oportuna de consultas. Finalmente, se informará a todos los colaboradores, mediante un correo

institucional, la modalidad elegida, los responsables asignados, los horarios de atención y el enlace al instructivo correspondiente, alojado en la carpeta compartida.

La cuarta meta es alinear el nuevo proceso a las necesidades de cada área en un plazo de dos meses, en un plazo de dos meses. Para ello, se seleccionarán las cuentas contables y se definirá la forma de presentación de la información, ajustándolas a los criterios propios de cada sector. Posteriormente, se elaborará material específico para cada área, en el que se detallará de manera clara la estructura de los datos y la forma correcta de registrar las operaciones, asegurando así la coherencia y uniformidad del proceso global.

Por último, el objetivo “monitorear y controlar el estado de los pagos a proveedores para la toma de decisiones” plantea la necesidad de elaborar un tablero de control con indicadores/ KPI’s, en un lapso de 3 meses. Las actividades incluyen encuentros con los gerentes para identificar las necesidades de información y la posterior elaboración de tableros de control en Power BI.

En síntesis, este proyecto busca transformar integralmente el proceso de pagos a proveedores, no sólo mediante la adopción de soluciones tecnológicas, sino también a través de la capacitación del personal, la mejora en la comunicación interna y el establecimiento de mecanismos de monitoreo continuo. Se espera que la implementación de estas medidas permitan alcanzar una optimización sostenible, incrementando la eficiencia operativa, fortaleciendo las relaciones con los proveedores y mejorando la capacidad organizacional para responder a los desafíos actuales y futuros.

El proyecto propuesto será de corta duración, con una extensión estimada de cinco meses. Para facilitar su planificación y control, presentamos la secuencia de actividades mediante un diagrama de Gantt, el cual permite visualizar de forma clara las tareas, sus plazos y la relación temporal entre ellas (ver Anexo D)

## Recursos y Presupuesto

Para llevar a cabo de forma exitosa la propuesta de mejora del proceso de pago a proveedores de Cdimex S.A., se requiere contar con diversos recursos que permitan alcanzar cada uno de los objetivos específicos planteados, garantizando la eficiencia de las actividades y la sostenibilidad de los resultados obtenidos.

En primer lugar, será imprescindible disponer de recursos humanos capacitados y comprometidos, conformados por un responsable del proyecto que supervise la planificación, ejecución y seguimiento de cada etapa; colaboradores del área de Marketing & Comunicaciones, quienes se encargarán de recibir y validar la información vinculada a proveedores; integrantes del equipo de Administración, responsables de definir y revisar criterios contables e impositivos; personal de soporte técnico interno, que brinde asistencia ante posibles incidencias relacionadas con el uso de las herramientas, y facilitadores encargados de planificar y dictar las capacitaciones necesarias para asegurar la correcta adopción de los nuevos procedimientos.

En cuanto a los recursos tecnológicos, se utilizarán principalmente herramientas colaborativas en la nube, como *Google Sheets* para la elaboración y gestión del formulario centralizado, y *Google Drive* para almacenar instructivos, manuales de uso y videos explicativos. Además, se emplearán aplicaciones de comunicación institucional como el correo electrónico y *Google Calendar* para organizar reuniones y capacitaciones. Para la generación de indicadores de gestión y reportes periódicos, se utilizará la plataforma *Power BI*, que permitirá elaborar tableros de control dinámicos y actualizados. Cabe destacar que la empresa posee el equipamiento informático y la conectividad adecuada para respaldar el acceso y la gestión colaborativa de los datos en tiempo real.

Respecto a los recursos materiales, se utilizarán plataformas virtuales para la realización de reuniones de planificación, sesiones de capacitación y encuentros de validación funcional, facilitando la participación remota de los colaboradores sin necesidad de espacios físicos específicos. Asimismo, se elaborarán manuales digitales, guías paso a paso y videos tutoriales que acompañarán a los usuarios durante la adopción de los nuevos procesos, asegurando que toda la documentación de apoyo esté disponible en formato online y de fácil acceso.

Por último, se contempla la necesidad de una inversión económica acotada, ya que la mayoría de las herramientas empleadas (Google Sheets, plataformas de reuniones virtuales y recursos de almacenamiento en la nube) no implican costos adicionales para la organización. Sin embargo, se considera el costo asociado a la dedicación horaria del personal asignado y, eventualmente, la contratación de consultorías puntuales para soporte especializado en el diseño de tableros en Power BI, así como la posible adquisición de licencias complementarias o actualizaciones de software.

Para ello, se elaboró un presupuesto detallado (ver Anexo E) que contempla la estimación de horas de trabajo por persona, desagregadas por actividad y por objetivo, junto con su valoración monetaria expresada en pesos argentinos. Este cálculo se realizó tomando como referencia un valor hora promedio de \$5.000, considerando perfiles tanto administrativos como técnicos y se obtuvo la información por objetivo que se detalla a continuación (ver Figura 3). El monto estimado de inversión económica para este proyecto es \$ 750.000.

En conjunto, estos recursos constituyen la base para la implementación efectiva de todas las actividades previstas, asegurando la centralización de la información, la mejora de la comunicación y coordinación interárea, la capacitación de los colaboradores y la generación de reportes precisos que respalden la toma de decisiones estratégicas en materia de pagos a proveedores.

## Viabilidad del proyecto

La viabilidad del proyecto se sustenta en la definición e implementación de indicadores clave de desempeño (KPI), los cuales permitirán evaluar de manera continua el impacto, la eficacia y la sostenibilidad de las acciones propuestas a lo largo de su ejecución. En este marco, se establecen métricas específicas orientadas a medir aspectos vinculados con la satisfacción del personal, la calidad de la información registrada, la efectividad del procedimiento de pagos y la pertinencia de las estrategias de capacitación y comunicación interdepartamental.

En primer lugar, se contemplan indicadores centrados en la gestión del capital humano, tales como el nivel de satisfacción de los colaboradores, el grado de conformidad con la capacitación recibida, la tasa de asistencia a las instancias formativas y el porcentaje de participantes que completan el proceso de formación. Estos indicadores permitirán verificar que el equipo de trabajo cuente con los conocimientos y herramientas necesarias para la adopción de los cambios propuestos. Complementariamente, la cantidad de consultas generadas por falta de comprensión y el número de ajustes requeridos en los materiales de comunicación constituirán señales para identificar oportunidades de mejora en la claridad y efectividad de los mensajes transmitidos.

En lo que respecta a la gestión operativa, se prevé el seguimiento de indicadores como la cantidad de reclamos por fallas en la carga de información, la tasa de utilización del formulario digital, el tiempo promedio requerido para la carga de datos, el porcentaje de campos completados correctamente y la frecuencia de actualización de los tableros de control. Estas métricas permitirán garantizar la calidad, precisión y disponibilidad de datos confiables, fundamentales para la toma de decisiones informadas.

Para monitorear la eficiencia del procedimiento de pagos, se incorporan indicadores tales como la cantidad de reclamos de proveedores por comprobantes cargados fuera de término, el porcentaje de reclamos internos por pagos realizados fuera de fecha, el promedio de plazo de pago a proveedores y la reducción de errores en las decisiones relacionadas con el área. Asimismo, se considera relevante el análisis del porcentaje de gastos atribuibles al proceso, con el objetivo de evaluar la relación costo-beneficio de la implementación propuesta.

Por último, el porcentaje de decisiones tomadas en función de los datos provistos por los tableros de gestión reflejará el nivel de consolidación de una cultura organizacional orientada a la información, los resultados y la mejora continua.

En conjunto, la medición sistemática y periódica de estos indicadores brindará información oportuna para supervisar el desarrollo del proyecto y realizar los ajustes necesarios en tiempo real. Este enfoque validará su factibilidad técnica, operativa y económica, respaldando así su implementación en un plazo estimado de cinco meses. De este modo, se espera lograr la optimización de los procesos internos de Cdimex S.A. y el fortalecimiento de su eficiencia organizacional.

## Conclusiones

En el presente trabajo se abordó, desde una perspectiva analítica y aplicada, la necesidad de optimizar el procedimiento de pagos a proveedores en Cdimex S.A. A partir del diagnóstico efectuado, se identificaron diversos puntos críticos que obstaculizan el desarrollo eficiente del proceso, entre los que se destacan la fragmentación de la información, las dificultades de coordinación interdepartamental, los retrasos en el procesamiento de facturas y la carencia de herramientas tecnológicas integradas. Estos factores impactan negativamente en la eficiencia operativa general y en la calidad de las relaciones con los proveedores.

La propuesta de mejora planteada trasciende la mera incorporación de soluciones tecnológicas, ya que implica una transformación cultural organizacional sustentada en la capacitación del personal, la estandarización de tareas y la promoción de una comunicación fluida entre áreas. Asimismo, se subraya la relevancia de implementar mecanismos de seguimiento y control a través de indicadores clave de desempeño (KPI), que permitirán monitorear el impacto de las acciones implementadas y sustentar la toma de decisiones basadas en información confiable y actualizada.

Desde una perspectiva académica y profesional, esta experiencia permitió aplicar los conocimientos adquiridos en la Licenciatura en Administración de Empresas y Gestión de la Información a un caso concreto, integrando herramientas de gestión operativa, pensamiento estratégico y tecnologías de la información. Se concluye, por lo tanto, que la mejora del procedimiento de pagos contribuirá no solo al fortalecimiento de los procesos internos de Cdimex S.A., sino también al desarrollo de una organización más ágil, transparente y orientada a resultados.

El presente trabajo se centró exclusivamente en el procedimiento de pagos a proveedores, específicamente en la interacción entre las áreas de Marketing & Comunicaciones y Administración de Cdimex S.A. Esta delimitación fue necesaria para acotar el alcance del análisis y permitir una comprensión profunda de las particularidades del proceso seleccionado. No obstante, dicha focalización implica una visión parcial del sistema administrativo general de la organización. En consecuencia, no se abordaron otras unidades organizativas que podrían enfrentar desafíos similares, tales como la fragmentación de la información, la falta de coordinación interdepartamental o la ausencia de herramientas tecnológicas adecuadas.

Asimismo, las soluciones tecnológicas propuestas —como el uso de Google Sheets para la gestión de formularios y Power BI para la visualización de tableros de control— presentan ventajas destacables en términos de accesibilidad, colaboración y rapidez de implementación. Sin embargo, también presentan ciertas limitaciones vinculadas a su escalabilidad, nivel de seguridad y grado de automatización. En contextos de crecimiento organizacional o ante una mayor complejidad operativa, dichas herramientas podrían resultar insuficientes, haciendo necesario considerar la adopción de sistemas más robustos e integrados, como los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés).

Por último, la viabilidad del proyecto está estrechamente condicionada por factores contextuales, como el grado de compromiso institucional, la disponibilidad de recursos humanos y tecnológicos, y la predisposición de los equipos de trabajo para adoptar los cambios propuestos. Estos elementos serán determinantes no solo para la implementación efectiva del plan de mejora, sino también para su sostenibilidad en el tiempo.

Con una visión orientada al mediano y largo plazo, se recomienda avanzar hacia la incorporación progresiva de nuevas herramientas tecnológicas que profundicen la automatización de los procesos operativos. En particular, se sugiere evaluar la factibilidad de integrar tecnologías de reconocimiento óptico de caracteres (OCR, por sus siglas en inglés) para la lectura automática de facturas, así como la validación electrónica de documentos fiscales. Estas herramientas permitirían reducir el margen de error humano, acortar los plazos de procesamiento y mejorar la trazabilidad de la información gestionada.

Asimismo, la implementación de flujos de trabajo automatizados (workflow) podría representar una estrategia eficaz para minimizar la dependencia del control manual, agilizar los circuitos de aprobación internos y estandarizar los procedimientos administrativos.

Otra línea de mejora relevante consiste en extender el análisis y rediseño de procesos hacia otras áreas críticas de la empresa, como la gestión de compras, el control presupuestario y la conciliación bancaria. Este abordaje integral no solo contribuiría a lograr una mayor eficiencia operativa transversal, sino que también fortalecería la capacidad de respuesta de la organización en un entorno dinámico, competitivo y altamente demandante.

## Referencias

- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región. (25 a agosto de 2023). *Grupo Cortassa: Orgullo local con proyección nacional*. Recuperado de <https://ccirr.org.ar/w9/vernoticia.aspx?j=1&i=20070>
- Gobierno de Santa Fe (s.f). *Cosméticos y artículos relacionados con el cuidado y bienestar personal*. Recuperado el 3 de diciembre de 2024, de <https://www.santafe.gob.ar/ofertaexportable/productos/972.html>
- Grupo Cortassa. (s.f.) *Acerca de Cdimex S.A*. Recuperado el 3 de diciembre de 2024, de <https://www.linkedin.com/company/cdimex-s-a/about/>
- Davenport, T. H. (1998). *Putting the enterprise into the enterprise system*. *Harvard Business Review*, 76(4), 121-131.
- Diario La Opinión. (26 de febrero de 2023). *El intendente visitó Grupo Cortassa*. Recuperado de <https://diariolaopinion.com.ar/locales/el-intendente-visito-grupo-cortassa.htm>
- Farmacy. (s. f.). *Quiénes somos*. Recuperado el 12 de diciembre de 2024, de <https://www.farmacy.com/Farmacy/Nuestra-Empresa>
- Fascino (s.f). *Sitio Web oficial*. Recuperado el 12 de diciembre de 2024 [FASCINO!](#)
- Gray, B., & Lawler, E. E. (2000). *The role of power in decision making: The case of group decision support systems*. *Journal of Management Studies*, 37(5), 667-692.
- Hammer, M. (1990). *Reengineering work: Don't automate, obliterate*. *Harvard Business Review*, 68(4), 104-112.
- Johnson, W. C., & Lee, K. (2021). *The role of digitalization in business operations and*

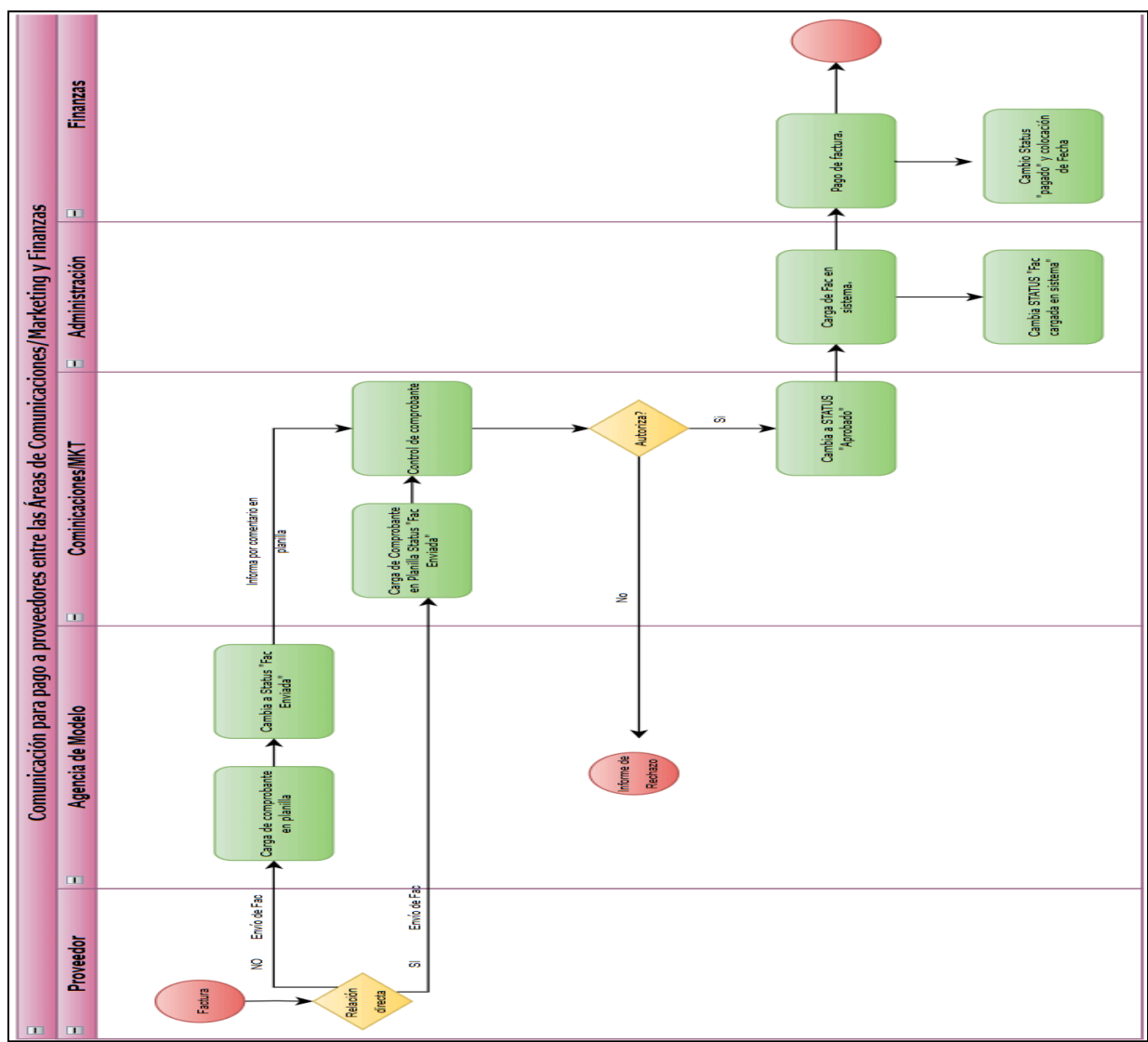
- payments. *Journal of Business Innovation*, 15(3), 45-60.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.)*. John Wiley & Sons.
- KPMG. (2020). *Digital transformation in the enterprise: Strategies and tools for the modern workplace*. KPMG.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- PMI. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (6th ed.)*. Project Management Institute.
- Producción Propia (6 de noviembre de 2023). *Trabajo Práctico Integrador (TPI) de la asignatura Gestión de Ventas*  
[https://docs.google.com/document/d/17khPZ\\_zSkaWi83QGT-Q6wg0LflC1XyOGi8PcFz\\_r394/edit?tab=t.0](https://docs.google.com/document/d/17khPZ_zSkaWi83QGT-Q6wg0LflC1XyOGi8PcFz_r394/edit?tab=t.0)
- Rafaela Noticias. (22 de febrero de 2023). "Es un orgullo tener empresas que siguen generando trabajo y cadena de valor". Recuperado de  
<https://rafaelanoticias.com/locales/es-un-orgullo-tener-empresas-que-siguen-generando-trabajo-y-cadena-de-valor.htm>
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). *Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change*. *California Management Review*, 38(4), 8-30.

# Anexos

## Anexo A - Procedimiento de Pagos

Procedimiento de Comunicación dentro del Proceso de Pago a Proveedores entre las áreas de Comunicación y Administración. Producción Propia

<https://app.diagrams.net/#G1EvVrVqCLpiSJSsWrfynwjNqUKzRzvvL9#%7B%22pageId%22%3A%2274e2e168-ea6b-b213-b513-2b3c1d86103e%22%7D>



## Anexo B - Planilla de Muestra

Información proporcionada del puesto de Pago a Proveedores en Cdimex - Planilla de muestra - Comunicación entre Administración y Comunicaciones. Producción Propia

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1YYqUm0jGJKD313gew8kUkXWljh31anXZUVYZahGmUc4/edit?gid=0#gid=0>

Fecha	Perfil	Razon Social	Cta Contable	Num Fac	Marca	Categoria	Concepto	Sin IVA	Con Iva	Fecha Venc	Status	Fecha de PAGO	Factura	Datos Bancarios	Mail
										10/12	Fac Enviada				
										04/11	Aprobada				
										01/11	Pagada	01-11			

## Anexo C - Estrategias y Plan de Actividades

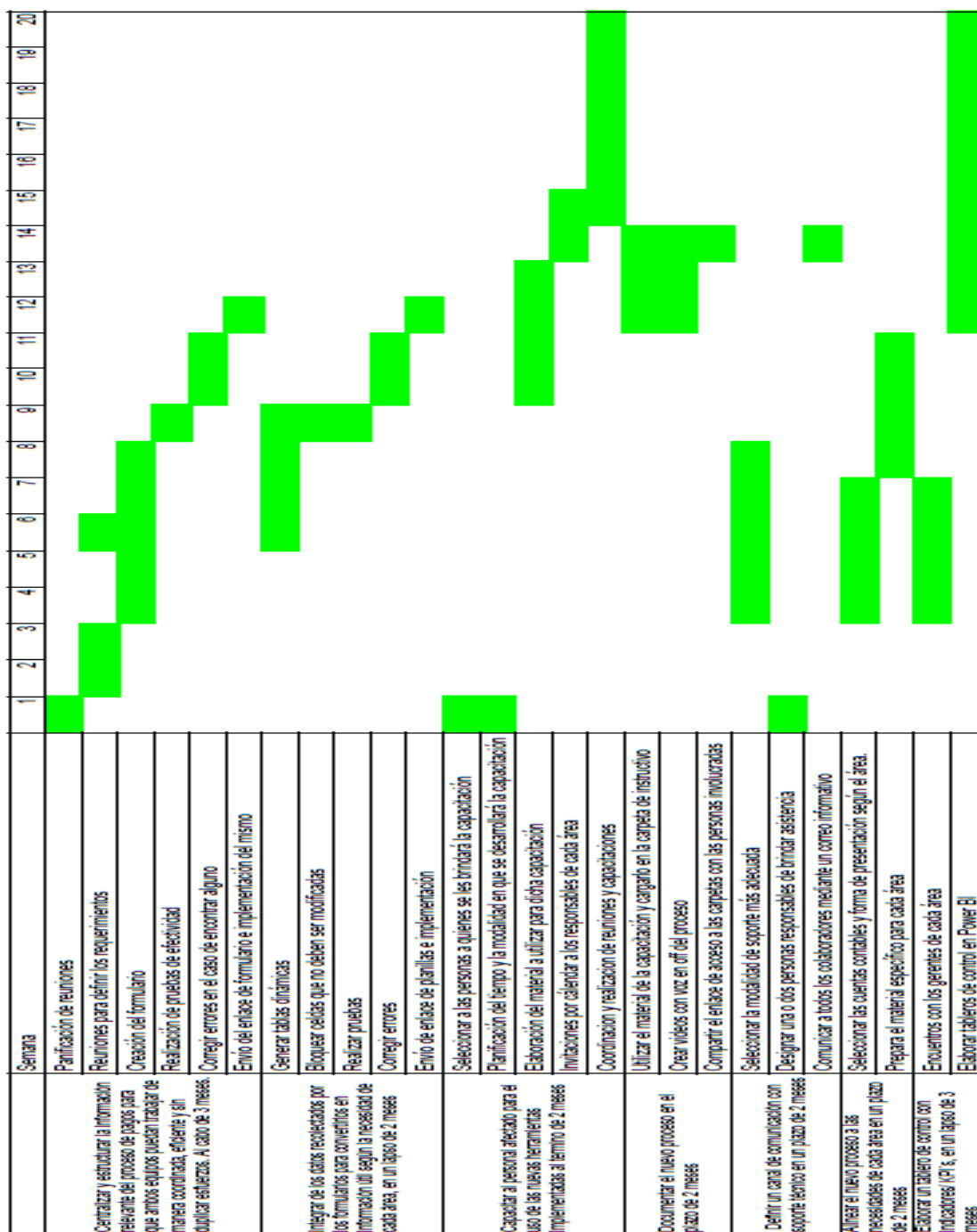
<https://drive.google.com/drive/folders/1oC9ZkLmKAB4ME8aMXg0sKs2jFczGcwml>

Estrategias y Plan de actividades					
Objetivo General	Objetivo Especifico	Metas	Actividades	Indicadores	
Optimizar el proceso de pago a proveedores de Colimex S.A.	Fortalecer la capacitación y comunicación entre las áreas involucradas en el proceso de pago a proveedores	Diseñar e implementar un formulario único y centralizado	Reuniones con los responsables de cada área para definir los requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción de los colaboradores</li> <li>- Cantidad de reclamos por fallas en la carga de información</li> <li>- Tasa de uso del formulario</li> <li>- Tiempo promedio de carga de datos</li> <li>- Porcentaje de campos completados correctamente</li> <li>- Cantidad de reclamos de pago a proveedores por carga de comprobantes fuera de término</li> <li>- % de reclamos internos por pagos fuera de fecha mensual</li> <li>- Nivel de satisfacción de los participantes con la capacitación recibida</li> <li>- Comprensión de información</li> <li>- Cumplimiento del nuevo proceso de pagos</li> </ul>	
			Centralizar y estructurar la información relevante del proceso de pagos para que ambos equipos puedan trabajar de manera coordinada, eficiente y sin duplicar esfuerzos. Al cabo de 3 meses.		Crear un formulario integral en la herramienta Google Sheet, que permita la creación de una tabla que contenga la información necesaria para llevar a cabo tareas del área MKT y el área Administración en simultáneo. Realización de pruebas de efectividad
					Corregir errores en el caso de encontrar alguno
					Envío del enlace de formulario e implementación del mismo
					Generar tablas dinámicas para cada responsable según la información recabada en las reuniones.
					Bloquear celdas que no deben ser modificadas luego de su carga en el formulario
					Realizar pruebas
					Corregir errores
					Envío de enlace de planillas e implementación
					Selección a las personas a quienes se les brindará la capacitación
	Planificación del tiempo y la modalidad en que se desarrollará la capacitación				
	Elaboración del material a utilizar para dicha capacitación				
	Invitaciones por calendario a los responsables de cada área				
	Coordinación y realización de reuniones y capacitaciones				
	Utilizar el material de la capacitación y cargarlo en la carpeta de instructivo				
	Crear videos con voz en off para la explicación de todo el proceso de pagos y guardarlos en una carpeta compartida de Drive				
	Compartir el enlace de acceso a las carpetas con las personas involucradas				
	Seleccionar la modalidad de soporte más adecuada				
	Designar una o dos personas responsables de brindar asistencia y canalizar incidentes				
	Comunicar a todos los colaboradores mediante un correo informativo				
	Seleccionar las cuentas contables y forma de presentación según el área.				
	Prepara el material específico para cada área				
	Encuentros con los gerentes de cada área con el objetivo de conocer la información clave para la toma de decisiones				
	A partir de las respuestas obtenidas en las reuniones, se elaboraran tableros de control en Power BI				
	Elaborar un tablero de control con indicadores/ KPI's, en un lapso de 3 meses				
	Monitorear y controlar el estado de los pagos a proveedores para la toma de decisiones				
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de gastos correspondientes a este área</li> <li>- Promedio de plazo de pago a proveedores.</li> <li>- Frecuencia de actualización de los tableros de control</li> <li>- El porcentaje de decisiones tomadas basadas en los datos de los tableros</li> <li>- Reducción de errores en las decisiones vinculadas a pagos</li> </ul>			

# Anexo D - Planificación y Gestión del proyecto

Producción Propia

<https://drive.google.com/drive/folders/1oC9ZkLmKAB4ME8aMXg0sKs2jFczGcwml>



## Anexo E - Presupuesto del proyecto

Producción Propia

<https://drive.google.com/drive/folders/1oC9ZkLmKAB4ME8aMXg0sKs2jFczGcwml>

<b>Presupuesto Económico de proyecto</b>			
<b>Objetivo 1: Diseñar e implementar un formulario único y centralizado</b>			
Actividad	Responsable	Horas estimadas	Costo
Relevamiento de requerimientos	Analista administrativo	5 hs	\$25,000.00
Diseño del formulario y estructura	Administrativo/Marketing	12 hs	\$60,000.00
Desarrollo y pruebas	Administrativo técnico	15 hs	\$75,000.00
Correcciones y ajustes finales	Técnico	8 hs	\$40,000.00
Integración de datos / automatizaciones básicas	Técnico en sistemas	10 hs	\$50,000.00
Envío de enlaces de planillas e implementación	Coordinador Administrativo	5 hs	\$25,000.00
<b>Total Objetivo 1</b>		<b>55 hs</b>	<b>\$275,000.00</b>
<b>Objetivo 2: Fortalecer la capacitación y comunicación entre las áreas involucradas en el proceso de pago a proveedores</b>			
Actividad	Responsable	Horas estimadas	Costo
Diseño de materiales (manuales, instructivos, correos)	RRHH / Coordinador	12 hs	\$60,000.00
Organización y logística de sesiones	RRHH	5 hs	\$25,000.00
Redacción de mensajes clave y comunicación del procedimiento	Coordinador	5 hs	\$25,000.00
Reuniones con áreas involucradas	Coordinador / Administración	4 hs	\$20,000.00
Reuniones formativas (presenciales o virtuales)	Coordinador / RRHH	20 hs	\$100,000.00
Documentación y carga en carpeta compartida	Administrativo	5 hs	\$25,000.00
Seguimiento y soporte posterior a la implementación	Coordinador / Administrativo	8 hs	\$40,000.00
<b>Total Objetivo 2</b>		<b>59 hs</b>	<b>\$295,000.00</b>
<b>Objetivo 3: Monitorear y controlar el estado de los pagos a proveedores para la toma de decisiones</b>			
Actividad	Responsable	Horas estimadas	Costo
Relevamiento de necesidades de información	Gerencia / Coordinador	4 hs	\$20,000.00
Diseño de estructura de KPIs	Coordinador / Sistemas	8 hs	\$40,000.00
Desarrollo de dashboard en Power BI	Analista de datos	15 hs	\$75,000.00
Pruebas, ajustes y capacitaciones para uso de tableros	Coordinador / Técnico	9 hs	\$45,000.00
<b>Total Objetivo 3</b>		<b>36 hs</b>	<b>\$180,000.00</b>
<b>Total del proyecto</b>			<b>\$750,000.00</b>