



Seminario Final de Grado
Licenciatura en Administración 2020

ECommerce y Cuadro de Mando Integral para una empresa mayorista de productos alimenticios, provincia de Córdoba, Argentina.

REPORTE DEL CASO
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.



Tutor TFG: Dr. Carlos Vittar

DÉBORA MARIELA DE MARCO
DNI: 28.190.094
Legajo: VADM10314

AGRADECIMIENTO

A mi mamá, papá y a toda mi familia hermosa, gracias por estar siempre y apoyarme en este largo proceso. Mis amigas por acompañarme e incentivarme a no bajar los brazos. Mateo, Fran y Pablo por entenderme cuando le dedicaba tiempo al estudio y abrazarme en cada éxito o fracaso. Y a vos.. mi nonno... donde estés ... te lo dedico a vos.

RESUMEN

El presente Trabajo Final de Grado consiste en una propuesta de comercialización E-commerce para la empresa distribuidora de alimentos A.J. & J.A. Redolfi ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina. Con el único objetivo de mejorar su rentabilidad, logrando un pensamiento exponencial y no lineal sobre la viabilidad de obtener clientes.

Se incorpora también la necesidad de contar con una herramienta que permita tomar decisiones teniendo en cuenta las áreas claves de la empresa. Se sugiere llevar a cabo la implementación de un Cuadro de Mando integral que le permitirá no solo tomar decisiones basadas en datos objetivos y críticos sino también contar con una guía para la mejora continua de la organización mediante el análisis y corrección de los resultados obtenidos en los indicadores.

Palabras claves: ECommerce CMI Distribuidora Exponencial Indicadores

ABSTRACT

The present Final Degree Project consists of a proposal for ECommerce downloads for the food distribution Company A.J. & J.A. Redolfi located in the province of Córdoba, Argentina. With the sole objective of improving its profitability, achieving exponential and non-linear thinking on the viability of obtaining clients.

The need for a tool to make decisions taking into account the key areas of the Company is also incorporated. It is required to carry out the implementation of a balanced Scorecard that allows you not only to make decisions based on objective and critical data, but also to have a guide for the continuous improvement of the organization by analyzing and correcting the results affected in the indicators

Keywords: ECommerce Balanced Scorecard Distributor Exponential Indicators

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	1
ANALISIS DE SITUACION	4
<i>Análisis PESTEL</i>	4
Análisis de las 5 fuerzas de PORTER.....	8
CADENA DE VALOR.....	9
Análisis FODA.....	10
Matriz de ANSOFF.....	12
MARCO TEÓRICO	14
DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN.....	16
PROPUESTA	17
<i>Plan de implementación</i>	17
<i>Presupuesto</i>	19
<i>Cuadro de Mando Integral</i>	24
<i>Diagrama de Gantt</i>	26
CONCLUSIÓN	27
REFERENCIAS	29
ANEXOS	31

INTRODUCCION

Un desafío importante que afrontan las empresas es adaptarse y ser flexibles a los constantes cambios del entorno para lograr maximizar su rentabilidad en contextos tan complejos como los actuales. El avance de los sistemas de comunicación a través, sobre todo, de Internet y la cada vez mayor competencia que facilita, hace que las empresas deban repensar como captar clientes o hasta incluso cómo mantenerlos. Estar atentos a cómo continuar comprando, vendiendo y distribuyendo sus productos. Adaptando y optimizando sus sistemas de información, canales de venta, distribución de los productos y el alcance de la oferta y logística.

La globalización hace a la interconectividad, integrando los distintos mercados de manera local y mundial. Esto permite captar clientes de manera más rápida pero también hace que accedan a otras propuestas más interesantes que las ofrecidas por nuestra empresa.

La pandemia, denominada COVID19, ocasiono que la población mundial se viera imposibilitada de circular con normalidad, sin poder acceder a los puntos de ventas habituales, provocando la aceleración del proceso de compra y venta online. Cada vez son más los usuarios que utilizan internet como fuente principal de información a la hora de elegir un producto y de concretar la compra.

El presente trabajo final de grado intenta brindar un análisis y probables soluciones al problema que ocasiona la pérdida de competitividad y rentabilidad al no aggiornar el negocio a los nuevos hábitos de compra, satisfaciendo las necesidades actuales de los clientes y captando nuevos. Se tiene en cuenta la coyuntura actual generada por la pandemia indicada anteriormente.

Analizaremos la opción óptima para la empresa distribuidora de productos alimenticios, A.J. & J.A. Redolfi (en adelante “la empresa”). Sin perder de vista que su Visión es ser Líder en el mercado, abierta a nuevas oportunidades de negocio.

Se elaborará un Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual permite tener una visión amplia, estratégica, con datos confiables y lo más relevantes posibles sobre factores críticos de la empresa. Tiene en cuenta indicadores financieros y no financieros, que le permiten medir resultados y ajustar la puesta práctica de sus estrategias.

A.J. & J.A. Redolfi (CUIT: 30-56783883-4) es una empresa familiar, con mucha influencia en la zona, cuenta con más de 60 años de trayectoria en la venta y distribución mayorista de productos alimenticios y otros, oriunda de la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

Con el correr de los años adquirió nuevos depósitos y centros de distribución que facilitaron la cercanía con sus clientes y la expansión a localidades vecinas. En el año 2002, por ejemplo, se realizó la apertura de una nueva unidad de negocios dedicada a la distribución exclusiva de productos e insumos Kodak. Posteriormente incorporo dos autoservicios mayoristas y dos nuevas sucursales. En la actualidad cuenta con una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas, alcanzando aproximadamente 6.000 clientes distribuidos en las provincias de Córdoba, sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Posee una fuerza de ventas

de 35 vendedores distribuidos en sus 5 sucursales. Para afrontar esta expansión ampliaron la dotación de personal alcanzando 130 empleados y una flota de 73 vehículos. La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas hacia algún producto en particular sino a un amplio surtido existente en el mercado.

Su centro de distribución principal está ubicado en la localidad de James Craik, desde donde centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las sucursales. En 3 de las cuales cuenta con salones de ventas para autoservicios mayoristas y con preventistas o ejecutivos de cuentas. La Empresa se encuentra ubicada en una zona estratégica de gran desarrollo agrícola-ganadero. La localidad cordobesa se encuentra atravesada por la ruta nacional nro. 9 que une la Capital Federal con el norte del país y por la ruta provincial nro. 10.

El 80% de sus ventas son al contado y el resto es financiada como máximo a 21 días. En cuanto al margen de marcación aplicado por la empresa oscila entre un 10% y un 30% dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor.

Sus clientes son despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera. Quienes, por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. Su estrategia se basa en marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”.

A pesar de incrementar la facturación, la tasa interna de rentabilidad se comportó de manera inversa. En el año 2002 rondaba en el 5% bajando a un 2,5%, ocasionado por el incremento en los precios de compra en mayor porcentaje que las ventas. Este es el contexto de todo el sector dado que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de venta y para seguir siendo competitivos la empresa debe absorber parte de este incremento de precios.

En relación al Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, introducido en 1992 por Kaplan y Norton, es utilizado en infinidad de empresas a lo largo de todo el mundo. Innumerables antecedentes sobre su utilización de manera internacional, y en empresas de distintos tamaños y sectores.

Para mencionar algunos antecedentes de su utilización, podemos citar el libro “Cuadro de Mando Integral”, gestión 2000 de los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton, o la edición del año 2004 de Harvard Business School Press llamada “Mapas Estratégicos” de los mismos autores. Un antecedente sobre su aplicación en empresas en Argentina es el trabajo final de doctorado realizado por Pettinato, Agustín en Julio del año 2002 titulado “Cuadro de mando integral para el control de gestión”. (AGUSTIN, 2002)

Otro antecedente es el mencionado en la revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, artículo redactado por Alberto M. Ballvé y Oriol Amant Salas sobre la empresa Embotelladora Andina, la embotelladora y distribuidora de Coca-Cola más grande de Chile. (Ballvé & Oriol Amat Salas, 2002)

El presente caso de estudio es relevante dada la aceleración del cambio en los hábitos de compra y venta de productos y servicios a los cuáles las empresas deben adaptarse aprovechando así las ventajas que el comercio electrónico o e-commerce ofrece.

ANALISIS DE SITUACION

Con el fin de analizar la mejor opción para aggiornar el negocio de la empresa a los nuevos hábitos de compra, y así evitar pérdida de competitividad y rentabilidad, a continuación, se efectúa un análisis de su entorno. Comenzando con el macroentorno utilizando como instrumento la matriz PESTEL dado que ésta permite analizar los asuntos que más influirán en el desarrollo de su actividad.

El análisis del microentorno se realizará utilizando el modelo de las 5 fuerzas de Porter, sumando un análisis FODA, Cadena de Valor y la Matriz de Ansoff.

Todos los factores analizados se ven impactados por la coyuntura mundial relacionada a la pandemia COVID19, que lamentablemente destruyo vidas y tuvo un impacto negativo directo sobre las economías de los países.

Análisis PESTEL

Descripción del macroentorno de la empresa, útil para comprender el crecimiento o declive del mercado y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio.

Marco Políticos

. Cambios de gobiernos: las próximas elecciones serán en el año 2023 por lo que no se espera que la política vire radicalmente hacia una mirada distinta.

. Política fiscal: Informe del Foro Económico Mundial en el año 2017 indicó que la carga impositiva es superior a los beneficios que obtienen las empresas. Los impuestos en el país representaban el 137,4 % de las ganancias obtenidas por las empresas. Esto repercute fuertemente dado que más alta sea la presión tributaria, menos competitividad tiene la economía. Entre los factores más problemáticos para hacer negocios en la Argentina, el Banco Mundial identificó a la alta inflación, los elevados impuestos, el escaso acceso al financiamiento y la corrupción como mayores obstáculos. Temas que persisten en la actualidad y tienen un gran impacto en la vida de las empresas en el país, las cuáles deben tener esto en cuenta al momento de planificar su estrategia. (Klaus Schwab, 2017)

. Subsidios del gobierno: Dada la crisis económica que intensificó la pandemia, el gobierno estableció mecanismos de ayuda a las empresas, las cuales pueden acceder a subsidios cumpliendo previamente con ciertos requisitos (varias opciones se detallan en www.argentina.gob.ar).

. La Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios (APYME) presentó una encuesta realizada a micro, pequeñas y medianas empresas de todo el país a fin de contribuir al diagnóstico de la situación derivada de la pandemia del COVID 19. Encuestaron a empresas de los conglomerados más importantes, como CABA, Gran Buenos Aires y Córdoba. Las principales problemáticas manifestadas fueron las deudas impositivas,

problemas en la cadena de pagos e inconvenientes para afrontar el pago de impuestos, servicios e insumos. (Apyme, 2020)

. El Decreto N° 202/2020 indica que es deber del Estado asistir a los sistemas críticos tales como el abastecimiento de alimentos, las redes logísticas de provisión y distribución de productos básicos, a través de mecanismos financieros y/o bancarios, que ayuden a su continuidad y evitar la interrupción de su regular desenvolvimiento, en un contexto de excepción como el atravesado. Por lo tanto, la empresa cuenta con este respaldo en caso de necesitarlo, dada la situación emergente por el COVID19. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2020).

. “Precios máximos”, el 16 de mayo se prorrogó la vigencia hasta el 20 de junio, con el objetivo de continuar garantizando el acceso a los bienes de consumo esenciales en condiciones razonables, justas y equitativas, la Secretaría de Comercio Interior resolvió prorrogar la vigencia. La normativa contempla a su vez, la intimación a las empresas que forman parte de la cadena de producción, distribución y comercialización de bienes de consumo masivo a incrementar su producción hasta el más alto grado de su capacidad instalada con el fin de satisfacer la demanda creciente de la población y evitar desabastecimientos. (Gobierno, 2020).

. Plan de facilidades de pago de AFIP: En Mayo frente a la necesidad de amortiguar el impacto económico del aislamiento social preventivo y obligatorio, la AFIP dispuso un régimen de facilidades de pago para obligaciones impositivas, aduaneras y de recursos de la seguridad social. (Gobierno, 2020).

. Extensión del Programa AHORA 12: hasta el 30 de junio de 2020. Con el objetivo de promover la producción nacional e impulsar la compra de productos on-line, y contemplando las necesidades que impone el contexto de emergencia sanitaria, el programa incorpora rubros tales como alimentos, medicamentos e insumos médicos, entre otros, que podrán ser adquiridos mediante las distintas modalidades de financiación establecidas por el Programa. (Gobierno, 2020).

Marco Económico

. El Índice de inflación brindado por el Instituto de Estadísticas y Censos (Indec) de mayo 2020 señaló que el costo de vida en el país aumentó 1,5% durante el mes como consecuencia de la cuarentena, por lo que hubo muy poca actividad económica y que todo eso sucedió en un contexto de recesión, caída de consumo y fuerte emisión monetaria. Desde que comenzó el año la inflación acumulada es de 11,1%. En la Provincia de Córdoba particularmente, durante el mes de mayo de 2020 el Índice de Precios al Consumidor registró una variación en el Nivel General del 0,77% respecto al mes anterior. (Gobierno Córdoba, 2020). Conocer la inflación es un dato útil que a las empresas les sirve para efectuar una proyección adecuada sobre cómo serán sus ventas en relación con el ingreso de las personas. Si se toma el acumulado de los 12 meses, el costo de vida se incrementó en un 43,4 por ciento. (INDEC, 2020).

. Tasa de actividad se mantuvo estable (48,1% a 48%); la tasa de empleo disminuyó de 43,7% a 42,6%; y la Tasa de desempleo aumentó de 9,2% a 11,3. (Gobierno Córdoba, 2020).

. PBI: En el sector de comercio mayorista y minorista, el producto bruto interno muestra una variación en el primer trimestre del -6,5% con respecto al mismo trimestre del año 2019. (INDEC, 2020).

. Impuestos: El Grupo de Entidades Empresarias de Córdoba en febrero de este año manifestó su preocupación por el aumento de la presión fiscal. (La nueva mañana, 2020).

. Índice de confianza del consumidor: Según un estudio efectuado en el mes de mayo por la Universidad Torcuato Di Tella, el índice de Confianza del Consumidor baja un 2,2% respecto del mes de abril. Pero en la comparación interanual, el índice muestra una mejora de 5,3% respecto a mayo de 2019. (Fernandez, 2020).

. Según un informe de la consultora Scentia, los autoservicios de cercanía aumentaron sus ventas en volumen 8,2% en abril en forma interanual, mientras que las cadenas en la totalidad de sus formatos sufrieron un retroceso de 1,2%. Además, precisó que el volumen general sumando ambos canales verificó un alza de 4,1% respecto a abril de 2019. Con este resultado, el primer cuatrimestre cerró con un avance de 4,3% frente al mismo periodo del año pasado. De acuerdo con la interpretación de Scentia, este comportamiento obedece a la imposibilidad de los consumidores de realizar “otros gastos” a raíz de la cuarentena. En términos de precios indicó que “se ve un leve retroceso del precio promedio ponderado” porque los consumidores eligieron “productos y marcas más económicas”. (Cedyen, 2020).

. El comercio electrónico se constituye como una de las herramientas indispensables para adaptarnos y mantener activa la economía. Según indican desde la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), las ventas por internet aumentaron un 84% en abril, en comparación con un mes promedio del primer trimestre del 2020, así como un crecimiento del 38% en órdenes de compra y un 71% en unidades vendidas. Durante las primeras tres semanas de la cuarentena las ventas online de los supermercados crecieron un 300% en relación con las tres semanas previas al inicio del aislamiento. (CACE, 2020).

. Previo a la pandemia, Argentina ya se posicionaba como uno de los principales protagonistas en materia de comercio electrónico en América Latina aportando significativamente a los más de \$84 mil millones de dólares que esta región reportó en 2019 en términos de ventas online, esto de acuerdo con el eCommerce Report LATAM 2019, elaborado por la eCommerce Foundation y SAP. (SAP, 2020).

Marco Social

. Durante las primeras tres semanas de la cuarentena las ventas online de los supermercados crecieron un 300% en relación con las tres semanas previas al inicio del aislamiento. (IGROUP, 2020).

. Patrones de compra: Un estudio realizado por la consultora Kantar en abril de 2020 reveló que el 31% de los argentinos declaraba haber incrementado sus compras online, es decir, 12 puntos más que en la medición realizada a fines de marzo, apenas se instaló la cuarentena.

. En 2004, por ejemplo, el 30,9% de los gastos de los hogares corresponde al rubro alimentos y bebidas. En 2018 el peso relativo del canal Mayorista fue de 9%, es decir de cada 100 pesos que se gasta en el consumo 9 nueve lo hizo a través del Canal Mayorista. (Primbas, 2019).

. Estilo de vida: Córdoba es la segunda ciudad más poblada de la Argentina y la más extensa del país. Se constituye en un importante centro cultural, económico, educativo, financiero y de entretenimiento de la región. La localidad James Craik, según el último censo en el 2010, contaba con 5.110 habitantes, un 12% más con respecto al censo anterior. Con respecto al empleo en el mes de febrero de 2019 la cantidad de asalariados registrados del sector privado en la provincia de Córdoba era de 503,7 mil. En términos interanuales se verificó un descenso del 3,2% en la provincia. ((DESD), 2019).

. La conflictividad anual del ámbito privado de la provincia de Córdoba reflejó un comportamiento heterogéneo a lo largo del período 2012-2017. Mientras que la cantidad de conflictos laborales con paro fue en aumento hasta 2014 (período en el que alcanzó su registro más alto), a partir de 2015 el valor fue descendiendo hasta presentar el registro más bajo de la serie en 2017. (Ministerio de Producción y Trabajo, 2019).

Marco tecnológico

. Internet: Mediante la ley N° 10564 se establece el “Plan Conectividad Córdoba” para velar por un eficiente interconectado e infraestructura de conectividad en todo el territorio de la provincia de Córdoba. Lo que es fundamental para el comercio electrónico en la zona.

. La publicidad mediante internet ofrece nuevos formatos publicitarios y es asequible para todo tipo de empresas.

. Desde 2015 vivimos una nueva era del comercio electrónico. El comercio electrónico se reinventa continuamente y la tecnología es su propulsor. La llegada del Big Data, ha hecho posible la generación de modelos predictivos de comportamiento y la elaboración de patrones de consumo para el perfil del cliente. Esta tecnología está ayudando al comercio electrónico a adelantarse a las necesidades del cliente. (Anabel, 2016).

. Nos encontramos en la era del “Smart e-commerce”, donde el objetivo es predecir lo que el cliente quiere antes de que él mismo lo sepa, poder adelantarse a las necesidades del cliente y atraer su interés hacia aquello que aún no es consciente que necesita. (Anabel, 2016).

Marco ecológicos o ambientales

. El comercio electrónico está modificando el impacto ambiental de manera positiva. Cuenta con la oportunidad para formar parte de la comunidad “Ecofriendly” y de otras tantas empresas que tratan de implantar sinergias para sumar esfuerzos y crear formas innovadoras, que deriven en una disminución del impacto ecológico. (David, 2016)

. Políticas medioambientales: La ciudad cuenta con organismos dedicados a la preservación del medio ambiente como la Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable. Según datos del Observatorio ambiental, la contaminación del aire en la ciudad varía entre bajo y moderado. El mayor responsable de la misma es el monóxido de carbono.

. Ordenanza municipal de N° 1564/07 de James Craik: En el año 2003 se sancionó que indicaba trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano, y para aquellas empresas que se trasladasen antes del año 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados.

. La provincia regula la política ambiental mediante la Ley 10208. En el punto 5 g) La promoción del desarrollo y uso de tecnologías, métodos, procesos y prácticas de producción y comercialización más limpias, incentivando el uso de las mejores tecnologías disponibles desde el punto de vista ambiental.

Marco Legal o jurídico

. Regulación de sectores: La legislación tributaria Ley 60064.0.2015, LEY N° 6.006 Código tributario bajo los cuales deben estar enmarcadas las empresas.

. Salario mínimo: El salario mínimo vital y móvil es de \$16.875.

. Ley 26.994 Código Civil y comercial de la Nación: Mediante el cual se regula en Argentina, junto al Estatuto Especial (Ley 24.240), la protección al consumidor. Se pone a la vanguardia consagrando los parámetros que mundialmente se vienen proponiendo en cuanto a niveles de protección, siendo muy utilizado por los proveedores para conductas de captación de clientes, marketing y maximización de beneficios.

. La Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) en el marco de la Organización de las Naciones Unidas ha trabajado ampliamente en el comercio electrónico, en particular mediante las Directrices para la Protección de los Consumidores en el Contexto del Comercio Electrónico (1999).

Análisis de las 5 fuerzas de PORTER

Para medir el impacto del entorno, se realiza un análisis de Porter aplicado a la industria en la cual participa la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L. Esta metodología desarrollada por Michael Porter estudia las técnicas de análisis de la industria o sector industrial (Porter, 1995).

- *Poder de negociación de los compradores o clientes:* En la industria comercial que integra la empresa los clientes tienen un reducido poder de negociación del precio y financiación, pero cuentan con el poder de variar de proveedor rápidamente.

- *Poder de negociación de los proveedores o vendedores:* En la industria mayorista son quienes tienen el poder de negociación de precios

- *Amenaza de nuevos competidores:* En esta industria las barreras de entrada al mercado están dadas por la inversión inicial que se requiere para llevar adelante el proyecto. No solo inversión en mercadería sino también en espacio físico suficiente para lograr tanto el abastecimiento como la distribución de los productos. Dada la coyuntura actual y de los últimos años en la Argentina, es poco viable que ingresen nuevos competidores. Existen otras barreras de entrada, en el sector de consumo masivo lograr economías de escala es decisivo para poder ofrecer un nivel de precios competitivo. Al comercializar los mismos productos, se debe diferenciar a la empresa con servicios, tiempo de entrega, financiación, asesoramiento comercial. Estas son algunas técnicas para distinguirse de competidores. Amenaza de productos sustitutos: podríamos considerar como productos sustitutos a comercios de venta minorista, pero estos no cuentan con la posibilidad de ofrecer competitividad en cuanto al precio de los productos. O marcas sustitutas de menor calidad y precio.

- *Rivalidad entre los competidores:* Los competidores de la industria se clasifican en dos grandes grupos: Mayoristas con salones comerciales (Principales en la zona son: Luconi Hnos., Grasano, Monje, Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era, Dutto Hnos., Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro, Diarco y A. J. & J. A. Redolfi S. R. L) y Empresas con preventistas y entrega a domicilio (Rosental, Micropack, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., Luconi Hnos., Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo, Dutto y Vensall Hnos., Parodi y Zaher). La competencia se basa en promoción, oferta y descuento. En Córdoba se registran 232 supermercados en diciembre de 2019 (INDEC, 2019).

CADENA DE VALOR

Es una técnica de diagnóstico estratégico a través de la cual la empresa puede determinar el valor que genera cada una de sus actividades, constituyendo un análisis interno.

Actividades primarias

Ventas y Marketing: la empresa cuenta con una fuerza de venta disponible de, publicidad, políticas de precios y control de ventas.

Logística interna: La recepción y almacenamiento de los productos, control de stock, manipulación, conservación y devolución de unidades. En la empresa lo lleva a cabo el Encargado de Logística quién coordina el envío de los pedidos juntamente con el encargado de Despacho para que se envíen en óptimas condiciones y en el tiempo acordado.

Logística externa: Distribución de los productos, coordinación de los vehículos para el reparto, entrega a tiempo. A cargo en la empresa el Encargado de despacho quién controla la mercadería contra orden de envío, verificando la cantidad y la calidad. Organiza los viajes según localización por zona y peso de mercadería, realizando una hoja de ruta.

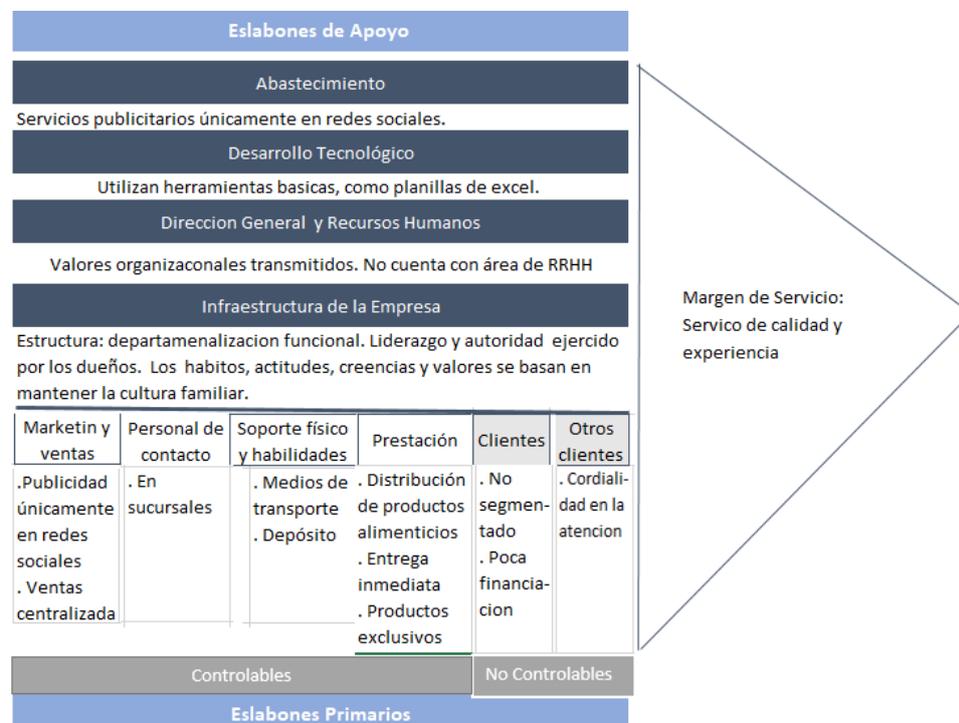
Servicio de Post Venta: políticas de fidelización, atención personalizada.

Acciones de apoyo de la empresa:

Infraestructura: Dirección del negocio, finanzas, cumplimiento de requisitos y obligaciones con las entidades de control.

Tecnología: Recursos y maquinaria empleada en el proceso de venta.

Se ha descrito e identificado los procesos y actividades con los cuales cuenta la empresa.



Fuente: Elaboración propia (2020)

Análisis FODA

Continuaremos con el análisis de la empresa mediante la herramienta FODA.

- **Fortalezas:**

- . Cercanía con los clientes: La empresa cuenta con 5 sucursales que le permiten estar cerca de sus clientes (ver anexo1).

- . Experiencia de 60 años en el mercado: Larga trayectoria, conocimiento del rubro y en la localidad donde se encuentra su sede principal. Esto hace que estén bien posicionados.

- . Amplio catálogo de productos: A lo largo de los años fue incorporando productos de primera línea de acuerdo con la necesidad de sus clientes, lo que le permitió ahora tener un mix de productos.

. Tiempo de entrega acotado: En las sucursales tienen un tiempo de 24 hs y en otras localidades de aproximadamente 48hs. Esto es posible gracias a los canales de distribución en distintas localidades. Le permite diferenciarse de sus competidores.

. Financiación: realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado y la financiación es a 30 días.

. Asesoramiento comercial: los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.

. Instalaciones: Cuenta con un amplio depósito que le permite abastecerse de gran cantidad de productos, lo que le permite satisfacer a sus clientes en un corto tiempo. Centro de distribución ubicado en un lugar estratégico en la ruta.

- *Oportunidades:*

. Incremento de la venta online de productos: la reciente pandemia e imposibilidad de circular, dejó en evidencia la necesidad creciente de contar con canales de venta online. Los hábitos de las personas y la forma de compra se modifican de manera veloz, la empresa debe poder hacer frente a esta modalidad.

. Nuevos mercados: La venta online permitiría la apertura de nuevos mercados o ventas en distintas localidades. O la expansión a través de la apertura de nuevas sucursales en zonas estratégicas de la provincia.

. Nuevos avances tecnológicos:

. Añadir líneas de producto

- *Debilidades:*

. Herramientas apropiadas: No cuenta con un sistema informático que le permita celeridad en la recepción de pedidos por parte de sus proveedores. El empleado lo efectúa de manera manual lo que además de demandar tiempo, puede traer errores.

. No diferenciación de clientes: Si bien conoce a sus clientes, no tiene clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra.

. No cuenta con un área de recursos humanos, si bien no es esencial para la continuidad de la empresa, un área específica puede tratar, entre otros, el clima laboral. Lo que es sumamente importante ya que está demostrado que un buen clima laboral favorece la productividad y sinergia entre los equipos. Y, por otro lado, puede encargarse de la correcta selección de empleados que asegure la continuidad de su cultura organizacional y de su inserción a los puestos o cargos. Y realizar un correcto plan de carrera dentro de la empresa que motive a sus empleados.

. No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación

. Superposición de tareas a misma persona de logística realiza funciones de compras.

- . Falta de actividades de control interno en procesos donde enfatizamos la función de compras
- . Toma de decisiones centralizada por parte del gerente.
- . Falta de financiamiento para con sus clientes.

- **Amenazas:**

- . Aumento de precios por parte de proveedores: si bien puede negociar, si éstos aumentan los precios no tiene opción, salvo que compre sustitutos de menor calidad.

- . Disposiciones gubernamentales como por ejemplo el aislamiento social a causa de la pandemia COVID19

- . Ingreso de competidores: grandes cadenas de supermercados han comenzado a realizar ventas mayoristas, por ejemplo, recientemente Wal-Mart Argentina presentó en la ciudad de Córdoba su propuesta Punto Mayorista, que ofrece un surtido optimizado, con productos con descuento por volumen, y una experiencia de compra superadora del concepto tradicional que se manejaba hasta ahora de este formato. (venta, 2020). En 2011 la cadena Carrefour realizó la apertura de una sucursal mayorista en la Provincia de Buenos Aires. Si bien aún no lo ha efectuado en localidades cercanas, es una amenaza latente.

- . Crisis económica que genere una baja en la demanda de sus productos.
- . Cambios políticos que afecten al sector privado.

Matriz de ANSOFF

Esta matriz es utilizada para identificar la estrategia de crecimiento más apropiada relacionando mercados y productos. Se basa en cuatro estrategias básicas: Penetración de mercado, Desarrollo de mercado, Desarrollo de productos y Diversificación.

Penetración de mercado (mercado actual/producto actual): En esta estrategia la empresa se centra en expandir su volumen de ventas usando productos existentes en el mercado actual. Que los clientes compren mayor cantidad o captar nuevos clientes. Esto lo pueden efectuar, por ejemplo, desarrollando una nueva estrategia de mercadotecnia para estimular a más personas a elegir los productos de la empresa o a que lo utilicen más, bajar el precio de los productos, Precio de relanzamiento u otras promociones especiales de oferta, Aumentar las actividades de la fuerza de ventas.

Desarrollo de mercado (mercado nuevo/producto actual): Se está colocando un producto existente en un mercado completamente nuevo. Para aplicarlo se necesita abrir el abanico de clientes, expandiendo la zona de ventas o agregando nuevos segmentos. Por ejemplo, apuntando a diferentes mercados locales. Buscar

compradores industriales de un producto que previamente solo se vendía a consumidores finales, Usar nuevos y diferentes canales de venta, tales como ventas directas o en línea, si actualmente se está vendiendo a través de agentes o intermediarios.

Desarrollo de productos (mercado actual/producto nuevo): Es un poco más arriesgado, porque se busca introducir un nuevo producto en el mercado existente. Lanzar nuevos productos o ampliar la gama para impulsar la venta. Se puede: Ampliar el producto produciendo diferentes variantes del mismo o reempaquetando productos ya existentes, Desarrollar productos o servicios relacionados con el producto principal.

Diversificación (mercado nuevo/producto nuevo): Es la más arriesgada de las cuatro opciones, porque se presenta un producto nuevo y no probado en un mercado completamente nuevo que tal vez no se comprenda del todo.

Dada la coyuntura económica actual, teniendo en cuenta el cambio de hábito de compra que provoco el aislamiento ocasionado por el COVID19, una opción interesante es la de captar nuevos clientes mediante la venta online.

MARCO TEÓRICO

En el trabajo se utiliza como herramienta, el Cuadro de Mando Integral (CMI) también conocido como Balanced Scorecard (BSC), el cuál fue desarrollado por los economistas David Norton y Robert Kaplan, publicado bajo el nombre “El Cuadro de Mando Integral” en 1992 en la prestigiosa Harvard Business Review. Se trató de un documento disruptivo dado que combinó la visión tradicional de la gestión empresarial con una visión global que escapa a la propiamente financiera.

Según el prólogo de dicho trabajo, el CMI tenía el objetivo de: Movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. El CMI es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio. (Kaplan y Norton, 2002, pág. 8)

Agregó a la perspectiva financiera, la perspectiva de los clientes, de los procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Kaplan y Norton continuaron experimentando a través de distintas organizaciones, lo que les permitió continuar avanzando con su estudio y efectuar otras publicaciones.

Berríos y Flores (2017) exponen que el CMI brinda a las organizaciones actuales un conjunto sistematizado de elementos que son necesarios en la búsqueda hacia el éxito competitivo y futuro, ya que hace de la estrategia y misión empresarial un gran conjunto de medidas de actuación.

Es importante implementar indicadores que permitan medir el desempeño de la organización, ya que los mismos traen como beneficio que permiten controlar la evolución tanto a nivel global como en áreas específicas de la compañía, también indican al personal los aspectos importantes que necesitan ser mejorados, permiten una mejor satisfacción al cliente ya que con los indicadores se los conoce mejor, y el proceso permite elaborar una retroalimentación de la información que se obtiene con los resultados de dichos indicadores, lo que genera motivación en el personal al ver los resultados obtenidos (Salgueiro, 2015)

Hay evidencia de su utilización en los antecedentes detallados, pero también en lo expuesto en diferentes estudios y en la puesta en práctica de distintas organizaciones.

En el presente Trabajo Final de Grado sobre el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para una empresa mayorista de productos alimenticios de la provincia de Córdoba, el Reporte del Caso suscribe con lo aportado por los autores Kaplan y Norton.

Otro instrumento analizado en el trabajo es el comercio online (eCommerce). Si bien es reciente su aparición en la vida de los consumidores y vendedores, existen distintos autores que lo analiza. Uno de ellos es Chaffey Dave quién en su libro “E-Business and E-Commerce Management: Strategy” (2011) desarrolla las principales características. Tal como mencionara Vanesa Millón, directora de carrera en esta universidad, en la charla brindada a la comunidad el 27/06, titulada “Nuevas tecnologías aplicadas al Management”, las empresas deben adecuarse y “copiar” a las startup, con fuertes componentes tecnológicos que les permiten adaptar su negocio frente a los cambios de manera ágil y rápida.

Luego de analizar mediante las distintas herramientas plasmadas en nuestro “análisis de situación”, entendemos que la mejor opción para incrementar la rentabilidad de la empresa es decidimos por el cuadrante de la Matriz Ansoff relacionado a la Estrategia de desarrollo de nuevos mercados. Para lo cual es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. Lo cual se puede realizar mediante la venta online de los productos que actualmente comercializa.

Ejemplo de una empresa que efectúa de manera exitosa la venta online es el supermercado WALMART.

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

El entorno sumamente competitivo que enfrentan las empresas y la rapidez con la cual se modifican tanto factores externos como internos, hace necesario que las empresas sean flexibles y se adapten con celeridad a estos cambios.

El avance de la venta online y la cada vez mayor aceptación de los consumidores, sumado a una aceleración producto de la imposibilidad de acercarse a los puntos de venta por la pandemia COVID19, hace imperioso que las empresas obtengan plataformas de venta online para mantener su competitividad y rentabilidad. Los clientes utilizan con mayor frecuencia las plataformas permitiéndoles comparar precios y comprar sin necesidad de realizar tediosas colas esperando ser atendidos.

Si bien A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa con vasta experiencia y reconocimiento en el rubro de distribución de productos alimenticios, según el análisis efectuado en el presente trabajo, cuenta con debilidades y amenazas que debe tener presentes y avanzar en minimizarlas y desarrollar estrategias que eviten la pérdida de clientes en manos de sus competidores o potenciales competidores.

Para la toma de decisiones es importante contar con información lo más asertiva y actualizada posible. Toda la organización debe conocer sus objetivos y cómo avanzar en su cumplimiento.

Al contar con una plataforma de venta online le permitirá obtener datos más sofisticados sobre sus ventas y publicidad con mayor velocidad. Estos puntos son algunos de los indicados como debilidades en la Matriz FODA.

La falta de experiencia tecnológica de la organización es otro de los obstáculos que le impiden generar una propuesta online de calidad y excelencia.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es lo indicado en el análisis realizado del macro entorno, en el cual se indica que se está atravesando una crisis económica mundial. Por lo tanto, se ven afectado los precios a los cuales los consumidores están dispuestos a adquirir los productos. Comparan precios para luego efectuar la compra.

Pese a la crisis indicada, la industria a la cual pertenece la empresa no muestra pérdidas, sino que al contrario hasta incremento en las ventas. Es una oportunidad para poder captar clientes y la venta online permite justamente hacerlo sin necesidad de instalarse dónde se encuentre el consumidor.

Con la ayuda de un Cuadro de Mando Integral que permita idear la estrategia correcta, se considera imperioso contar con un canal de venta online.

Se deberá trabajar de manera integral en la organización, dado que hay que adecuar procesos y objetivos para lograr éxito en la implementación.

Los consumidores son cada vez más conscientes, más exigentes a la hora de comprar y más atentos a no perder tiempo dirigiéndose físicamente a los puntos de venta.

PROPUESTA

Plan de implementación

Se desarrollará a continuación la propuesta de implementación para la empresa distribuidora de alimentos A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Utilizando como herramienta un Cuadro de Mando Integral, el cual permite brindar una perspectiva sobre los temas críticos de la empresa, teniendo en cuenta lo identificado en el análisis de situación.

Según el análisis efectuado y para adaptarse a las exigencias actuales, es conveniente reformular y plasmar la visión y misión que marcarán la base de la estrategia de la empresa y será el marco sobre el cual los colaboradores deban desempeñarse.

Visión

Ser una empresa líder en el mercado: abierta a nuevas oportunidades de negocio, preservando el carácter familiar, siendo preferida por los clientes y colaboradores. Generando rentabilidad y una contribución positiva a la comunidad.

Misión

Lo lograremos proporcionando a los clientes una experiencia diferenciadora mediante un conocimiento de sus necesidades y un equipo de personas motivado y cercano para así convertirnos en su distribuidor principal.

Objetivos

Objetivo general

Incrementar la rentabilidad de la empresa un 2% anual, mediante el aumento de las ventas en un 7.5% anual y el incremento en la participación del mercado en un 15%, a través de la implementación de un canal de venta online (eCommerce). Se llevará a cabo desde agosto de 2020 a octubre de 2023, comparando los resultados con los obtenidos a fines de 2018.

Objetivos específicos

A continuación, se detallan los objetivos específicos que definen los propósitos particulares y alcanzables para el logro del objetivo general. Observándose las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y de crecimiento y desarrollo. Teniendo en cuenta que la participación de la empresa en el mercado es de aproximadamente un 4% de las ventas.

Objetivo Específico 1: Alcanzar ventas online en un 15% hasta fines el 2021 en base a una nueva plataforma eCommerce.

Objetivo Específico 2: Aumentar un 15% de clientes para el año 2023

Objetivo Específico 3: Incrementar un 20% los ingresos por ventas para fines del año 2021

Objetivo Específico 4: Incrementar la rentabilidad anual en un 2 % para el año 2023

Objetivo Específico 5: Incrementar la utilidad anual en el 10 %

Objetivo Específico 6: Alcanzar la satisfacción de los clientes en un 70% semestral (nps)

Objetivo Específico 7: Incrementar en un 7% el market share a fines del año 2021 con respecto al año 2018.

Objetivo Específico 8: Alcanzar el 100% de la capacitación del personal sobre E-commerce y atención al cliente fines de diciembre 2020.

Alcance

- Alcance Temporal: La propuesta tendrá un horizonte de 3 años, período comprendido entre agosto del año 2020 y finales del 2023.
- Alcance geográfico: Aplicación a nivel regional. Abarcando la provincia de Córdoba y provincias limítrofes.
- Alcance de contenido: La propuesta abarcará la aplicación de la herramienta Cuadro de Mando Integral, definida en el marco teórico. Y la implementación de una plataforma de venta online.

Etapas

Se implementará como estrategia para lograr los objetivos planteados, la implementación de la venta online así innovará con nuevas herramientas y tendrá la posibilidad de ingresar a mercados de localidades limítrofes. Se comienza con la modificación de su Misión y Visión, las cuales se expresaron en el inicio de este apartado. Alineado con lo indicado en la introducción y en todo el análisis efectuado en el presente trabajo, a este plan se articula una serie de programas para lograr la correcta y eficiente implementación y posterior avance sobre los objetivos planteados.

Desarrollo de Planes

Objetivo	Actividad	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Tercialización	Recursos Económicos	Observaciones
1	Evaluación y contratación de empresa para implementar Ecommerce	3/8/2020	7/8/2020	Asesor		
2	Instalación y configuración de la infraestructura	10/8/2020	13/8/2020	EGL IT Consulting	\$ 42.600	Según presupuesto EGL IT Consulting. En anexo
3	Desarrollo web de la solución	17/8/2020	14/9/2020	EGL IT Consulting	\$ 27.900	Según presupuesto EGL IT Consulting. En anexo
4	Contratar proveedor de alojamiento erb. Hosting privado mensual	15/9/2020	16/9/2020	Movistar	\$ 3.515	Según indicado en Movistar \$2905+iva=610
5	Plan de logística (envíos-gestión de devoluciones)	17/9/2020	15/10/2020	Asesor	\$ 39.250	25 hs mismo asesor
6	Siseñar la política de servicio y atención al cliente	16/10/2020	30/11/2020	Asesor		
7	Rediseño sobre el alcance de tareas efectuadas por cada área y colaborador	19/10/2020	6/11/2020	Asesor		
8	Diseño y confección de un documento sobre los conceptos desde la visión, misión, valores y políticas actuales de la empresa para ser entregado a los colaboradores.	9/11/2020	13/11/2020	Asesor		
9	Estrategia de comunicación	16/11/2020	20/11/2020	Asesor		
10	Informar los colaboradores la nueva Misión y Visión	23/11/2020	27/11/2020			
11	Selección de un Community Manager	30/11/2020	11/12/2020	Asesor		
12	Contracción y publicidad en Google ads	7/12/2020	11/12/2020	Google	\$ 6.597	Según presupuesto Google Ads. En anexo
13	Curso de Google Analytics/ SEMrush	12/12/2020	9/1/2021	UTN	\$ 5.460	Curso online.
14	Implementación de plataforma Ecommerce y envío de mailing a clientes	11/1/2021	12/1/2021	Asesor		
15	Implementación de un Cuadro de Mando Integral (provisto por el asesor)	13/1/2021	16/2/2021	Asesor		
16	Capacitación sobre Cuadro de Mando Integral	17/2/2021	15/3/2021	Asesor	\$ 20.906	https://www.iniciativasespresariales.com
17	Generar métricas y KPI	1/2/2021	31/3/2021	Asesor		25 hs mismo asesor
18	Diseño de mailing para clientes actuales	1/3/2021	15/3/2021	Asesor	\$ 156.999	Mismo asesor
19	Evaluar si es necesaria la compra de utilitarios	16/3/2021	23/3/2021	Asesor		
20	Evaluar la necesidad de adquirir nuevos depósitos para almacenar mercadería	24/3/2021	8/4/2021	Asesor		
21	Realizar control sobre los distintos planes del proyecto	9/4/2021	7/5/2021	Asesor		
22	Encuesta de satisfacción de clientes, evaluar alternativas	10/5/2021	25/5/2021	Asesor		
23	Análisis sobre la conveniencia de contratar un servicio de datos (Ej. Hotjar)	26/5/2021	31/5/2021	Asesor		
24	Evaluar plan de gestión medioambiental	1/6/2021	30/6/2021	Asesor		

Elaboración propia

Presupuesto

Para establecer los honorarios profesionales del asesor en administración se tuvo en cuenta lo informado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba, el cual indica que asciende a \$1570 por módulo. El plan estratégico proyectado a 3 años, concentrando los costos principalmente en la etapa de diseño y gestión que se efectuarán desde agosto 2020.

La estrategia experimentará resultados a comienzos del año 2021, obteniendo el retorno de la inversión.

Cálculo del Retorno de la inversión (ROI)

$$\text{ROI} = \frac{\text{RESULTADO NETO}}{\text{INVERSION}} * 100$$

Beneficios \$ 199.238.638

Costos \$ 5.267.918

ROI 3682%

VAN 14.780.216

TIR 172%

Rentabilidad 2023	3,92%
Rentabilidad 2018	1,94%
Diferencia	1,98%

Teniendo en cuenta el costo de inversión del proyecto y el total del estado de resultado del año 2018 (más inflación en años sucesivos). Según los indicadores obtenidos, se obtiene ganancia por cada peso invertido en el plazo establecido.

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "X"				
	2020	2021	2022	2023
INGRESOS				
Por Ventas de Mercaderías	455.966.436	642.912.675	867.932.112	1.145.670.387
Objetivo específico 3	\$ -	\$ 48.218.451	\$ 65.094.908	\$ 85.925.279
TOTAL DE INGRESOS	\$ 455.966.436	\$ 691.131.126	\$ 933.027.020	\$ 1.231.595.666
EGRESOS				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 374.847.632	\$ 528.535.161	713.522.468	941.849.658
Gastos de Comercialización	\$ 16.266.424	\$ 22.935.657	\$ 30.963.137	\$ 40.871.341
Gastos Administrativos	\$ 10.968.036	\$ 15.464.931	\$ 20.877.657	\$ 27.558.507
Gastos Financieros	\$ 56.480.277	\$ 79.637.191	\$ 107.510.208	\$ 141.913.474
Otros Egresos	\$ 1.266.777	\$ 1.786.156	\$ 2.411.310	\$ 3.182.929
Plan de acción 1	\$ 141.335	\$ 239.642	\$ 323.516	\$ 427.042
Plan de acción 2	\$ 369.779	\$ 867.627	\$ 972.064	\$ 1.283.125
Plan de acción 3	\$ 71.076	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 4	\$ 111.494	\$ 111.621	\$ 150.689	\$ 198.909
Plan de acción 9		\$ 156.999		

TOTAL DE EGRESOS	\$ 460.522.830	\$ 649.734.985	\$ 876.731.049	\$ 1.157.284.985
UTILIDAD BRUTA	-\$ 4.556.394	\$ 41.396.141	\$ 56.295.971	\$ 74.310.681
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	-\$ 1.594.738	\$ 14.488.649	\$ 19.703.590	\$ 26.008.738
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	-\$ 2.961.656	\$ 26.907.492	\$ 36.592.381	\$ 48.301.943

Rentabilidad 2023	3,92%
Rentabilidad 2018	1,94%
Diferencia	1,98%

Inversión a realizar	-5.267.918
Flujo del período 1	-2.961.656
Flujo del período 2	26.907.492
Flujo del período 3	36.592.381
Flujo del período 4	48.301.943

VAN	14.780.216
TIR	172%

ROI	
Beneficios	\$ 199.238.638
Costos	\$ 5.267.918
ROI	3682%

PLANES DE ACCION	Inflación estimada			
	2020	2021	2022	2023
TOTAL	\$ 693.684,00	\$ 1.375.889	\$ 1.446.269,26	\$ 1.909.075,42
Plan de Acción 1 - Desarrollo Ecommerce	\$ 141.335	\$ 239.642	\$ 323.516	\$ 427.042
Instalación y configuración de la infraestructura	\$ 42.620	\$ -	\$ -	\$ -
Desarrollo web de la solución	\$ 27.900	\$ -	\$ -	\$ -
Soporte tecnico y mantenimiento web mensual	\$ 53.240	\$ 180.168	\$ 243.227	\$ 321.059
Proveedor de alojamiento web. Hosting privado mensual	\$ 17.575	\$ 59.474	\$ 80.290	\$ 105.982
Plan de Acción 2 - Estructucta (FTE)	\$ 369.779	\$ 867.627	\$ 972.064	\$ 1.283.125
Community Manager	\$ 212.780	\$ 720.048	\$ 972.064	\$ 1.283.125
Profesional Asesor del proyecto	\$ 156.999	\$ 147.579	\$ -	\$ -
Plan de Acción 3 - Capacitaciones	\$ 71.076	\$ -	\$ -	\$ -
Capacitacion a empleados	\$ 39.250			
Curso de Google Analytics / SEMrush *2	\$ 10.920			\$ -
Capacitación Cuadro de Mando Integral	\$ 20.906			
Plan de Acción 4 - Plan de Marketing	\$ 111.494	\$ 111.621	\$ 150.689	\$ 198.909
Puplicidad Google ads	\$ 32.985	\$ 111.621	\$ 150.689	\$ 198.909
Estrategia de comunicación	\$ 39.259			
Mailing a clientes				
Política de servicio y Atención al cliente	\$ 39.250			
Plan de Acción 5 - Logística	\$ -			
Envíos				
Envíos				
Gestión de devoluciones				
Almacenamiento e inventarios				
Transporte Interno y externo				
Plan de Acción 6	\$ -			
Encuesta de Satisfacción de clientes				
Plan de Acción 7 - Data & Analytics	\$ -			
Análisis de movimientos en la pag. Ej Hotjar				
Plan de Acción 8 - Gestion medioambiental	\$ -			
Plan de Acción 9 - Control		\$ 156.999,00		

Premisas generales:

1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 50%
3. Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 50%
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver t
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2018

Premisas de Planes de Acción

1. Se determina el costo de mano de obra de acuerdo a los responsables de llevar adelante las tareas (\$40.000 de sueldo)
2. Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"
3. Del año 2020 se consideran 5 meses.
4. Profesional Asesor del proyecto: 800 módulos
5. Curso de Google Analytics: Para 2 empleados

Objetivo General: Aumentar la rentabilidad un 2% para fines del año 2023

Objetivo Específico 3: Incrementar un 22,5% los ingresos por ventas para fines del año 2023

Los ingresos aumentan a una razón del 7,5% anual en base al ingreso de 2018. Comienza en el año 2021

	2.018	
Ingresos	\$	318.857.648
Costo de ventas	\$	249.898.421
Otros costos de venta	\$	102.468.794
Gastos Administrativos	\$	7.669.955
Gastos de Comercialización	\$	11.375.121
Gastos Financieros	\$	39.496.697
Otros Egresos	\$	885.858

Tabla 1: Inflación (REM)	2020		2021		2022		2023	
		43%	1,43	41%	1,41	35%	1,35	32%

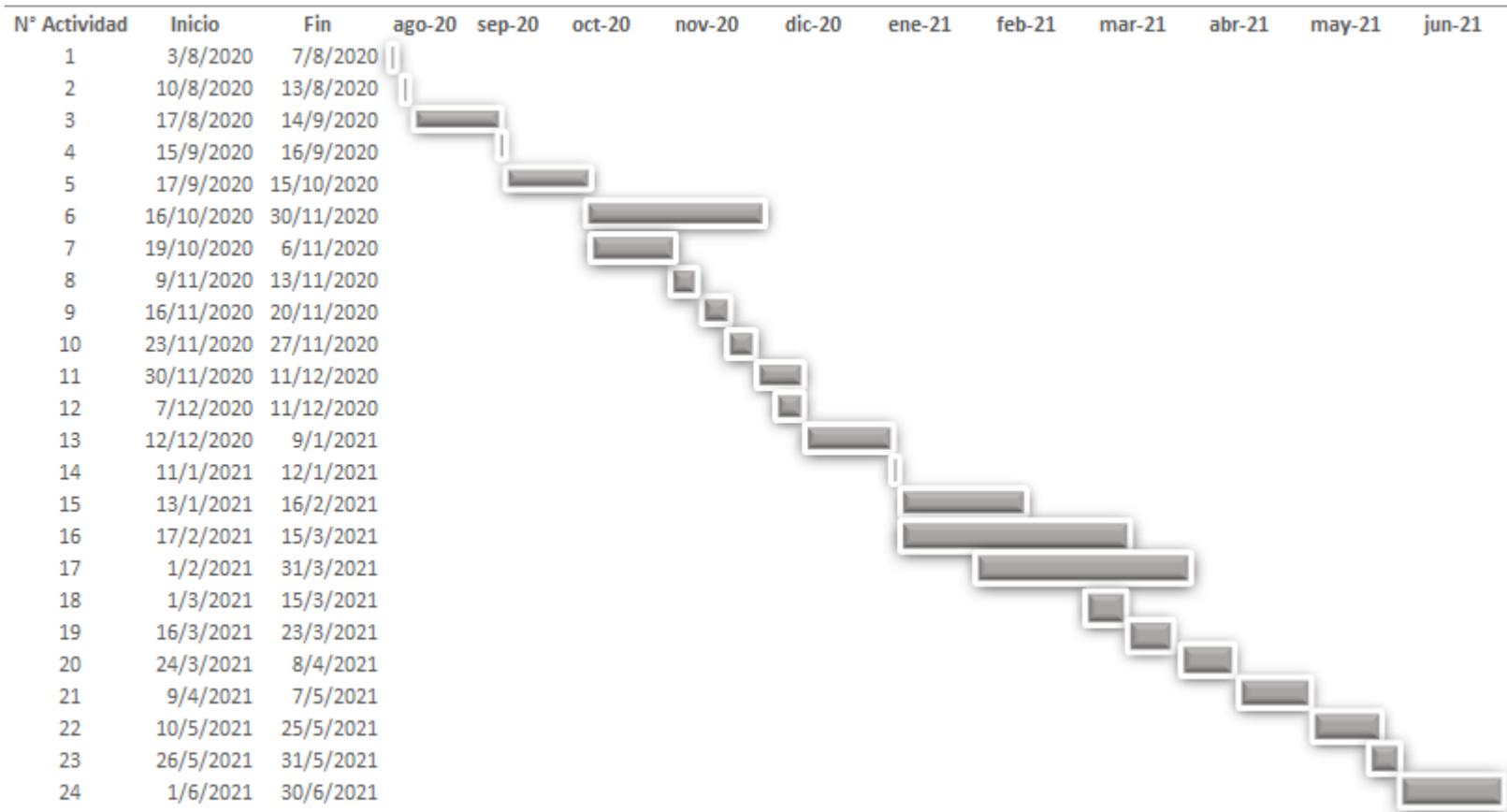
Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	54%

Elaboración Propia 2020

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Valor objetivo	Responsable	Rojo	Amarillo	Verde
Financiera	Incrementar la rentabilidad anual en un 2%	Rentabilidad del periodo	$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$	Porcentaje	2%	Tesorera	<1%	1<x<2%	≥2%
Financiera	Reducir un 5% los costos	Costos sobre ingresos	$= \frac{\text{Costos totales}}{\text{Ventas}}$	Porcentaje	5%	Tesorera	<4%	4<x<5%	≥5%
De clientes	Captar un 15% de nuevos clientes	Incremento % de la cantidad de clientes respecto al año anterior	$= \frac{\text{Cantidad de clientes año actual}}{\text{Cantidad de clientes año anterior}}$	Porcentaje	15%	Gestión de recursos humanos	<13%	13<x<15%	≥15%
De clientes	Alcanzar el 70% de satisfacción de los clientes	Encuesta satisfacción al cliente	$= \frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{\text{Cantidad de clientes encuestados}}$	Porcentaje	70%	Gestión administrativa de clientes	<60%	60<x<70%	≥70%
De procesos Internos	Reducir un 5% el porcentaje de devoluciones	Porcentaje de devolución de pedidos	$= \frac{\text{Cantidad de devoluciones}}{\text{Cantidad de pedidos}}$	Porcentaje	-5%		>6%	5<x<6	≤5%

Diagrama de Gantt



CONCLUSIÓN

Luego de efectuado un análisis interno de la empresa A.J. & J.A. Redolfi se detectó que la misma no cuenta con herramientas de gestión que le posibiliten contar con información relevante de las áreas críticas, lo cual es fundamental para tomar decisiones estratégicas. Si bien se inició como una empresa familiar, ya cuenta con más de 100 empleados, lo que hace aún más necesario contar con datos que puedan ayudar a la corrección temprana de desvíos para el cumplimiento de los objetivos. Mediante la elaboración de un Cuadro de Mando Integral (CMI) se pudo observar el valor que esta herramienta aporta a la empresa, ofreciendo un manejo adecuado de la información. Así los procesos internos pueden ser mejor organizados, prestando atención a aquellos que alejan a la organización de su objetivo general.

El CMI permitió, teniendo en cuenta sus cuatro perspectivas, elaborar los objetivos, indicadores y estrategias, reflejadas en los planes de acción descriptos.

Pero, lo que se resolvió a través del análisis tanto interno como externo fue que es importantísimo que cuente con una plataforma online para la venta de sus productos.

Si bien tiene 6000 clientes en la actualidad, la velocidad con la cual ocurren los cambios hace imperioso que se transforme y adapte al contexto actual. Su experiencia y conocimiento en la industria hizo que se mantenga vigente a lo largo de estos años, pero no es ya garantía de su continuidad.

Sumado a la lamentable pandemia que hizo que se aceleren los procesos de compra y venta mediante la utilización de plataformas ECommerce. Hay que poner en el centro de todas las decisiones al cliente quién es cada vez más exigente y busca la mejor opción acorde a sus necesidades. La oferta se encuentra al alcance de un click por lo que la competencia entre quienes venden productos u ofrecen servicios es cada vez más feroz.

Con el desarrollo de una plataforma que le permita ofrecer sus productos, A.J. & J.A. Redolfi alcanzará beneficios en cuanto a su rentabilidad. Logrará tener mayor alcance en cuanto a las regiones que abarca y podrá estar en contacto cercano con los posibles compradores.

La capacidad de obtener nuevos clientes es EXPONENCIAL y ya no lineal. Se pueden multiplicar en cuestión de minutos.

A esto se suma que puede ampliar su mirada a tener un triple impacto, ya sea económico, social y ambiental. Internet facilita el alcance de estas metas.

Para medir la rentabilidad del plan, se efectuó un análisis financiero, calculando gastos e ingresos, lo cual demostró que es posible llevarlo a cabo y obtener así un incremento en la rentabilidad y buen retorno de la inversión dado el resultado positivo del indicador ROI.

Se ha modificado la misión y visión, dado que no eran acordes a la nueva estrategia.

Recomendaciones Profesionales

Se recomienda la implementación de la plataforma ECommerce para la venta online de sus productos, y la implementación como herramienta de gestión y desarrollo del CMI.

Complementando el plan descrito, se recomienda que A.J. & J.A. Redolfi evalúe la eventual necesidad de incrementar su flota de vehículos o, de lo contrario, adquirir el servicio de empresas como Andreani u OCA.

Si bien para evitar costos no se evaluó la implementación de un área específica de Recursos Humanos, se sugiere que lo tenga presente para futuras inversiones dada la cantidad de empleados y sobre todo, que la satisfacción de los colaboradores hace a una mejor productividad y constancia.

Otro punto para evaluar es la implementación de mayor tecnología en la página web, como por ejemplo la automatización de respuestas a los clientes o encuestas que pueda completar al momento de efectuar o no una compra.

Se espera que la empresa continúe con los controles relacionados al buen funcionamiento tanto de la página como el CMI y así sus indicadores de gestión. Estos le proveerán infinidad de oportunidades de mejora que podrá ir teniendo en cuenta para mejorar el día a día tanto de los clientes como de los colaboradores. Es fundamental también el mantenimiento de ambas herramientas.

Nuevas discusiones no incluidas en el RC:

Entre los temas importantes que surgen del análisis expuesto, pero que no fueron tratados dado que no formaron parte del alcance del trabajo, se encuentra la utilización de herramientas como por ej. sistemas informáticos apropiados que permitan obtener mayor celeridad en la recepción de pedidos y reduzcan errores manuales involuntarios.

Otro tema importante es la incorporación de un departamento o equipo relacionado con recursos humanos, que, entre otros, coordine estrategias para mejorar el clima laboral, comunique y derrame los valores organizacionales en el personal. Releve y realice procesos de elección de personal, luego el onboarding de nuevos colaboradores, para lograr una correcta incorporación. Un tema importante que podrían también relevar y ejecutar es la continua capacitación del personal existente, promover beneficios y motivación de cada integrante de la empresa.

Un tema que debería abordarse con mayor profundidad está relacionado a la comunicación externa hacia los clientes. Campañas de publicidad, mailings, campañas que ayuden a captar nuevos clientes y mantener los ya existentes por ej con promociones. Aggiornarse e incorporar presencia en redes sociales.

REFERENCIAS

- (DESD), D. d.-d. (08 de 2019). SISTEMA DE INDICADORES. Obtenido de https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/9384c3ce-fd48-4a2b-85ce-a4fba37a683d/resource/3085f8ad-644c-423d-811e-83c0bc6e7fdc/download/sisde_vi.pdf%20%20%20%E2%80%98
- AGUSTIN, P. (JULIO de 2002). Cuadro de mando integral para el control de gestión.
- Anabel, D. (16 de 05 de 2016). El blog de la innovación digital . Obtenido de <https://elblogdelainnovaciondigital.wordpress.com/2016/05/16/evolucion-de-la-tecnologia-y-su-influencia-en-el-comercio-electronico/>
- Apyme. (11 de 06 de 2020). Obtenido de <http://www.apyme.org.ar/encuesta-nacional-sobre-la-situacion-de-las-pymes-en-la-emergencia-sanitaria-por-el-covid-19/>
- Ballvé, A. M., & Oriol Amat Salas . (2002). LOS CUADROS DE MANDO COMO SISTEMAS INTERACTIVOS . REVISTA IBEROAMERICANA DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN, 9.
- CACE. (26 de 05 de 2020). cace.org.ar. Obtenido de <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-84-en-abril>
- Cedyen. (15 de 05 de 2020). america-retail.com. Obtenido de <https://www.america-retail.com/argentina/argentina-scentia-tendencias-de-consumo-total-self-abril-2020/>
- David, R. (2016). Observatorio Ecommerce. Obtenido de <https://observatorioecommerce.com/ecommerce-fresco-aliado-medio-ambiente/>
- Fernandez, M. (22 de 05 de 2020). Universidad Torcuato Di Tella. Obtenido de https://www.utdt.edu/ver_nota_prensa.php?id_nota_prensa=18349&id_item_menu=6
- Gobierno. (06 de 2020). ARGENTINA.GOB.AR. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ahora-12>
- Gobierno. (30 de 06 de 2020). ARGENTINA.GOB.AR. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/231515/20200701>
- Gobierno. (06 de 2020). BOLETIN OFICIAL. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/213809/20190821>
- Gobierno Córdoba. (06 de 2020). Estadistica.cba.gov.ar. Obtenido de <https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/indic>
- Gobierno Córdoba. (06 de 2020). Estadísticas Córdoba. Obtenido de <https://estadistica.cba.gov.ar/publicacion-sfi/gran-cordoba-disminuye-el-empleo-y-aumenta-el-desempleo-en-el-primer-trimestre-del-ano/>

- IGROUP. (11 de 06 de 2020). iproup.com. Obtenido de <https://www.iproup.com/economia-digital/14429-dos-de-cada-tres-pymes-argentinas-ya-usa-herramientas-de-ecommerce>
- INDEC. (12 de 2019). Encuesta de supermercados y. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_02_20E11B940A27.pdf
- INDEC. (06 de 2020). INDEC. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>
- INDEC. (06 de 2020). INDEC . Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_20CCD52DCD54.pdf
- Kaplan y Norton. (2002). En K. y. Norton.
- Klaus Schwab. (2017). World Economic Forum. Obtenido de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf
- La nueva mañana. (12 de 02 de 2020). Empresarios expresaron su malestar por la suba de la presión fiscal. La nueva mañana, págs. <https://lmdiario.com.ar/contenido/204521/empresarios-expresaron-su-malestar-por-la-suba-de-la-presion-fiscal-en-cordoba>.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2020). Decreto N° 202/2020. Provincia de Córdoba.
- Ministerio de Producción y Trabajo. (05 de 2019). [argentina.gob.ar/trabajo](http://www.trabajo.gob.ar/trabajo). Obtenido de http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/informesprovinciales/InfDiagLab_201905MAYO_Cordoba.pdf
- Porter. (1995).
- Primbas, C. J. (2019). ANÁLISIS DE MERCADO. CADAM, 16.
- REDOLFI. (2020). redolfisrl.com.ar. (REDOLFI, Editor) Obtenido de <http://redolfisrl.com.ar/nosotros.html>
- Salgueiro. (2015). Indicadores de gestión y cuadro de mando. En S. A. Ediciones Días de Santos.
- SAP, e. F. (11 de 06 de 2020). [america-retail.com](https://www.america-retail.com/argentina/argentina-dos-de-cada-tres-pymes-argentinas-ya-usa-herramientas-de-comercio-electronico/). Obtenido de <https://www.america-retail.com/argentina/argentina-dos-de-cada-tres-pymes-argentinas-ya-usa-herramientas-de-comercio-electronico/>
- venta, P. d. (2020). Punto Mayorista llegó a Córdoba. Obtenido de) <http://revistapuntodeventa.com.ar/punto-mayorista-llego-a-cordoba/>

ANEXOS

1.-Alonso Redolfi muestra sus primeros utilitarios **Revista CADAM, PAGINA 52**

http://cadam.com.ar/flipbook/cadam_127/files/assets/common/downloads/Revista%20CADAM%20127.pdf



2. Fachada de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.



**Alonso J y José A Redolfi SRL from James Craik,
Córdoba, Argentina**

Alonso J y José A Redolfi SRL in James Craik, Córdoba, Argentina created by
mecacontenidos: Alonso J y José A Redolfi SRL

3. Fachada e interior del depósito ubicado en James Craik



Alonso J y José A Redolfi SRL - Depositos from James Craik, Córdoba, Argentina

Alonso J y José A Redolfi SRL - Depositos in James Craik, Córdoba, Argentina created by mecacontenidos: José María Salgueiro 445, X5984 James Craik, Córdoba

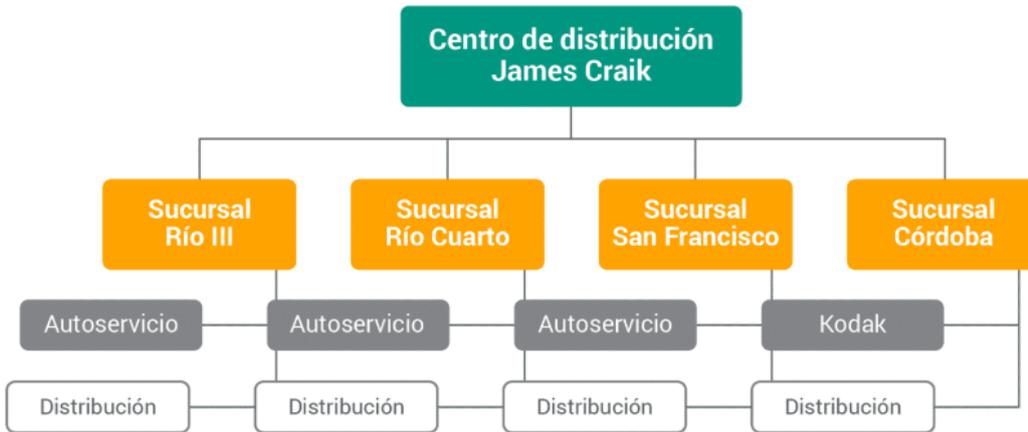


Alonso J y José A Redolfi SRL - Depósitos Actuales from James Craik, Córdoba, Argentina

Alonso J y José A Redolfi SRL - Depósitos Actuales in James Craik, Córdoba, Argentina created by mecacontenidos: Alonso J y José A Redolfi SRL - Depositos Actules

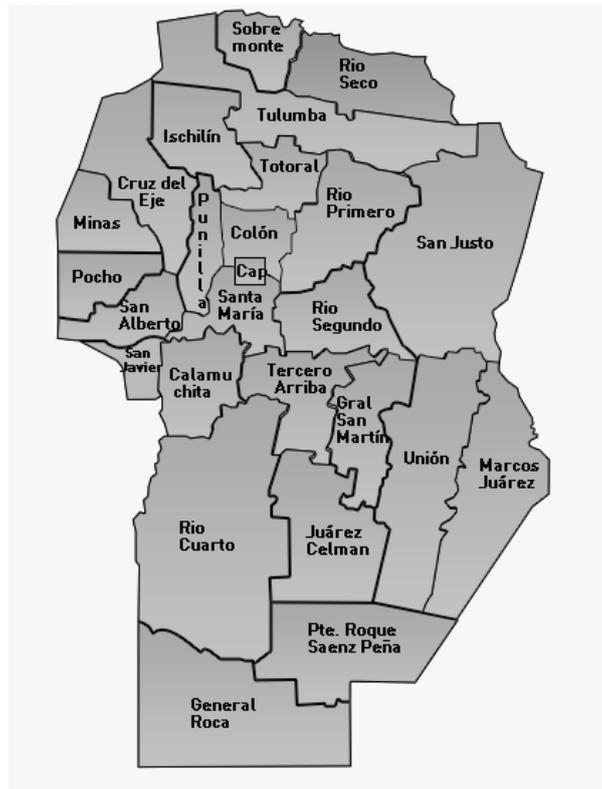
4. Organigrama de sucursales

Figura 1: Organigrama de sucursales



Fuente: Trabajo Final de Grado de Pablo Redolff, 2008.

5. Mapa de la Provincia de Córdoba



6. Información de la localidad James Craik



Localización de James Craik en Provincia de Córdoba (Argentina)

Coordenadas	 32°09'00"S 63°28'00"O
Entidad	Municipalidad
• País	 Argentina
• Provincia	 Córdoba
• Departamento	Tercero Arriba
Intendente	Oscar Fassoli (Vecinalismo)
Altitud	
• Media	247 m s. n. m.
Población (2010)	
• Total	5 110 hab.
Huso horario	UTC-3
Código postal	X5984
Prefijo telefónico	0353
[editar datos en Wikidata]	

7. Informes de mercado, indicadores de Argentina [#https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/informes-de-mercado/busqueda-avanzada](https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/informes-de-mercado/busqueda-avanzada)

Indicadores de crecimiento	2017	2018	2019 (e)	2020 (e)	2021 (e)
PIB (miles de millones de USD)	642,93e	519,49e	445,47	443,25	481,84
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	2,7e	-2,5e	-3,1	-1,3	1,4
PIB per cápita (USD)	14.588e	11.658e	9.888	9.731	10.462
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-7,0	-4,4e	-2,3	-0,7	-1,2
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	57,1	86,1e	93,3	80,8	76,4
Tasa de inflación (%)	25,7	34,3e	54,4	51,0	32,3
Tasa de paro (% de la población activa)	8,4e	9,2e	10,6	10,1	10,1
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-31,60	-27,48e	-5,36	1,13	-0,12
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-4,9	-5,3e	-1,2	0,3	-0,0

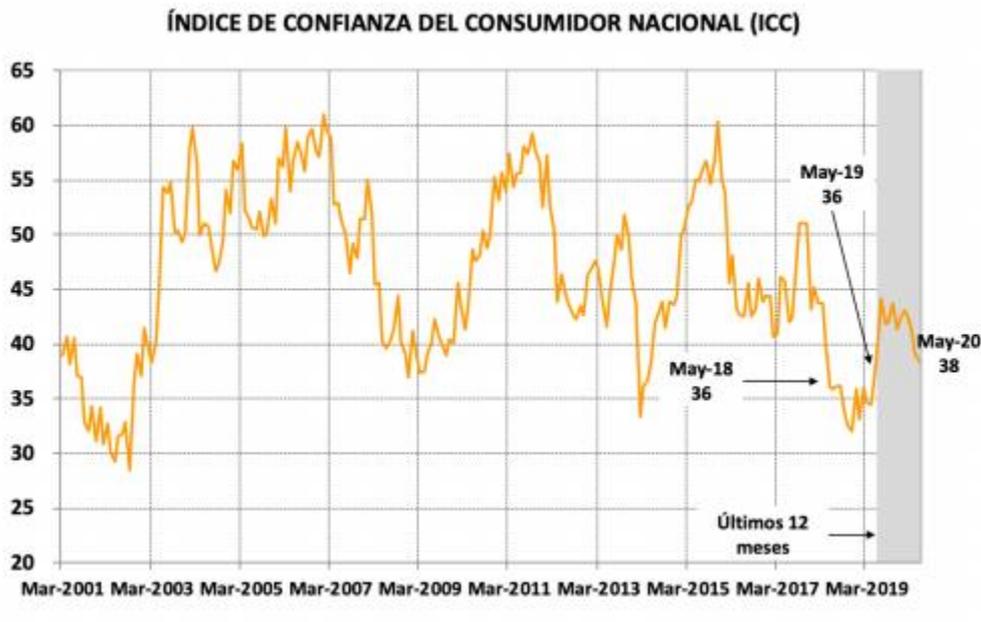
Fuente: IMF - World Economic Outlook Database, Últimos datos disponibles

Nota: (e) Datos estimados

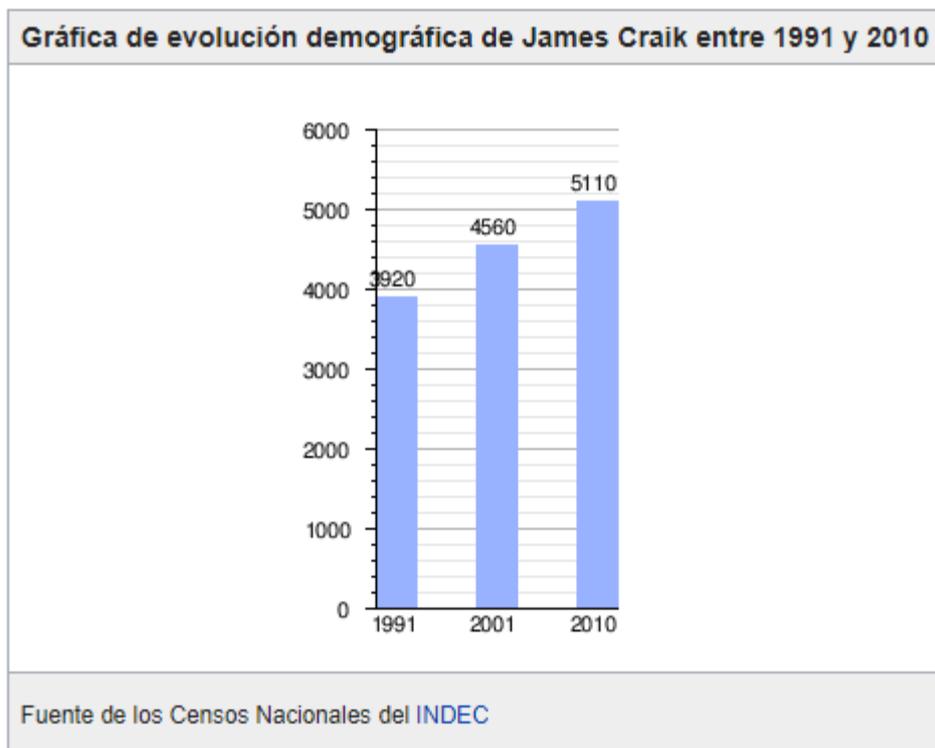
Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en % del empleo total)	0,1	22,4	77,6
Valor añadido (en % del PIB)	6,1	23,0	56,9
Valor añadido (crecimiento anual en %)	-14,3	-3,1	-0,0

Fuente: World Bank, Últimos datos disponibles.

8. Índice de confianza del consumidor, gráfico. Universidad Torcuato Di Tella <file:///C:/Users/10246360/Downloads/2020-05%20ICC%20Informe.pdf>

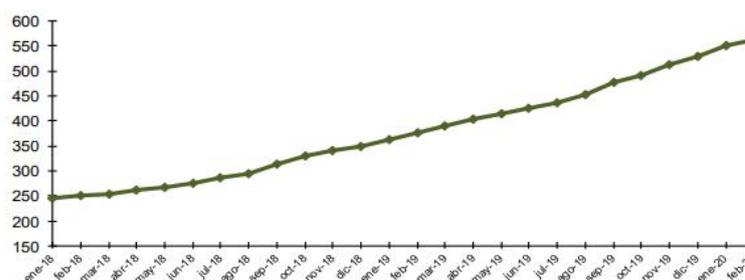


9. Evolución demográfica de James Craik entre 1991 y 2010. Gráfico INDEC.



10. Índice de Precios al Consumidor (IPC) en Córdoba. Gráfico.
<https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/coyuntura-economica-de-la-provincia-de-cordoba/resource/2f771a73-75e4-4dca-9a32-5c16eb3204a4>

Indice de Precios al Consumidor en Córdoba.
Base 2003 = 100.



Fuente: Dirección General de Estadística y Censos.

11. IPC general Argentina Marzo 2020

<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina>

IPC General Argentina Marzo 2020			
	Interanual	Acum. desde Enero	Variación mensual
IPC General [+]	48,4%	7,8%	3,3%
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	51,3%	11,7%	3,9%
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	48,3%	8,7%	2,9%
Vestido y calzado [+]	53,1%	7,8%	4,2%
Vivienda [+]	26,9%	2,6%	1,4%
Menaje [+]	55,0%	3,7%	2,9%
Medicina [+]	58,7%	1,1%	2,7%
Transporte [+]	43,8%	4,8%	1,6%
Ocio y Cultura [+]	51,4%	10,0%	2,5%
Enseñanza [+]	46,1%	19,8%	17,5%
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	46,9%	9,7%	2,2%
Otros bienes y servicios [+]	52,5%	7,7%	2,0%

< IPC General 2020-02

12. IPC General anual

Argentina: IPC General anual		
	2019	2018
IPC General [+]	53,8%	47,7%
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	56,8%	51,2%
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	50,2%	28,3%
Vestido y calzado [+]	51,9%	33,1%
Vivienda [+]	39,4%	45,7%
Menaje [+]	63,7%	50,0%
Medicina [+]	72,1%	50,2%
Transporte [+]	49,7%	66,8%
Comunicaciones [+]	63,9%	55,3%
Ocio y Cultura [+]	48,5%	43,4%
Enseñanza [+]	47,1%	32,1%
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	50,3%	39,0%
Otros bienes y servicios [+]	55,9%	53,2%

12. Conflictividad laboral en Córdoba. Gráfico

Conflictividad laboral en Córdoba

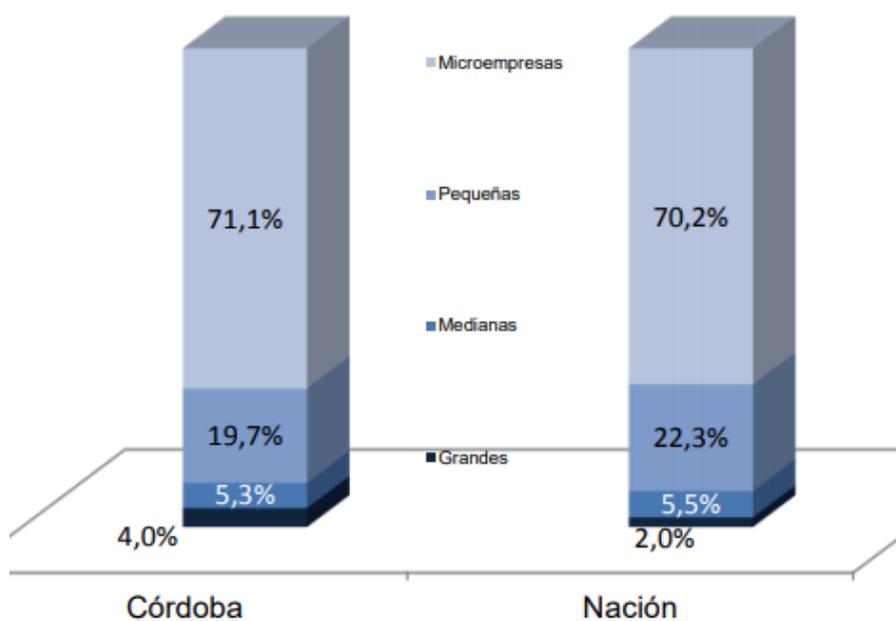
Principales indicadores de la conflictividad laboral en el ámbito privado



Fuente: DGEMyEL – MPyT, sobre la base de SIPA.

13. Porcentaje de Grandes, Medianas, Pequeñas y Microempresas. Córdoba y Nación

http://www.trabajo.gov.ar/downloads/estadisticas/informesprovinciales/InfDiagLab_201905MAYO_Cordoba.pdf



<https://camece.org/wp-content/uploads/2018/05/Informe-CAMECE-2017-Sem-1%20C2%BA.pdf> :

14. Córdoba informe 2017:



Ficha técnica:

Encuesta digital:
Experiencias de compras por Internet

Cobertura - Zona Geográfica:
Provincia de Córdoba, Argentina

Universo:
Personas mayores de 18 años

Período encuestado:
Primer semestre 2017

Tamaño muestral:
221 casos

Duración:
Agosto - Septiembre 2017

Frecuencia de Acceso a Internet



97% accede a internet diariamente y varias veces al día, sin importar el dispositivo que utilice.

Pregunta formulada:
¿Qué tan seguido accedes a Internet?.

Frecuencia de compra Online



54% **COMPRADORES FRECUENTES**
(realizan una compra o más por mes)

Pregunta formulada:
¿Con qué frecuencia compras productos o contratas servicios de manera online?

Antes de la compra online...

Principales fuentes de referencia utilizadas



Antes de la compra offline...

91% Consulta precios en forma online

Preguntas formuladas:
Antes de la compra. ¿Utilizas alguna fuente de referencia?
Antes de la compra offline. ¿Consultas precios de referencia de forma online?.

Canales de compra



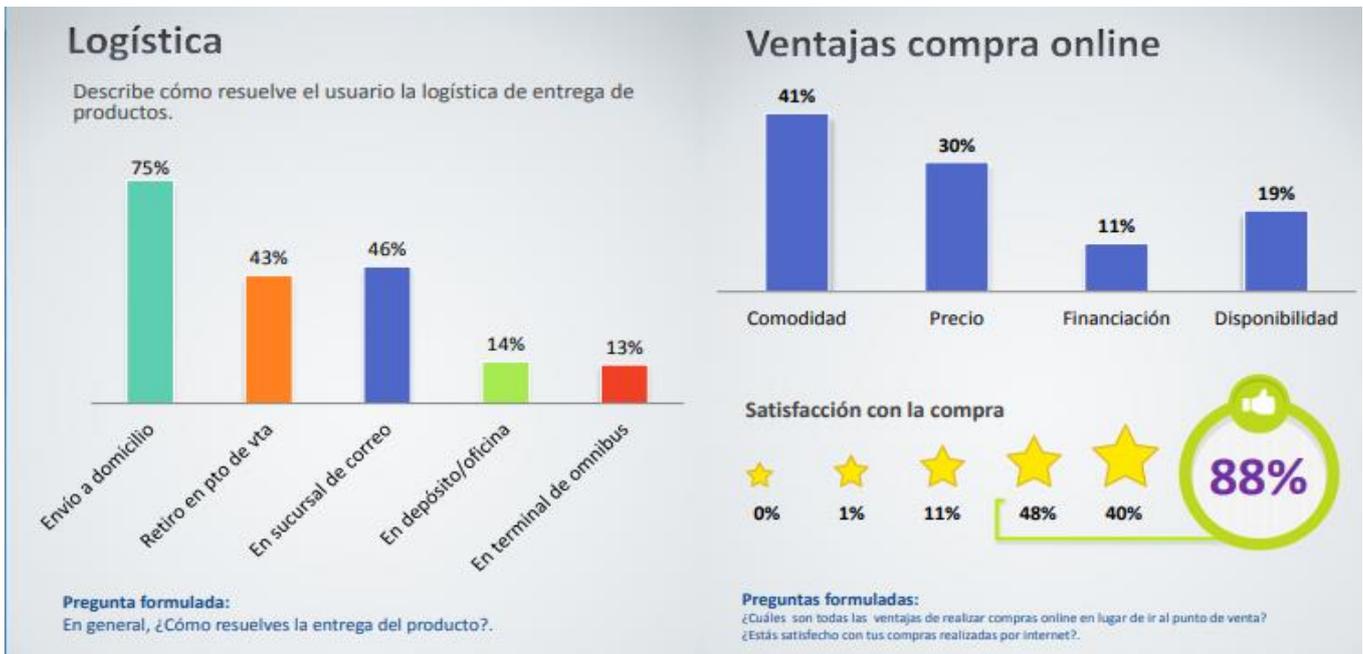
Preguntas formuladas:
¿En qué páginas de Internet has comprado alguna vez?
¿Utilizaste Marketplace para comprar o vender productos o servicios?

Medios de pago



6 de cada 10 compradores eligieron pagar con tarjeta de crédito

Pregunta formulada:
¿Qué medios de pago utilizaste para tus compras por internet?.



15. Presupuesto Desarrollo e implementación de plataforma web. EGL IT CONSULTING



Desarrollo e implementación de plataforma Web

Propuesta técnica y comercial

Ciente: A.J. & J. A. Redolfi



Lunes 29 de Junio, 2020

Estimado responsable de tecnología,

Este documento es una descripción de las tareas a realizar por EGL GLOBAL CONSULTING con el objetivo de desarrollar e implementar una página web y continuar con un soporte mensual de la plataforma de 8hs.

Propuesta Técnica.

Instalar y configurar una máquina virtual en un proveedor de servicios Cloud a definir (Aws/Azure) e implementar el stack de software para el montado de la web.

Plan de Acción:

- Instalación de BBDD MySQL.
- Instalación de aplicaciones, frameworks, librerías.
- Instalación y configuración de Content Management System
- Desarrollo de código en lenguaje html5

Detalle de tareas:

1. Análisis de la estrategia y plan de migración
2. Definición de los componentes a instalar
3. Pruebas funcionales aplicativos.
4. Instalación de los productos
5. Pruebas de post migración, conexión de usuarios, servicios disponibles
6. Configuración de backups de la plataforma
7. Startup de los servicios y pruebas de conexión.

Responsabilidades del Cliente

A.J. & J. A. Redoffi deberá proveer al consultor de EGL GLOBAL CONSULTING involucrado en el proyecto el acceso a los recursos necesarios para su desempeño en tiempo y forma.

Soporte técnico.

El servicio será brindado en modalidad mixta por recursos Especialista basado en metodologías probadas por EGL GLOBAL CONSULTING, el mismo incluye:

- Soporte ON-CALL: Modalidad guardia pasiva a través de atención telefónica 8hs a 20hs.
- Paquetes de 8 hs remotas mensuales para la resolución de incidente 9hs a 19hs.



Soporte

El valor del presente servicio es de:

- o Instalacion y configuración de la Infraestructura: AR\$42620
- o Desarrollo web de la solución: AR\$27900
- o Soporte mensual On Call + 8 horas remoto: AR\$ 8800+IVA.
- o Valor Hora excedente al abono - (L a V): AR\$ 1240+IVA.

*Los costos del servicio Cloud corren por cuenta del Cliente.

Términos y condiciones

- El alcance de este servicio está limitado a las tareas descritas en la presente propuesta. No incluye la implementación de otras funcionalidades que no se hayan detallado específicamente en este documento.
- Toda tarea no contemplada específicamente en esta propuesta o cualquier extensión o modificación a las tareas descritas en ella, será objeto de un análisis conjunto, será cotizada por EGL GLOBAL CONSULTING y deberá ser aprobada por escrito por A.J. & J. A. Redolfi antes de su realización.
- La fecha de factura tendrá 21 días hábiles para su cobro, Las cantidades vencidas tendrán un cargo de servicio de un 3% mensual.
- Los valores indicados en la presente propuesta tendrán vigencia hasta el 20.07.2020.
- Una parte podrá rescindir el contrato total o parcialmente sin que medie requerimiento alguno, sin intermediación judicial y sin que nazca obligación de indemnización alguna de los posibles daños sufridos por las Partes, si se produjera alguna de las siguientes circunstancias:
 - a) La otra parte incurriera en concurso preventivo
 - b) Cesara o se liquidara la empresa de la otra parte
- El presente Contrato se regirá por las leyes de la República Argentina. Todos los conflictos relacionados con el Contrato se someterán exclusivamente a la jurisdicción de los Tribunales nacionales Ordinarios en lo Comercial de la Ciudad de Buenos Aires, renunciando a cualquier otro fuero o jurisdicción que sea aplicable.

16. Curso CMI

01 de Julio de 2020	28 de Octubre de 2020	Abierta- Insíbete
01 de Septiembre de 2020	28 de Diciembre de 2020	Abierta- Insíbete
01 de Octubre de 2020	28 de Enero de 2020	Abierta- Insíbete
01 de Noviembre de 2020	28 de Febrero de 2020	Abierta- Insíbete

Duración: 50 horas

Precio: 296 Dólares Americanos
20.906 Pesos Argentinos (aproximadamente)

Los datos en Pesos Argentinos deben ser considerados exclusivamente a modo información. Los precios finales están siempre reflejados en Dólares.

FAQ: Preguntas y respuestas frecuentes

Formas de pago seguras:

- Transferencia bancaria
- PayPal
- VISA (BBVA)

Acceso a la plataforma:

17. Salario promedio de un Community Manager

bumeran | [BLOG](#) [SUELDOS](#) [SOY EMPRESA](#) [PUBLICAR GRATIS](#) [INGRESAR](#)

Bolsa de trabajo > Sueldos > Comunicacion > Community Manager

S **Sueldo de community manager**
Comunicación, Relaciones Institucionales y Públicas > Comunicacion

SUELDO PROMEDIO

\$42.556.-

¿CUÁL ES EL SUELDO DE UN COMMUNITY MANAGER?
El sueldo promedio para el puesto de community manager en Argentina es de \$42.556 al mes. Esta información es obtenida a través de una estimación entre los **13** sueldos pretendidos de los postulantes, en los últimos 3 meses. El mismo varía entre los \$30.000 y los \$90.000 mensuales.

Actualizado a Junio del 2020

18. Curso de Google Analytics

UTN.BA | **Centro de e-Learning** | INSTITUCIONAL | TRABAJA CON NOSOTROS

OFERTA EDUCATIVA ▾ INSCRIPCIÓN FORMAS DE PAGO ▾ PREGUNTAS FRECUENTES CONTACTO

Curso Online

CURSO DE GOOGLE ANALYTICS

Obtené los conocimientos para armar campañas de marketing digital con Google Analytics y lograr el posicionamiento en los buscadores.

[IR AL TEMARIO](#) [INSCRIPCIÓN](#)