



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Licenciatura en Administración

PROYECTO DE GRADO

“Análisis Organizacional, y Propuesta de Transformación. Caso Lupe”

Integrantes:

Fornoni, Ana Rosa – DNI 25.029.438

Lerda, Tomás – DNI 36.986.254

Tutor: Lic. Suarez Fosacceca, Gabriel Alejandro

ÍNDICE

	Pág.
ÍNDICE	II
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VI
DEDICATORIA	VII
AGRADECIMIENTOS	VIII
EMPRESA	IX
INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO	X
RESUMEN	XII
PALABRAS CLAVE	XIV
INTRODUCCIÓN	16
JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	17
CAPÍTULO I	18
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA	18
1.1 Historia y Ubicación	19
1.2 Misión, Visión y Objetivos	20
1.3 Organigrama	22
1.4 Políticas y Estrategias	24
CAPÍTULO II	25

ANÁLISIS DEL ENTORNO, Y CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL	25
2.1 Análisis del entorno	26
2.1.1 Entorno externo general.....	27
2.1.1.1 Condiciones Económicas.....	28
2.1.1.2 Condiciones Políticas y Legales.....	29
2.1.1.3 Condiciones Sociales y Culturales.....	29
2.1.1.4 Condiciones Tecnológicas.....	30
2.1.2 Entorno externo específico.....	30
2.1.3 Entorno Interno.....	31
2.2 Concepto del método cinco fuerzas de Porter.....	32
2.2.1. Riesgo por nuevo ingreso de potenciales competidores.....	33
2.2.2. Grado de rivalidad entre compañías establecidas.....	34
2.2.3. Poder de Negociación de los Compradores.....	34
2.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores.....	35
2.2.5. Proximidad de sustitutos para los productos.....	35
2.3 Crecimiento y Evolución organizacional.....	36
2.3.1 Fases.....	36
2.4 Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas	39
2.4.1. Definición de estrategias asociativas.....	40
2.4.2 Diferentes estrategias asociativas entre micro y pequeñas empresas.....	41

2.4.3 Beneficios de asociarse.....	44
2.4.4 Obstáculos de asociarse.....	45
CAPÍTULO III.....	46
CADENA DE VALOR INTERNA.....	46
3.1 Definiendo la Cadena de Valor.....	47
3.1.1. Actividades de apoyo o soporte.....	47
3.1.2. Actividades básicas.....	50
3.2 Mirada y aplicación de la empresa en la cadena de valor.....	52
3.2.1 Estrategia competitiva.....	52
CAPÍTULO IV.....	54
DIAGNÓSTICO.....	54
4.1. Diagnóstico.....	55
4.2 Concepto análisis FODA.....	58
4.2.1 Aplicación del mismo en la empresa.....	60
CAPÍTULO V.....	62
PROPUESTA PARA LA OPTIMIZACIÓN: APLICACIÓN.....	62
5.1 Propuesta presentada.....	63
5.2 Diseño de un plan de Transformación.....	63
5.2.1 Propuesta de Transformación en SRL.....	64
5.2.2 Organigrama Propuesto.....	64

5.2.3 Empleados.....	66
5.2.4 Clientes	67
5.2.5 Expansión del Mercado.....	67
5.3 Desarrollo de la Cadena de Valor Interna propuesta	69
5.3.1 Estrategia Competitiva propuesta.	72
5.4 Constitución de una SRL	73
5.5 Factibilidad de las Propuestas	75
5.5.1 Factibilidad Comercial.....	76
5.5.2 Factibilidad Económica.	77
5.6 Ventajas y Desventajas de la Propuesta de transformación en SRL.....	78
CONCLUSIÓN.....	80
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXO.....	83

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Organigrama de la empresa	22
Figura 2: Gráfico Análisis del entorno	27
Figura 3: Gráfico Modelo de las cinco Fuerzas Poster	33
Figura 4: Organigrama para posible transformación en SRL.	64
Figura 5: Ubicación actual de LUPE,	84
Figura 6: Oficina administrativa de LUPE.....	85
Figura 7: Oficina administrativa de LUPE.....	86
Figura 8: Oficina administrativa de LUPE.....	87
Figura 9: Oficina administrativa de LUPE.....	87
Figura 10: Algunas de las máquinas con la que cuenta LUPE	88

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

Nuestros agradecimientos son para:

Al Instituto Universitario Aeronáutico, el cual a través de su equipo docente, nos brindó todas las herramientas necesarias para ser profesionales capacitados y con una excelente formación.

Al Licenciado Suarez Fosacceca, Gabriel Alejandro, tutor del Instituto Universitario Aeronáutico por orientarnos en nuestro proyecto.

A la empresa LUPE, por habernos permitido realizar este proyecto de grado en sus instalaciones y a los integrantes de la misma, por ayudarnos y facilitarnos información precisa para realizar la investigación.

EMPRESA

LUPE



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

FORMULARIO C

**Facultad de Ciencias de la Administración
Departamento Desarrollo Profesional
Lugar y fecha:**

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado

“Análisis Organizacional, en función de la cadena de valor. Caso Lupe”

Integrantes:

Fornoni, Ana Rosa.

Lerda, Tomás.

Licenciatura en Administración

Profesor Tutor del PG:

Lic. Gabriel Alejandro, Suarez Fosacceca.

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores

Presidente: **GARCIA, Siria Miriam**

1er Vocal: **ETCHEGOYEN, Javier**

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

Bien abordada la propuesta de crecimiento para una pyme como la del trabajo. A los efectos de acompañar esto con el escrito presentado se solicita: cuidar aspectos de presentación escrita como por ejemplo el justificado de los párrafos, la redacción (por ejemplo en Resumen indicar en el primer párrafo "tiene" en lugar de tendrá. En cuarto párrafo reemplazar profesionalismo por profesionalización. En sexto párrafo escribir "junto" en lugar de conjunto, etc.) El punto Justificación del trabajo ampliarlo ya que es un ítem clave (ídem para la defensa oral). En las Conclusiones revisar la secuencia lógica de los párrafos. En tal sentido se aconseja identificar la medida del logro de los objetivos -general y específico- y la importancia de haberlos alcanzado.

No es necesario hacer una nueva presentación por escrito.

Atte.

Prof. Miriam García

RESUMEN

El presente Trabajo Final de Grado tiene como objeto el análisis de la cadena de valor en una pyme familiar; y la posterior propuesta de transformación a la misma, para ir detrás del objetivo planteado.

LUPE, tiene su oficina administrativa comercial en la ciudad de Río Ceballos. La misma comenzó sus actividades en el año 2008, en el rubro servicios de desarrollo y mantenimiento de espacios verdes.

La empresa busca lograr un crecimiento integral sostenido en el tiempo, que le brinde la posibilidad de contar con mayores ingresos, y para eso está dispuesta a realizar una inversión razonable.

Luego de analizar distintos factores, se observó que el plan resulta viable de realizarse bajo la tipología de una SRL, siendo como se mencionó anteriormente el objetivo principal el crecimiento institucional y en el mercado, además de lograr una profesionalización de la misma en cada una de sus áreas.

El capítulo número uno describe la presentación y análisis de la empresa, detallando misión, visión, valores y los objetivos principales a alcanzar por la misma dado que en la actualidad la empresa no cuenta con estos puntos, por lo que fueron desarrollados de manera conjunta con su gerente general.

Dentro del capítulo número dos se conceptualiza un análisis de su entorno, junto con la aplicación de las cinco fuerzas de Porter, que brindan un apoyo informativo.

En el capítulo número tres, se destaca la importancia tanto de la estrategia competitiva como de la cadena de valor. Se va a estudiar con profundidad el desempeño de estas herramientas en la

organización, para detectar problemas que puedan detener el camino hacia el objetivo y brindarles una solución.

En el capítulo número cuatro se presentan un análisis FODA bien detallado para observar puntos a mejorar y puntos a aprovechar, como así también un diagnóstico detallando el porqué de la transformación propuesta.

Finalmente, en el capítulo número cinco, tendremos la propuesta para la transformación con todo lo que esta implica, a partir de la bibliografía empleada y de los conceptos adquiridos durante la carrera, esto llevado a cabo con diferentes proyecciones como de la cadena de valor y la estrategia competitiva que se le propone implementar a LUPE, su organigrama, etcétera.

El trabajo culmina con una conclusión y el anexo.

PALABRAS CLAVE

Empresa: es una unidad económica social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, cuyo objetivo es obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.

Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL): es una sociedad mercantil, es decir, que tiene como misión la realización de uno o más actos de comercio, o algún tipo de actividad sujeta al derecho mercantil y que se encuentra compuesta por un número limitado de socios, cuyo capital se encuentra repartido en participaciones de igual valor.

PYME: se entiende como Empresa micro, pequeña o mediana en cuanto a volumen de ingresos, valor del patrimonio y número en trabajadores. En este caso se considera a la empresa como micro PYME dado que tiene menos de 10 empleados en su plantilla.

Estrategia: definición de metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de acciones y asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos.

Cadena de Valor: herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva; un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Dentro de ella, encontramos nueve categorías genéricas de actividades que se integran en formas características. Porter las divide en dos tipos de actividades: primarias y de apoyo. Las actividades primarias son logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicio. Las actividades de apoyo incluyen abastecimiento, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa.

Transformación: proceso por el cual las sociedades tienen la opción de cambiar sus formas societarias, sin disolverse ni alterar sus derechos y obligaciones.

Propuesta: proyecto o idea que se presenta a una persona para que lo acepte y dé su conformidad para realizarlo.

Factibilidad: disponibilidad que se tiene de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas.

Posicionamiento: es ser el primero en la mente de los consumidores (que normalmente va asociado a una mayor participación de mercado y rentabilidad) y ser capaz de mantener esa posición a lo largo del tiempo.

INTRODUCCIÓN

Para llevar a cabo el proyecto, elegimos realizarlo en base a una empresa dedicada al desarrollo y mantenimiento de espacios verdes, llamada LUPE. La misma se ubica en la localidad de Río Ceballos.

Actualmente, la empresa es una PYME familiar, y busca hacer una inversión para dar un salto tanto en lo operativo, como en el mercado y la parte económica.

El trabajo consiste en el relevamiento, procesamiento y análisis de la cadena de valor y demás métodos, con la finalidad de obtener herramientas que permitan desarrollar la propuesta de transformación más idónea.

Para lograr este objetivo, se analizará la situación actual y se planteará un conjunto de actividades que contribuyan al crecimiento y profesionalismo de la empresa. Además, permitirá mejorar la imagen de la misma, añadir valor y alcanzar una posición diferenciada frente a la competencia.

JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Temática a abordar

La propuesta de transformación empresarial que se lleva a cabo permitirá a los dueños de la empresa observar en detalle cómo influirá un crecimiento-cambio de la misma en cada una de sus áreas y actividades, dada la aplicación de diferentes herramientas. Además, les permite tener una visión clara sobre cada uno de los puntos donde debe hacer hincapié, las acciones y las estrategias que debe implementar.

El análisis realizado no solo abarca la totalidad de la empresa bajo estudio, sino también las diferentes posibilidades de financiación para la inversión que se debe efectuar, estudio del mercado al cual se busca expandir, entre otros puntos importantes.

Se espera realizar un aporte para que la empresa logre el crecimiento deseado, y profesionalizarse al máximo en cada una de sus áreas, para que de esta manera alcance los objetivos que se plantearon, tanto en el sentido de comenzar a brindar un servicio más integral que le dé a la empresa la posibilidad de tener una mayor participación en su mercado actual, como así también expandir el mismo para sumar clientes y de esta manera incrementar la facturación de la empresa; objetivos que no serán posibles de alcanzar sin la profesionalización de LUPE en todas sus áreas, motivo por el cual justificamos nuestro trabajo.

CAPÍTULO I
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1.1 Historia y Ubicación

LUPE, es una empresa que se inicia a comienzos del año 2008 como empresa de servicios; sobre el desarrollo y mantenimiento de espacios verdes. El rubro abarca espacios grandes, ya sea, espacios comunes en barrios privados, espacios en fábricas o empresas, campus universitarios, como también espacios del estado como aeródromos, espacios de la Fuerza Aérea, ANAC, etc.

La misma tiene su oficina comercial-administrativa y su galpón de máquinas e insumos en la zona de Río Ceballos, provincia de Córdoba.

Es una micro pyme según las características, en cantidad de empleados, e ingresos anuales percibidos.

Con una mínima inversión en maquinaria, la empresa comenzó a ofrecer los servicios a espacios como barrios privados, en zonas aledañas. Sus primeros trabajos fueron de desmalezado por única vez en barrios privados en formación. Con varios lotes sin vender y sin construcción.

El primer trabajo importante, se logró con la presentación en una licitación privada en un campus de una Universidad en el año 2009. En ese momento pasó de ser una empresa monotributista a la calidad de responsable inscripto, ya que el contrato lo exigía, por la envergadura del servicio y las leyes de contratación. Se contrató personal operario, se realizaron otras inversiones y se le compró un mini-tractor que la Universidad tenía pagadero durante el transcurso del período del contrato, tres años.

Para la empresa en ese momento comenzó una etapa de estabilidad por un lado, por el contrato, y por otro, búsqueda de otros clientes, para lograr un crecimiento mayor.

Se realizaron presentaciones en diversos lugares, con administraciones de los distintos organismos. En el año 2011, se capta un nuevo cliente, un barrio privado, chico pero que se estaba formando, tenía muy pocos lotes vendidos y sólo una casa en construcción. Se logra generar un

vínculo con la administración del barrio. Se agrega un empleado más. En primer lugar era desmalezado de todo el predio, luego el desarrollo del espacio verde común y por último el mantenimiento del espacio común como el corte de los lotes aún no vendidos. En 2012, se renueva el contrato con la Universidad por 3 años más. En 2013 en otra presentación por diversas empresas alrededor del campus, se logra captar a una fábrica de pinturas. Pero ese mismo año, se deja de tener el barrio privado, ya que cambio la administración. En 2014, la empresa gana una licitación del Estado Nacional, por el corte en la zona del Aeropuerto Córdoba. Igualmente, en esos tiempos se empieza a sentir aires de “crisis”, por un lado comenzó como una empresa familiar y muy informal, con el paso del tiempo eso se nota y se exteriorizan aspectos que la dejan mal parada y por otro a nivel externo, debilidades competitivas. En 2015, se renueva nuevamente el contrato con la Universidad, en la cual hubo muchos cambios de personal en la administración, en mantenimiento y eso hizo que la empresa se fuese adaptando a las nuevas modalidades. En 2016 se siguió con los clientes, Universidad, Fábrica de pinturas y el Estado Nacional. En lo que respecta al Estado, finalizó el contrato y se siguió prestando el servicio con sistema directo. La empresa se presentó a nuevas licitaciones pero con muchas dificultades competitivas más que nada.

1.2 Misión, Visión y Objetivos

Visión: La excelencia en la creación y mantenimiento de espacios verdes, como así también, otras demandas que puedan surgir en la cotidianeidad del lugar, ya sea, pintura, trabajos de albañilería, arreglos varios.

Misión: Somos una pyme familiar que busca brindar un servicio integral profesionalizado, singularizar la atención de cada problema, ya sea del corte de césped u otros, y de esta manera desligar a nuestros clientes de tener que invertir un tiempo con el que quizás no cuenten.

Objetivo general:

- Lograr un crecimiento en facturación y mayor participación en el mercado, brindando un servicio integral consistente en un sistema sostenido que permite ante la visión panorámica, el contraste armonioso de los espacios verdes y edilicios durante las cuatro estaciones de transformación vegetal.

Objetivos específicos:

- Captar nuevos clientes en espacios grandes. Barrios privados, empresas, universidades, espacios del Estado Nacional, entre otros.

- Lograr un crecimiento en la envergadura de la empresa.

- Profesionalizarse en todas las áreas.

1.3 Organigrama

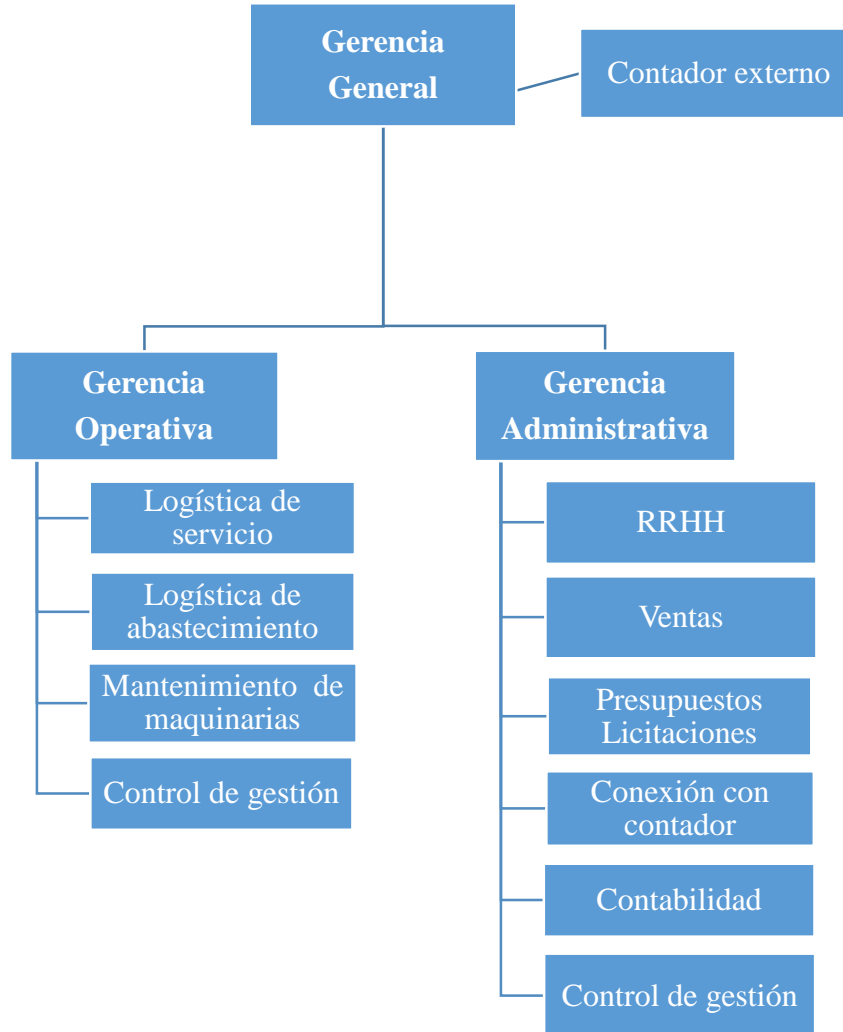


Figura 1: Organigrama de la empresa

La estructura organizacional consiste en un arreglo o disposición tal de los recursos de la organización que posibilite el cumplimiento de las funciones que le son inherentes con vistas al logro de sus objetivos.

Como sistema social, la organización – al igual que el ser humano o que la economía nacional- constituye un sistema complejo, dinámico y abierto, dado que presenta múltiples interrelaciones, cambia permanentemente e interactúa con el contexto. Pero si bien cambia, no por ello deja de conservar ciertos rasgos inherentes a su identidad, aún frente a las influencias del medio que la circunda. Por ello es que habitualmente puede enfrentar nuevos desafíos y seguir operando sin perder continuidad ni cohesión interna. Puede así mismo renovarse estructuralmente cuando afronta una crisis.

LUPE cuenta con 7 empleados dispuestos en la organización, siendo sus áreas destacadas la Gerencia General, de Administración y Operativa.

La Gerencia General es la encargada de tomar decisiones a nivel gerencial, de planificar a largo y corto plazo, dirigiendo y controlando globalmente la empresa en el cumplimiento de objetivos y estrategias.

También se encarga de tomar las decisiones de manera participativa, siendo consultada acerca de cualquier decisión que se quiera tomar. Evalúa, en conjunto con otras áreas, licitaciones, demanda de servicios, precios de los insumos y posibles aumentos de los mismos, como también la incorporación de nueva maquinaria.

La Gerencia Operativa se encarga en primera medida de la prestación del servicio, su planificación. También de logística de abastecimiento de insumos, mantenimiento de maquinarias y por último un control de gestión en el servicio. Uno de los ejes más importante en la empresa.

La Gerencia Administrativa se encarga de la contabilidad, presupuesto-licitaciones, facturación, pagos, banco, recursos humanos, en todo lo que atañe al sector, etc. Por último, el control de la gestión en este sector.

Ambas gerencias están conectadas constantemente, en este sentido existe una manera de

desarrollarse que es la de verdaderamente de sistemas, en donde todas las funciones se interrelacionan, pero a su vez cada función puede evolucionar dentro del conjunto de la estructura, dependiendo de la cooperación esperada de los otros órganos.

1.4 Políticas y Estrategias

Las políticas y estrategias que lleva a cabo la empresa, se detallan a continuación:

- Inversión constante en tecnología de punta.
- Calidad total
- Satisfacción de clientes internos
- Mejora continua
- Trabajo en equipo

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO, Y CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL

2.1 Análisis del entorno

Horton (2008), define al ambiente externo como aquellos elementos ajenos a la organización que influyen de manera directa o indirecta el cumplimiento de objetivos. Es el conjunto de todos aquellos factores que influyen en la organización y que no pertenecen al sistema.

Dado el grado de interrelación que existe entre la empresa y el entorno, ésta deberá tener una actitud de análisis permanente del entorno para identificar a tiempo las repercusiones que tiene en ella. Así, este análisis le permitirá:

a) Detectar a tiempo las oportunidades y amenazas que el entorno presenta para su supervivencia, lo que le permitirá que pueda aprovechar las primeras y facilitará que transforme las amenazas en oportunidades.

b) Identificar los cambios internos que tiene que poner en marcha para mejorar su relación con el entorno y facilitar su adaptación a él.

Torres (2001), detalla ciertas características del entorno o medio:

- Estabilidad.
- Complejidad.
- Diversidad de mercados.
- Hostilidad.

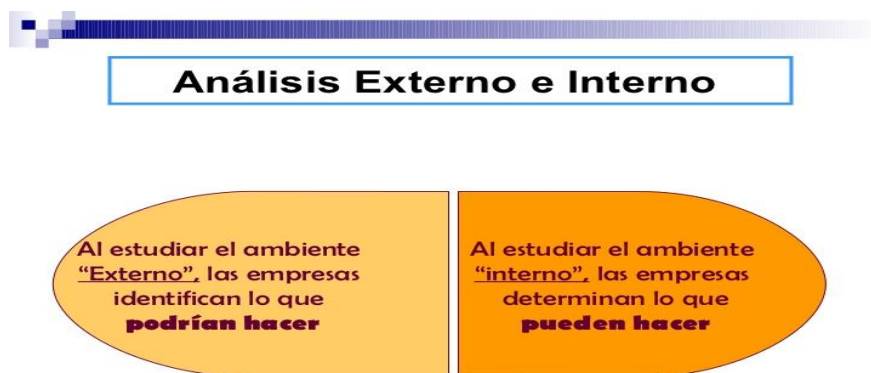


Figura 2: Gráfico Análisis del entorno

El entorno interno de la empresa comprende la cultura organizacional. Como dice Solana en Administración de Organizaciones, La cultura es el conjunto de modos de pensar, sentir, actuar, los que al ser asumidos y compartidos por una pluralidad de personas sirven objetiva y simbólicamente para hacer de ellos la comunidad diferenciada y específica. El entorno externo, reconoce un conjunto de factores que repercuten en la empresa de manera específica (entorno externo específico) y otros que influyen de forma general (entorno externo general).

Entre los factores del entorno externo específico se identifican el riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores, el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la proximidad de sustitutos para los productos de una industria.

Mientras que, los factores del entorno externo general comprenden las condiciones Económicas, las Políticas, Legales, Sociales y Culturales y las condiciones Tecnológicas.

2.1.1 Entorno externo general.

Los distintos acontecimientos que ocurren pueden afectar de forma considerada a la empresa y

repercutir sobre su actividad empresarial. Asimismo, existen algunos componentes que accionan sobre la empresa de manera indirecta.

A continuación, se expone cada uno de los componentes de este entorno:

2.1.1.1 Condiciones Económicas.

Las condiciones Económicas comprenden las medidas que afectan a las relaciones de producción o prestación de servicios, distribución y consumo de la empresa. Algunas de ellas son el crecimiento de la economía, las variaciones de los precios, las diversas políticas fiscales y monetarias aplicadas por el gobierno, entre otras.

El estado establece una serie de normas que regulan la actividad empresarial, las cuales en algunos casos las incentivan y en otros casos las limitan e incluso las prohíben.

LUPE se encuentra influida en su actividad por políticas fiscales, monetarias y por la inflación existente en la Argentina. Los impuestos, los intereses de financiación, propuestas de financiamiento y el crecimiento del precio de los bienes son elementos del componente económico del entorno.

Respecto a los impuestos exigidos por el Estado, si los mismos aumentan, los beneficios de la empresa disminuirán y, por lo tanto, la inversión caerá. Ello provocará una caída en la producción, empleo y consumo privado.

En cuanto al interés de los préstamos, actualmente el mismo ha bajado respecto a años anteriores, y se presentan gran variedad de posibilidades para los mismos. Por lo tanto, LUPE obtendrá financiación más económica para llevar a cabo sus planes de inversión, ya que los préstamos se abaratarán. En cuanto a las propuestas de financiamiento, existe como un cuello de botella, ya que al ser LUPE, una micro pyme, muchas veces no puede acceder a la financiación

que necesitaría para inversiones considerables, ya que muchas veces las licitaciones son de espacios grandes y es necesario tener una estructura para poder competir. Por lo que no puede acceder a contar con lo necesario, por la estructura y por lo tanto, pierde competitividad.

La inflación del país es elevada, provocando un continuo y generalizado crecimiento de los precios de los bienes y servicio. Ello influye en la empresa, porque aumentan los costos de los insumos y genera incertidumbre acerca de las políticas y acciones a llevar a cabo.

2.1.1.2 Condiciones Políticas y Legales.

Dentro del marco impositivo, LUPE considera las siguientes leyes con sus respectivos decretos:

-Ley 20.628 Impuesto a las ganancias, LUPE queda sujeta al gravamen de emergencia que establece dicha ley.

-Ley 23.349 Impuesto al Valor Agregado, dicho impuesto al consumo grava el acto de comercializar un bien.

En el marco laboral:

-Ley 20.744 Régimen de contrato de trabajo, a través de la misma tanto empleador como empleado deben cumplir y gozar de los derechos y facultades que establece la misma.

- C.C.T N° 458/06. Sindicato Unido de trabajadores jardineros.

2.1.1.3 Condiciones Sociales y Culturales.

Hace referencia a valores y creencias básicas de la sociedad, actitudes respecto al consumo, al ocio y especialmente a la conservación del medio ambiente.

Dentro del marco cultural, la firma cree fehacientemente en el desarrollo personal, y diariamente enfrenta nuevos desafíos y oportunidades.

Los valores fundamentales que dan cohesión a la empresa y conforman la base de la cultura, liderazgo y éxito comercial son:

- El cliente
- Respeto por las personas
- Calidad
- Solidaridad
- Cumplimiento

2.1.1.4 Condiciones Tecnológicas.

A través del tiempo la tecnología ha reducido las barreras para realizar negocios, incrementar ingresos, mejorar procesos e implementar nuevas herramientas dentro de las compañías.

Sin embargo hoy por hoy, la implementación de la misma ya no es un lujo, o una inversión sino una necesidad fundamental que permite a las grandes y pequeñas empresas estar a la vanguardia de los nuevos tiempos, con procesos competitivos tanto en el mercado nacional como internacional. LUPE tiene la política de invertir en tecnología de punta, para de esa manera prestar el servicio de la mejor manera posible y diferenciarse de la competencia.

2.1.2 Entorno externo específico.

El entorno externo específico abarca las fuerzas externas que tienen efectos directos e inmediatos en las decisiones y actos de los gerentes. El entorno específico de cada organización es único y cambia con las condiciones.

Las fuerzas que componen el entorno específico:

Cientes: los clientes o compradores son los que absorben la prestación de la empresa. Los

clientes plantean incertidumbres a la organización. Sus gustos cambian o dejan de sentirse satisfechos.

Proveedores: los componen otras empresas que suministran materiales y equipo. También incluye a quienes prestan servicios financieros y mano de obra. Se busca asegurar un aporte continuo de los insumos que se necesitan, al menor precio posible.

Competencia: representa una fuerza, conformada por varias empresas, que los gerentes deben vigilar y estar preparados para responder.

Grupos de presión: son diferentes individuos que pretenden influir en las acciones de las organizaciones y tienen diversos intereses.

Tema desarrollado con más profundidad en el CAPITULO II con las cinco fuerzas de Porter y el CAPITULO IV con el Análisis FODA.

2.1.3 Entorno Interno.

El ambiente interno de una empresa está compuesto por elementos que se encuentran dentro de la organización, incluyendo a los empleados actuales, la dirección y técnicas de gestión y en especial la cultura organizacional que define el comportamiento del empleado.

Otros elementos que forman parte del ambiente interno de una empresa son:

- Los postulados sobre misión y visión. Por qué y para qué existe la empresa. Explica el propósito e incluye los atributos que la distinguen de otras organizaciones.
- Las políticas corporativas. Los lineamientos que establecen las directrices a seguir en determinadas situaciones.
- Las estructuras formales. El diseño jerárquico de las tareas de la gente.
- La cultura organizacional. Es la personalidad de la organización. Son los valores, los héroes,

ritos y rituales de cada empresa que la distingue de otra.

- El clima organizacional. Actitudes de los trabajadores, las relaciones interpersonales diarias, las interacciones son indicativos del clima interno.

- Los recursos. La gente, la información, la infraestructura, el equipamiento, las instalaciones, los materiales, etc.

- Las filosofías del management. Las creencias personales, valores y concepción de cómo se debe trabajar de cada manager.

Tema desarrollado con más profundidad en el CAPITULO II con las fuerzas de Porter.

2.2 Concepto del método cinco fuerzas de Porter

Arnoldo C. Hax y Nicolás S. Majluf (1997) exponen en su libro la importancia del modelo de las cinco fuerzas de Porter, como parte del análisis estructural de las industrias.

A fin de seleccionar la posición competitiva deseada de un negocio, resulta necesario comenzar con la evaluación de la industria a la que pertenece. El marco más influyente y el que más se utiliza para la evaluación del atractivo de la industria es el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Éste postula que existen cinco fuerzas que conforman típicamente la estructura de la industria: la intensidad de la rivalidad entre los competidores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. Estas cinco fuerzas delimitan los precios, costos y requerimientos de inversión, que son los factores básicos que explican las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria.

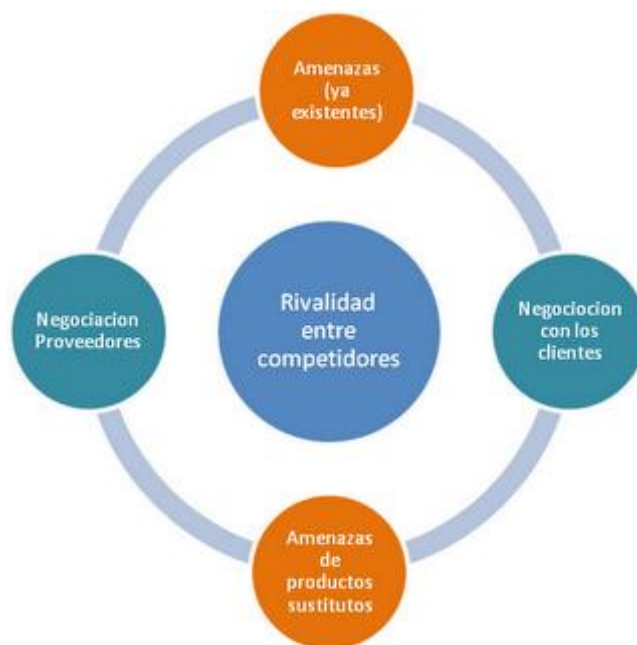


Figura 3: Gráfico Modelo de las cinco Fuerzas Porter

2.2.1. Riesgo por nuevo ingreso de potenciales competidores.

La empresa debe orientar su atención hacia posibles e inevitables nuevos participantes. Se trata de compañías que en el momento no participan en una industria, pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. Las compañías establecidas tratan de hacer desistir a los competidores potenciales de su ingreso, puesto que cuanto mayor sea la cantidad de empresas que ingresen en una industria, más difícil será para aquellas mantener su participación en el mercado y generar utilidades. Por consiguiente, un alto riesgo de ingreso de potenciales rivales representa una amenaza para la rentabilidad de las firmas establecidas.

LUPE:

En este sentido existen muchas empresas, que brindando otros servicios, agregan el de mantenimiento de espacios verdes para integrarlos. Y esas son las empresas que le sacan potenciales clientes a LUPE.

2.2.2. Grado de rivalidad entre compañías establecidas.

Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

LUPE:

No existe un gran número de empresas competidoras por lo que la rivalidad no es tan fuerte.

2.2.3. Poder de Negociación de los Compradores.

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

LUPE:

En este sentido, el mercado regional de consumidores del servicio es variable. Empresas pequeñas, grandes, públicas, privadas, etc. Siempre el comprador pretende pagar un precio bajo, el más bajo de todos. Y ahí es cuando utiliza ese poder que tiene de buscar el mejor precio. Que seguramente lo consigue. Ya que existe una variedad de tamaños de empresas en el mercado, y hay una diferencia de costos, por lo tanto también de precios del servicio.

2.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores.

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.

LUPE:

En este caso, con respecto a los proveedores de maquinaria, es casi un monopolio. La empresa trabaja con la marca Sthill, John Deere, Fiat y son precios estipulados por ellos en donde los otros proveedores, no son competencia ya que la calidad hace a la diferencia.

En el caso de proveedores de insumos menores como guantes, elementos de seguridad, ropa, tanza, etcétera, no son tantos y por ende existe un poco de poder de negociación. Son costos que la empresa los tiene en cuenta y no varían tanto entre proveedores.

2.2.5. Proximidad de sustitutos para los productos.

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

LUPE:

Con respecto a este punto, el servicio sustituto existe, ya que existen muchas empresas que brindan el servicio pero la diferencia es la calidad del servicio de LUPE, la mayoría de las veces cuando adquieren este servicio, analizan el precio y como es el servicio, la calidad se nota cuando se brinda y antes no, es muy difícil diferenciar los servicios o decir que son sustitutos.

2.3 Crecimiento y Evolución organizacional

El Profesor Alberto Vásquez Tapia (2011), en su informe sobre crecimiento y evolución de las Organizaciones publicado en Harvard Business Review, presenta cinco fases de evolución (períodos prolongados de crecimiento en que no ocurren cambios violentos) y revolución (períodos de agitación en la vida organizacional) para un desarrollo organizacional en empresas pequeñas.

2.3.1 Fases.

Fase 1.- Creatividad: Es la etapa de nacimiento de una organización educacional, con énfasis en la creación de un proyecto y un lugar para instalarse. Los fundadores tienen generalmente una orientación de tipo teórica y profesional, desempeñando generalmente las actividades administrativas. Las energías físicas y mentales están puestas en la creación y lanzamiento del proyecto. La comunicación entre los integrantes de la comunidad educacional es frecuente y de carácter informal. Las largas horas de trabajo y los bajos salarios son compensados con la promesa de un desarrollo mejor en el futuro. El control de las actividades proviene de la información directa e inmediata que entregan los profesores, alumnos y apoderados. Se actúa a medida que existe una demanda.

Fase 2.- Dirección: Aquellas instituciones que sobreviven la primera fase, generalmente se

embarcan en un período de crecimiento sostenido bajo un liderazgo capaz y estructurado. Se introduce una estructura funcional en la organización para separar las funciones básicas: administración, docencia, dirección y servicios. Se crean y asignan cargos especializados. Se introducen sistemas contables para los ingresos y los gastos. Se adoptan estándares de trabajo y evaluación, se crean incentivos y se generan presupuestos. Las comunicaciones se hacen más formales e impersonales a medida que se construye la jerarquía de cargos y funciones. El nuevo equipo directivo toma la mayoría de las decisiones y se institucionaliza la en la dirección, mientras los supervisores, coordinadores y profesores ejecutan las decisiones tomadas más arriba.

Fase 3.- Delegación: La aplicación exitosa de una estructura organizacional descentralizada, permite que las organizaciones superen las crisis de autonomía y entre a un nuevo periodo de crecimiento y desarrollo. Se entrega una mayor responsabilidad a los coordinadores de área y a los profesores. Se hacen mediciones de los avances individuales y por área para generar bonos que estimulen la motivación. Los directivos máximos se restringen a administrar por excepción, basándose en informes periódicos de los resultados y avances en todas las áreas y niveles. La administración se concentra en la realización de nuevas inversiones o en la creación de nuevos proyectos. La comunicación desde arriba hacia abajo es poco frecuente, generalmente por escrito, e-mails o mediante breves llamadas telefónicas. La etapa de delegación demuestra ser útil para ganar expansión a través de la elevación de la motivación de los niveles inferiores, los que, con una mayor autoridad y motivación son capaces de enfrentar mejor las situaciones nuevas y de innovar en su metodología de acuerdo a las necesidades.

Fase 4.- Coordinación: En esta fase se produce una evolución caracterizada por la utilización de sistemas formales y mecanismos para lograr coordinación. Los directivos asumen la responsabilidad de implementar y administrar estos nuevos sistemas. Se crean estructuras

intermedias que agrupan diversas unidades que estaban separadas. Se establecen y revisan intensamente procedimientos formales de planificación. Se contrata a numeroso personal de staff para aplicar los programas de control y revisión. Los gastos son cuidadosamente registrados y asignados a cada unidad dentro de la institución, llevándose un estricto control de acuerdo a los procedimientos. Estos sistemas de coordinación han probado ser útiles para lograr el crecimiento a través de una asignación más eficiente de los recursos.

Fase 5.- Colaboración: En esta fase se observa una fuerte colaboración interpersonal en un intento por sobre pasar la crisis de los informes y reuniones. Ahora se enfatiza una mayor espontaneidad en la toma de decisiones a través de equipos y de la confrontación regulada de las diferencias personales. El control social y la autodisciplina se imponen por sobre el control formal. Este cambio es muy dificultoso para los que estaban acostumbrados al sistema formal y confiaban siempre en él para sacar todas las respuestas. El centro de atención es la rápida solución de problemas a través de la acción en equipo. Se crean equipos inter-áreas para enfrentar acciones específicas. Se busca la asesoría externa y experta en problemas que no pueden enfrentarse con los recursos y conocimientos de la organización. Se utiliza una estructura de tipo matricial para ensamblar los equipos adecuados a los problemas que hay que enfrentar. Se realizan frecuentes charlas por parte de los directivos para llamar la atención sobre algún problema o asunto de importancia. Los directivos, supervisores y profesores se capacitan para mejorar sus desempeños y sobre todo para trabajar mejor en equipo y resolver adecuadamente los conflictos. Los sistemas de información son integrados a la toma de decisiones diaria. Las recompensas económicas apuntan más hacia el desempeño de los equipos que hacia el logro individual. Se promueve y premia la innovación y la aplicación de nuevas prácticas dentro de la organización.

Según las distintas fases de crecimiento, LUPE, estaría entre la fase 2 y la 3. El análisis del

Profesor Alberto Vásquez Tapia, es un análisis de un servicio, la educación, pero al ser un servicio lo que presta LUPE, el enfoque puede ser similar.

2.4 Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas

La Universidad Nacional de Córdoba (2007) en su programa Área, desarrollo las Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas. La información fue relevada de un trabajo realizado por el “ÁREA DE CAPITAL SOCIAL Y DESARROLLO LOCAL DEL INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS (UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA)” en los años 2003-2004.

El proyecto se desarrolló en dos etapas. En la primera, se realizó un relevamiento de las distintas estrategias asociativas que fuesen aplicables a micro y pequeñas empresas, a partir de datos secundarios sobre la experiencia nacional e internacional. Las estrategias relevadas se caracterizaron teóricamente a partir de variables como forma jurídica, modalidad de gestión, estructura, fortalezas y debilidades.

En una segunda etapa se realizó un relevamiento empírico para identificar experiencias asociativas existentes en la provincia de Córdoba.

El objetivo de este trabajo fue contribuir a lograr una mayor comprensión del fenómeno asociativo en el sector de la micro y pequeña empresa y poner sus resultados al servicio de agentes e instituciones que quieran acompañar o dirigir procesos de autodesarrollo local, de apoyo a las economías regionales y otras líneas de acción vinculadas con el financiamiento, capacitación y promoción de micro y pequeñas empresas.

2.4.1. Definición de estrategias asociativas.

Es un mecanismo de relación y acción conjunta organizada y con cierto grado de permanencia, entre distintos actores - empresas, personas u organizaciones - interesados en unir voluntariamente sus esfuerzos para conseguir objetivos comunes y obtener beneficios que no podrían alcanzar individualmente. Características:

1. Es principalmente un mecanismo de cooperación, aunque puede ocurrir que las empresas asociadas compitan entre sí.

2. Requiere de un cierto grado de organización, es decir, distribuir y coordinar tareas y funciones necesarias para el logro de objetivos comunes.

3. Tiene cierto grado de permanencia. Esto supone una visión de largo plazo de la relación conjunta, que trascienda los problemas coyunturales que puedan dar origen a la estrategia asociativa (por ejemplo, obtener un descuento por compras en cantidad o acceder a un crédito conjunto) y se mantenga en el tiempo.

4. Supone una decisión voluntaria al momento de asociarse, existiendo libertad para ingresar o retirarse de la estrategia asociativa según los mecanismos que acuerden sus miembros.

5. Se orienta al logro de objetivos comunes fijados por los asociados. Éstos pueden aprovechar ventajas o resolver problemas conjuntos conservando el control sobre su negocio, es decir, manteniendo su autonomía.

Pero constituir una estrategia asociativa supone además adoptar ciertas actitudes y valores o principios éticos:

- **Confianza.** Para trabajar en conjunto y compartir recursos, experiencias o información con una perspectiva de largo plazo es importante la confianza entre los asociados.

- **Transparencia.** Para trabajar asociativamente es importante también que todos los temas sean

tratados abiertamente. Son muy importantes los canales de comunicación que se utilicen, su accesibilidad y eficacia en la transmisión de la información.

- **Pluralismo.** Independientemente del mecanismo que se adopte para la toma de decisiones, la estrategia asociativa requiere por parte de los asociados una actitud de escucha y tolerancia con las opiniones contrapuestas que puedan surgir, así como el respeto por los compromisos adquiridos y las decisiones adoptadas.

- **Participación.** Es importante que sean los mismos asociados quienes tomen las decisiones referidas a la gestión de la estrategia asociativa, por ejemplo qué actividades se desarrollarán colectivamente, de qué forma se distribuirán las tareas o cómo se tomarán las decisiones, o que las aprueben a través de mecanismos que consideren convenientes.

2.4.2 Diferentes estrategias asociativas entre micro y pequeñas empresas.

La estrategia asociativa puede involucrar a personas, empresas e instituciones.

Algunas estrategias asociativas que pueden implementar micro y pequeños empresarios y que en algunos casos incluyen también la participación de otros actores estatales y no gubernamentales son: Red, Clúster y Cooperativa.

1) RED: forma de asociatividad entre un grupo de actores – “nodos” - unidos a través de vínculos que se caracterizan por su gran flexibilidad. Proviene fundamentalmente de la “latencia” de los lazos (formales o informales) que no requieren estar permanentemente activados, y pueden movilizarse cuando alguna acción económica, comercial, social u otra similar lo requieren.

La estructura que puede adoptar una red es variable y depende de sus necesidades de conformación y de las características de los miembros. En las redes de pequeñas empresas la estrategia colectiva va surgiendo en la mayoría de los casos espontáneamente, a través de la acción

conjunta, sin que sea planeada en forma deliberada por sus miembros. Si bien no hay una estructura definida para esta estrategia, es posible mencionar una tipología que considera como criterios clasificatorios el tipo de relación según el sector al que pertenecen los nodos y la “fuerza” de la relación entre ellos. A partir de estas dimensiones, se distinguen cuatro tipos de redes: aglomeradas, confederadas, conjugadas y orgánicas:

Las redes *aglomeradas* están conformadas por empresas que pertenecen a un mismo sector, con relaciones débiles o indirectas. La gestión de la red se realiza a través de asociaciones empresariales o profesionales que se ocupan de su coordinación o empresas líderes en tecnología o innovadoras en producto.

Las redes *confederadas* se componen de empresas con relaciones fuertes y directas pertenecientes a un mismo sector. Tienen relaciones intensas que combinan la cooperación con la competencia a través de acuerdos que sirven para dirigir sus acciones conjuntas.

Las redes *conjugadas* están integradas por empresas de sectores distintos con vínculos fuertes. Un ejemplo son las redes de empresas subcontratadas por una empresa principal. La forma de gobierno dentro de este tipo de redes presenta una forma jerárquica o semi-jerárquica, controlada en principio por la empresa principal, que se encarga de los proyectos y las relaciones con los clientes y que delega distintas fases del trabajo hacia otras empresas subcontratadas, articulada a través de relaciones verticales y unidireccionales.

Las redes *orgánicas* se conforman entre empresas de sectores distintos con relaciones débiles, no obstante lo cual realizan actividades conjuntas tales como crear una imagen común de la red o mantener informados a los nodos sobre temas que pueden interesarles.

2) CLUSTERS: Es una aproximación geográfica de un grupo interconectado de actores -que pueden ser empresas o instituciones - vinculados por las actividades de la cadena de valor en

cuestiones comunes o complementarias, es decir, que pueden competir y cooperar.

La estructura de un clúster puede variar en función de las características de sus integrantes.

Pueden presentarse tres tipologías diferentes de clúster:

- *Modelo Marshalliano Clásico*: asociación de pequeñas firmas y algunas empresas más grandes, geográficamente cercanas, a partir de la cual se generan importantes economías externas.

En este modelo las empresas pertenecientes al clúster tienen un bajo nivel de cooperación con empresas externas y las decisiones claves de inversión se toman a nivel local.

- *Modelo de centro y rayo*: supone una estructura en la que una gran empresa o varias empresas grandes en uno o más sectores pueden actuar como centros motores de la economía local, rodeadas de pequeñas empresas, como si fueran los rayos de una rueda.

- *Modelo de plataforma satelital*: esta estructura corresponde al modelo de empresas multinacionales, que cuentan con sucursales localizadas en el clúster (“plataforma satelital”) pero con una gran empresa (casa matriz) operando fuera del clúster.

RASGOS DISTINTIVOS:

1. Si bien los clúster comparten algunas características de otras formas asociativas, podemos mencionar como distintivo de esta estrategia que los beneficios de la asociatividad se derivan de la proximidad geográfica entre las empresas y de éstas con otras entidades de soporte.

2. Existe un desarrollo de procesos de estimulación de la creatividad y de la productividad, por mecanismos de innovación, adaptación e imitación de procesos y productos que se refuerzan mutuamente, contribuyendo al desarrollo del clúster.

3. Mientras mayor sea el tamaño del clúster, tanto en número de empresas como de trabajadores, mayor será el nivel de autosuficiencia en términos de atraer la apertura de nuevas entidades que brindan servicios de soporte y mayor, por lo tanto, será el monto de las transacciones que se

realizan al interior del clúster.

3) COOPERATIVAS: Es una asociación autónoma de personas agrupadas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente. La ley establece una estructura obligatoria para las cooperativas (asamblea, consejo de administración y sindicatura), no obstante lo cual la cooperativa puede adoptar órganos especiales no previstos por la ley para organizar las actividades o desempeñar tareas específicas.

RASGOS DISTINTIVOS:

1. Es una asociación de propiedad conjunta de todos sus asociados que se controla democráticamente, por lo cual cada uno de sus integrantes tiene iguales derechos para participar en la toma de decisiones y conducir la entidad, integrando alguno de sus órganos.

2. Tiene un fuerte componente valorativo. Supone una serie de valores como ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad y equidad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en valores éticos tales como la honestidad, transparencia y responsabilidad social.

2.4.3 Beneficios de asociarse.

La adopción de alguna de las estrategias asociativas que se exponen en este trabajo posibilita a micro y pequeñas empresas acceder a múltiples beneficios que no podrían alcanzarse individualmente.

Algunos de ellos son:

Mayor aprovechamiento de los recursos disponibles.

Permite también reducir costos a través del acceso a materias primas o insumos más baratos por compra en cantidad; manejar mejor información de mercados y precios y reducir así los costos de

transacción; aprovechar la especialización productiva y la complementariedad entre los asociados; implementar mejores métodos de gestión y producción que eleven la productividad; entre otros.

Puede aumentar también la capacidad de representación y negociación de los asociados en procesos productivos, de comercialización, de acceso a fuentes de crédito e incluso en instancias de toma de decisiones que involucran a instituciones públicas.

Facilita el aprendizaje entre los asociados. Al trabajar en conjunto es posible para cada asociado difundir e incorporar ideas, técnicas productivas y experiencias aprendidas.

2.4.4 Obstáculos de asociarse.

Si bien los beneficios de asociarse son importantes y podrían justificar el esfuerzo de emprender un proceso asociativo, existen factores que pueden constituirse en obstáculos al momento de implementar y consolidar una estrategia asociativa.

Algunos de ellos son:

Problemas asociados a los lazos de confianza.

Percepción sesgada de los costos y beneficios de asociarse.

Entornos poco favorables.

CAPÍTULO III
CADENA DE VALOR INTERNA

3.1 Definiendo la Cadena de Valor

La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa.

Hace referencia a todas las actividades que una empresa realiza desde que recibe los insumos hasta que los transforma -agregándoles valor - y los comercializa. Esas actividades, que generan valor para el comprador, se clasifican en básicas y de apoyo.

3.1.1. Actividades de apoyo o soporte.

Las actividades denominadas de apoyo o de soporte, como su nombre lo indica, ayudan a mejorar la efectividad o eficiencia de las actividades básicas y son:

- **Infraestructura:** incluye los sistemas de dirección, planificación, control de gestión, finanzas y financiamiento, actividades administrativas, contables y legales, canales de comunicación, entre otras.

En lo que respecta a la dirección de LUPE, ambos (dueños) pasan por el ciclo dinámico de decisión, influencia, ejecución y control.

En su mayoría, dentro de lo que es el proceso de ejecución, se logra eficacia, es decir, se obtienen los resultados perseguidos. Pero no se logra la efectividad que sería la calidad del ciclo completo.

La planificación es muy informal, por lo tanto eso hace que a la hora de analizar la gestión, se dificulte. En sus inicios la empresa brindaba su servicio a cualquier cliente que lo requería. Luego por cuestiones que hacen más a la dificultad de brindar el servicio como querían, se acotó el objeto a servicios a Universidades, empresas, fábricas o espacios grandes del estado. Ya los barrios privados no eran un cliente potencial.

Con respecto al control de gestión, ambos socios lo realizan, cada uno en los ámbitos de trabajo. Son muy exigentes ya que de eso depende la calidad del servicio que pretenden brindar. No existen formalidades pero si acciones a medida que transcurre el control. Se hace permanente. Luego entre ellos existen reuniones en donde debaten las distintas situaciones para hacer una crítica y ver como continuar.

Finanzas y financiamiento. Se llevan flujos de fondos mensuales. Las ventas son cobradas durante los 30 días de prestado el servicio. Se trabaja con dos bancos para lo que es financiamiento. En caso de licitaciones grandes, también se accede a proveedores de maquinaria que por los años en el mercado, se cuenta con pago a 30, 60, 90 días.

Actividades contables. Existe un contador externo que realiza las liquidaciones impositivas (IVA, iibb, ganancias, aportes, etc.). Internamente se realiza la carga al sistema de IVA y se le pasan los datos. Luego el contador envía las liquidaciones y la administración se encarga de pagar. Anualmente se confecciona un cuadro con todos los datos necesarios para la liquidación de ganancia y los primeros meses del año se le entrega al contador la información para ganancias.

La administración, realiza las actividades administrativas en general, como pagos, cobranzas, legajos, ropa de trabajo, búsqueda de licitaciones, preparado de papeles mensuales que por ley los clientes exigen como pago de aportes de empleados, seguros de vida, personal que trabajó en el mes, etc.

Legal. La empresa tiene un estudio jurídico para todas las cuestiones legales.

Comunicación. Los canales de comunicación son directos, ya que la empresa es muy pequeña. Los empleados se comunican directamente con G, para cuestiones operativas y con A por cuestiones administrativas o de RR.HH. Con los clientes es similar. Para cuestiones puntuales del servicio, se comunican con G y por cuestiones de contrato, de papeles, etc. con A.

- **Gestión de Recursos Humanos:** actividades de búsqueda, contratación, gestión, capacitación y remuneración de las personas que trabajan en la empresa.

Cuando se decide que hace falta personal, las búsquedas las realiza G, más que nada porque conoce el perfil de la persona que necesita la empresa, se le da prioridad a la persona en el sentido de su contexto, los antecedentes pero informales, su experiencia, pero no se realiza una búsqueda masiva. Es de boca en boca más que nada. Cuando A y G están seguros de la elección, se le da la información de su remuneración, según la categoría del sindicato de jardineros. Y se le explica la metodología de la empresa. Se trabaja de lunes a viernes, las horas del sábado se incorporan a la semana. Luego se le saca turno para el pre-ocupacional. Se le pide la información para el alta temprana (que lo hace el contador), e inmediatamente se incorpora como empleado de la empresa. Se le hace entrega de los elementos de seguridad y la ropa de trabajo. La capacitación es en el trabajo mismo. Durante los primeros meses, G se ocupa de explicarle a la persona cómo funcionan las máquinas, los cuidados de mantenimiento, en cada cliente, los horarios que manejan, el encargado de mantenimiento de cada lugar, etc. Luego, el capataz (empleado de la empresa) lo sigue guiando en caso de que necesite. Todos los temas administrativos de los empleados se hablan con A.

Mensualmente se le envían las novedades al contador, el realiza los recibos de sueldos correspondiente. La administración realiza los pagos y la entrega de los recibos. También el aporte al sindicato.

- **Desarrollo tecnológico:** actividades de fomento de la capacidad innovadora de la empresa, tanto en relación con tecnologías de mejora del producto o servicio o del proceso productivo, como tecnologías de otras actividades de la cadena.

Con respecto a la tecnología, la empresa está siempre observando las nuevas maquinarias para

el servicio que brinda, ya que la política es invertir en maquinaria de punta para lograr un resultado óptimo, en el menor tiempo posible, y como consecuencia, tratar de disminuir personal.

- **Abastecimiento:** función o procesos de compra o adquisición de los insumos requeridos en la cadena de valor (en actividades primarias y de apoyo).

La compra de insumos como tanza, aceite, repuestos, ropa de trabajo, elementos de seguridad, en general se hacen a un proveedor. El combustible necesario para el servicio, se compra en la estación más cercana al cliente. El capataz es el encargado de abastecer a los distintos galpones. Con respecto a repuestos de las maquinarias, existen algunos que se los solicitamos al proveedor de tanza, etc. Pero en caso de repuestos de maquinaria grande como tractores o mini-tractores al proveedor oficial de la firma en caso de John Deere y en otras casas de repuestos, si son Fiat u otro, por ejemplo.

3.1.2. Actividades básicas.

Las actividades básicas están directamente relacionadas con la creación o distribución de un producto o servicio y son:

- **Logística interna o de entrada:** actividades de recepción, almacenaje y distribución de insumos del producto.

Hay insumos, como tanza, aceite, guantes, cabezal por ejemplo, que se piden al proveedor y se depositan en un galpón central. Cuando se necesita el capataz es el encargado de distribuir. En el caso del combustible, no se almacena, directamente se va comprando con una semana de anticipación a su uso.

- **Operaciones:** actividades de transformación de insumos en el producto o servicio final.

El servicio en sí, mantenimiento de espacios verdes, se realiza con la maquinaria pesada y la no

pesada, que generalmente se encuentra guardada en el cliente. El personal, ya tiene un plan de trabajo semanal, llega al lugar y comienza a trabajar siguiendo las indicaciones planeadas por G, socio encargado de las actividades operativas.

- **Logística externa o de salida:** actividades de almacenamiento y distribución física de los productos o servicios finales a los clientes.

En este caso la logística externa hace referencia a la manera en que el servicio sale. Se realiza en el cliente mismo, en muchas ocasiones depende del clima y si este lo permite, se trata de cumplir con el plan de trabajo diario para cada cliente.

- **Marketing y Ventas:** actividades de difusión, publicidad, promoción, fuerza de venta, selección de canales de distribución, entre otras, que permiten que los consumidores o usuarios conozcan y adquieran el producto o servicio.

En este sentido, la empresa tuvo momentos en donde se hizo como una campaña vía mails, telefónicamente, para poder mostrar lo que realizaba la empresa, cuáles eran sus clientes, sus antecedentes comerciales, etc. Luego un seguimiento y si había posibilidades de cotizar, se cotizaba y se seguía el proceso. Pero, prácticamente no funcionó. Se captó un pequeño cliente, que todavía se mantiene.

- **Servicios de posventa:** actividades que realzan o conservan el valor del producto o servicio una vez que éste ha sido vendido, tales como instalación, reparación o cambios.

El servicio de posventa es constante. Al ser un servicio (el producto), a medida que se brinda se observa si hay algún defecto o conflicto para resolver, y a la brevedad la empresa trata de resolverlo. Esa es una característica que tiene la empresa, responder rápidamente al cliente, tratando de que el cliente quede conforme. Como también cuando se logra concretar un cliente, los primeros tiempos, se trata de entablar una fluida comunicación con la gente de mantenimiento

y con toda persona que se va a relacionar con la empresa. Esa es otra característica importante de LUPE.

3.2 Mirada y aplicación de la empresa en la cadena de valor

La empresa LUPE se encuentra motivada en los diversos beneficios que lograrían, mediante una aplicación bien ejecutada del método cadena de valor.

Las distintas actividades que maneja la cadena de valor tienen impacto sobre las actitudes de los consumidores, incluidas las intenciones de compra, identificación con la empresa, la lealtad y la satisfacción. Mientras que malas prácticas en las mismas generan una influencia perjudicial, ocasionando la reducción del consumo por parte de los clientes, y en muchos casos la pérdida de la compra.

Por ello, a partir del año 2017 LUPE tomo la decisión de estudiar a fondo su cadena de valor dado que pretende lograr una transformación y crecer como empresa.

De esta manera la empresa busca agregarle valor al servicio prestado, y tener la posibilidad de tomar más trabajos de manera conjunta.

3.2.1 Estrategia competitiva.

En toda organización es vital alcanzar los objetivos rápidamente y sin interrupciones, y para ello se aplican diferentes estrategias.

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.

En LUPE, la estrategia que se destaca es la de **diferenciación del servicio** que se ofrece respecto a los rivales, conjuntamente con centrarse en una porción limitada del mercado.

Pero en la vida cotidiana de la empresa se ve como que no está siendo tan efectivas, dado que se observa que no le pone el empeño necesario en todos los aspectos a tener en cuenta con las determinadas estrategias.

Por otro lado se ve que informalmente intenta tener una estrategia de diferenciación exclusivamente pero no tienen un plan de acción en función de la misma.

CAPÍTULO IV
DIAGNÓSTICO

4.1. Diagnóstico

El diagnóstico alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos, y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.

El tema central es poder visualizar, cuál sería la mejor estrategia para LUPE, con todo lo que es LUPE. Muchas veces se aplican determinadas herramientas de diagnóstico a diferentes organizaciones pero se pierde de vista la esencia de la organización, la cultura, etc. Lo importante como profesionales que seremos es lograr diagnosticar, y luego según ese sentido artístico si se quiere poder dar una respuesta única, profesional con aspiraciones a que sea lo mejor para esa organización. Teniendo en cuenta el concepto de procesos y sistemas, somos parte de un sistema desde que nacemos y luego vamos perteneciendo a otros sistemas, cada uno con sus particularidades, pero el individuo es el mismo. Entonces, somos una gran red de relaciones. A la hora de realizar un diagnóstico en una organización es muy importante tener una mirada integral, desde lo técnico y también desde lo humano. Por ende a la hora de tomar la decisión de cuál sería la Transformación más adecuada para LUPE y el camino hacia sus nuevos objetivos, además de cada una de las investigaciones que realizamos en base a las herramientas aprendidas durante nuestro proceso académico, se tuvo muy en cuenta la reunión con el gerente general de la misma, donde pudimos sacar muchas conclusiones.

Los valores que hacen a la empresa hablan de mucho respeto, solidaridad y cumplimiento tanto para con el cliente, como para con el compañero, por eso LUPE deberá acompañar siempre al desarrollo de sus empleados y proveerle oportunidades de carrera y reconocimiento, dentro de un excelente ambiente de trabajo; como así también puntualizar en el respeto y ética, integridad y compromiso, de dichos empleados para con los clientes y la comunidad, considerando sus

necesidades y opiniones. Aplicar los más altos estándares éticos en sus procesos y servicios.

Metiéndonos en un punto más externo, como son el mercado y la competencia, se observó que algunas empresas le sacan potencial a LUPE dado a que prestan una variedad más amplia de los servicios relacionados con este mercado, ya que cuentan con una mayor plantilla de empleados, y mayor cantidad de maquinaria, pero que a la vez el número de empresas competidoras no es amplio. Este es un punto clave a la hora del porqué de la Transformación de LUPE, porque no puede seguir dando ventajas de este tipo si pretende tener mayor poder de competencia a la hora de presentarse en licitaciones, como así también expandir su mercado y manejar una mayor cantidad de clientes.

A este punto se propuso hacerle frente manteniendo su política de invertir en tecnología de punta, para de esa manera prestar el servicio de la mejor manera posible y diferenciarse de la competencia, y además a esto que viene realizando agregarle variedad a su cartera de servicios, y profesionalización a su personal, además de incorporar, puntos desarrollados y que tuvimos en cuenta en el capítulo final cuando plasmamos la transformación propuesta. Se ve con buenos ojos dicha expansión de mercado ya que en el que LUPE compite, de servicios, de desarrollo y mantenimiento de espacios verdes, viene y seguirá en alza, algo que se pudo diagnosticar basándonos en uno de los principales fabricantes de la maquinaria necesaria para llevar a cabo dichos trabajos como es la empresa STIHL, y su desarrollo constante apostando a nuevos productos, y el incremento de sus facturaciones año a año.

Los datos del Grupo STIHL mejoran año tras año. Su crecimiento en los primeros ocho meses del año 2017 (Enero hasta Agosto) supero nuevamente las expectativas con cifras récord, nada menos que un 11.9% de incremento en su facturación.

Además, el Ministerio de Agroindustria de la Nación informó que en 2017 se ha vendido la

mayor cantidad de tractores de los últimos años. El reporte que da cuenta de la comercialización de maquinarias agrícolas del tercer trimestre indica que se adquirieron 2.897 tractores (+37,5% que en el mismo período de 2016), otro dato importante a la hora de creer que el mercado está en crecimiento.

Otro dato lo entrego Fernán Zampiero, Gerente Comercial de John Deere Argentina, a mediados de agosto del 2017 previó que en ese año, en tractores, las ventas iban a rondar cerca de las 9000 unidades, un récord para el mercado argentino, creciendo un 40 a 50%, cosa que más tarde se confirmó, y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) informó que las ventas de maquinaria agrícola en los primeros nueve meses de 2017 experimentaron un crecimiento en unidades del 35%. Información obtenida que nos hace creer que la transformación de LUPE para encarar sus aspiraciones debe llevarse adelante.

Al meternos de lleno en la Cadena de Valor pudimos ver cada uno de los puntos en donde la organización necesitaba o no realizar cambios profundos, nos pareció la herramienta de análisis más interesante e importante de las desarrolladas. Observándola pudimos llegar a diferentes conclusiones, como que algo bueno para LUPE sería llevar a cabo cada trabajo de una manera más formal, para una mayor seguridad en el cliente, y mejorar la gestión de la empresa, lo que realzaría la profesionalización de la misma, y se propuso lograrlo llevándolo a cabo con programas computarizados y un flujo de comunicación constante con el cliente y en la organización de manera descendente y ascendente.

Además, permitió ver que algo muy importante hoy en día como es el Marketing está siendo obviado en LUPE, y de seguir así le sería muy difícil expandir su mercado y cartera de clientes, dado a que no maneja las herramientas necesarias para hacerse conocer más allá de boca en boca que puedan aplicar sus clientes actuales. Problema importante, y que se propone encararlo con un

Staff de Marketing y Comunicación (desarrollado en cadena de valor propuesta), que publicitará a través de páginas en redes sociales donde brindará información, responderá consultas y mostrará diferentes trabajos realizados, también a través de radios zonales. Con lo que se busca ser competitivos ya que es algo que la competencia de LUPE maneja, y así ganar lugar en el mercado y clientes, tanto en el explotado hoy en día como en el que se apunta llegar.

También se observó que existe un punto muy importante que algunos competidores ya manejan, y LUPE también como es el servicio post-venta. Se le propuso a la empresa brindarle más importancia aún a este punto, dado que le va a permitir informarse conociendo la opinión de los clientes, que le permitirá identificar oportunidades de mejora y evaluar los procesos, con esta retroalimentación garantizada, y además le brinda confianza a ese cliente, por eso se le propone invertir en un servicio de 0800 gratuito para solución de quejas, brindando servicio de asesoramiento, y servicios de reparación rápidos y de buena calidad.

Se concluyó este diagnóstico analizando la estrategia competitiva, y se llegó a la conclusión de qué dado el servicio prestado, y la manera en que quiere crecer la organización LUPE debe llevar adelante una estrategia compuesta por una combinación de la diferenciación y el enfoque o alta segmentación.

Se le propone a LUPE llevar a cabo una Transformación, que le permita hacerle frente a sus puntos débiles y así poder ir detrás de su objetivo de crecimiento, la propuesta estará desarrollada en el Capítulo V.

4.2 Concepto análisis FODA

La matriz de análisis FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar dicha matriz en una organización, es ofrecer un

claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra la empresa. Es decir que lleva a cabo tanto un análisis externo, como uno interno. En el análisis externo se identifican los factores externos claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz FODA divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas:

- **Oportunidades:** representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?

- **Amenazas:** pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar la cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para la organización, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, entre otros. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de

análisis FODA trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa:

- **Fortalezas:** Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?

- **Debilidades:** Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?

Una vez terminado el análisis FODA se busca aprovechar nuestros puntos fuertes para sacar el máximo partido a las oportunidades que ofrece el mercado, y de reducir las amenazas detectadas, corrigiendo o eliminando nuestros puntos débiles.

Como hemos podido observar, es una herramienta efectiva y de fácil aplicación, por tanto, esta matriz se puede aplicar a cualquier empresa, independientemente de su tamaño y de su actividad.

4.2.1 Aplicación del mismo en la empresa.

Oportunidades:

- Crecimiento constante del mercado.
- Zonas a las que se aspira expandirse están poco explotadas.

Amenazas:

- Riesgo alto por ingreso de potenciales competidores.
- Poder de negociación de los compradores.

Fortalezas:

- Política de invertir en tecnología de punta.
- Fidelidad de los clientes.
- Servicio post-venta.
- Actitud de la empresa de querer estudiar su cadena de valor.

Debilidades:

- Estructura organizacional pequeña, que hace caer licitaciones.
- Informalidad en la planificación.
- Informalidad en proceso de abastecimiento.
- Ausencia de Marketing y Comunicación.

Con la Transformación que se le propone a LUPE, se busca que cada una de sus debilidades sean atacadas y pasen a ser fortalezas.

CAPÍTULO V

PROPUESTA PARA LA OPTIMIZACIÓN: APLICACIÓN

5.1 Propuesta presentada

Como profesionales que seremos en Administración de Empresas, es que la propuesta está realizada, analizada y pensada con un criterio profesional. A la hora de dar una propuesta a un cliente se entrelaza no sólo un proceso educativo y de formación sino el accionar bajo la ética y la moral, que hace que la propuesta sea integral. “Así como hemos escuchado innumerables veces que la familia es la célula madre de la sociedad; así pensamos que la empresa es el fundamento y el paradigma organizacional de la actividad económica. En la práctica, sin empresas no hay economía; pero sin respeto por la dignidad de la persona, no hay comunidad humana...” (Gustavo Morello – Ética Empresarial- Instituto de Ciencias de la Administración, UCC- Colección reflejos de nuestro tiempo, Año 2002).

Se entiende como propuesta al proyecto o idea que se presenta a una persona para que lo acepte y dé su conformidad para realizarlo.

5.2 Diseño de un plan de Transformación

"Una organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros", señala Henry Mintzberg.

Quien además elaboró cinco configuraciones ideales (La estructura simple, La organización divisional, La adhocracia, La burocracia maquinal, y La burocracia profesional).

LUPE tendría su reestructuración organizacional basada en una configuración de estructura maquinal simple que como su nombre lo indica, se trata de una estructura sencilla, informal y flexible. Corresponde a empresas pequeñas cuyas actividades giran en torno al director general, quien efectúa en forma directa la supervisión de los empleados y además asume varias funciones. Pero no se circunscribe únicamente a microempresas, pues también una empresa con decenas de

empleados puede tener una estructura simple al carecer de un equipo de dirección.

El diseño se define como el proceso previo de configuración mental, "prefiguración", en la búsqueda de una solución en cualquier campo, en este caso se aplicará para ir en búsqueda de la transformación deseada. Se entiende por transformación al proceso por el cual las sociedades tienen la opción de cambiar sus formas societarias, sin disolverse ni alterar sus derechos y obligaciones.

5.2.1 Propuesta de Transformación en SRL

Dicha propuesta trae a su vez no solo una Transformación en cuanto a lo legal, sino que además se reestructurará organizacionalmente con una configuración de estructura maquina simple, lo que se observará en los siguientes puntos dado a la creación y desarrollo del nuevo organigrama que se adoptará, como así también cambios en el mercado y tratos con el cliente, y en el personal, puntos analizados también a continuación.

En cuanto a lo jurídico se adoptará todo lo correspondiente a una SRL.

5.2.2 Organigrama Propuesto

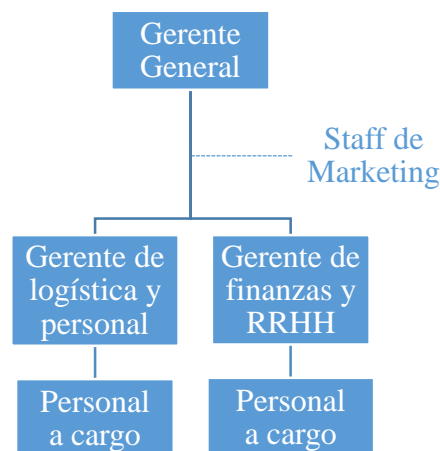


Figura 4: Organigrama para posible transformación en SRL.

En este caso la estructura organizacional estará conformada por una Gerencia General, una Gerencia de logística y personal, una Gerencia de finanzas y RRHH, y un Staff terciarizado de Marketing y Comunicación.

Hoy en día LUPE cuenta con 7 empleados distribuidos por su estructura, y adoptando esta transformación pasará a contar con 10 empleados en un principio, los cuales estarán distribuidos de la siguiente manera:

El actual Gerente General, seguirá en su puesto y hará a su vez las veces de Gerente de logística y personal, teniendo a su cargo en dicha área a 7 empleados, los que bajo sus órdenes llevarán a cabo los diferentes trabajos solicitados por los clientes, y manejarán la carga y descarga de herramientas y stock, como así también el mantenimiento del almacén. El gerente del área realizará la planificación de cada trabajo, es decir, los tiempos y la manera en que se llevarán a cabo.

La Gerencia de finanzas y RRHH será llevada adelante por la restante socia, actualmente gerente administrativa, realizando tareas de manera conjunta con un contador público matriculado, y delegando quehaceres a una persona que realizará tareas administrativas. Esta gerencia se encargará de la contabilidad de la empresa, de los presupuestos-licitaciones, de la facturación, los pagos, manejo de bancos, y del control de la gestión en este sector, como así también de dialogar con los clientes cuando sea necesario. Además, realizará las tareas de RRHH, tanto la parte blanda que será realizada por la gerente del área junto con su personal administrativo a cargo, como la parte dura que la llevará adelante el contador. De esta manera buscará el personal más idóneo para la empresa, mediante decisión final conjunta al gerente general.

Por último, el Staff de Marketing y Comunicación, que estará formado por dos personas contratadas por la empresa, una se encargará de toda la promoción de la misma, ya sea en redes sociales, radios, eventos, y demás; y la restante del manejo de una línea de 0-800 encargada en

solucionar problemas y dudas que surjan en los clientes de la manera más rápida y eficiente posible, con dialogo mediante con los gerentes de la empresa.

Este crecimiento significativo en cuanto al personal de la organización se da al incorporar un contador público matriculado en el área de finanzas y RR.HH., y al contratar a dos personas que llevaran adelante el staff de marketing y comunicación algo que será importante para LUPE a la hora de la promoción de su trabajo para de esta manera hacerse conocer y llegar a los mercados donde se quiere expandir. Estas incorporaciones se ven viables, dado al pensamiento de un crecimiento concreto en cuanto al mercado y ganancias que espera tener LUPE. Un contador le dará un salto de profesionalismo a la empresa en cuanto a lo legal, y el staff de marketing le hará explotar algo que hoy en día no manejan como la promoción y difusión de sus trabajos.

La SRL tendrá un órgano de administración con varios administradores solidarios, que podrán actuar indistintamente en nombre de la sociedad tanto para la realización de los actos de gestión como para la representación de la sociedad en juicio o fuera de él, que serán los dos socios creadores de LUPE.

No tendrá órgano de fiscalización dado que su activo no supera el dictado por la ley de sociedades comerciales en el Art. 299, por ende, no es obligación que lo tenga.

El órgano de gobierno será ejercido por el Gerente General.

5.2.3 Empleados

LUPE incorporará de manera efectiva a un contador público matriculado, para realzar el profesionalismo de la empresa y manejar cuestiones legales. El mismo a su vez se encargará siempre que sea necesario de la búsqueda y entrevistas a la hora de que se necesite incorporar nuevo personal, cubrir vacantes, o diferentes cuestiones, con la decisión final tomada por los

gerentes de la organización de manera conjunta.

Además, LUPE incorporará un staff de marketing, que será llevado adelante por dos personas, y harán hincapié en la promoción y difusión de los trabajos que realiza la empresa, para buscar ganar clientes en el mercado actual, y hacerse conocer en los mercados donde pretende expandirse.

Esto se ve viable desde todo punto de vista dado a la idea que tiene LUPE de un crecimiento tanto en el mercado, como en lo económico y lo profesional. Se cree que estas incorporaciones son un paso muy importante en la búsqueda hacia ello.

5.2.4 Clientes

El trato con el cliente pasará a ser constante. Será constante tanto a la hora presupuestaria, como de trabajo, y en el post-venta, con el dialogo con las gerencias cuando sea necesario vía telefónica, mail o video llamada y con la línea gratuita de un 0-800.

5.2.5 Expansión del Mercado

En la actualidad LUPE abarca el mercado provincial de la provincia de Córdoba, y adoptando una transformación la idea es incorporar las provincias limítrofes como Catamarca, Santiago del Estero, Santa Fe, San Luis y La Rioja, dado el espacio verde con el que cuentan y la poca competencia en muchas de ellas.

Y la mirada en un futuro de abarcar un mercado aún más Nacional.

Pensamos que el mercado de servicios de desarrollo y mantenimiento de espacios verdes donde se encuentra LUPE viene y seguirá en crecimiento, basándonos en uno de los principales fabricantes de la maquinaria necesaria para llevar a cabo dichos trabajos como es la empresa STHIL, y su desarrollo constante apostando a nuevos productos e incrementando sus facturaciones

año a año.

Los datos del Grupo STIHL mejoran año tras año, en el año 2015, superó por primera vez los \$3.000 millones de euros de facturación, alcanzando un récord histórico. Un crecimiento que rozó el 9% con respecto al año 2014.

Luego STIHL ha superado las expectativas de crecimiento en 2016, estableciendo un nuevo récord. La multinacional alemana ha superado los \$3.460 millones de euros de facturación en el año de su 90 aniversario. La cifra de crecimiento anunciada supone un incremento del 6,6% respecto al año 2015, y creen que se habría elevado hasta el 9,5% de no ser por los efectos del cambio de divisa. Este crecimiento ha permitido también incrementar su número de empleados en un 4,7%, y alcanzando la cifra récord de 14.920 personas.

El crecimiento del Grupo STIHL en los primeros ocho meses del año 2017 (Enero hasta Agosto) supero nuevamente las expectativas con cifras récord, nada menos que un 11.9% de incremento en su facturación, lo que significa rebasar los \$2.700 millones de euros.

Además, el Ministerio de Agroindustria de la Nación informó que en 2017 se ha vendido la mayor cantidad de tractores de los últimos años. El reporte que da cuenta de la comercialización de maquinarias agrícolas del tercer trimestre indica que se adquirieron 2.897 tractores (+37,5% que en el mismo período de 2016), otro dato importante a la hora de creer que el mercado está en crecimiento.

Otro dato lo entregó Fernán Zampiero, Gerente Comercial de John Deere Argentina, a mediados de agosto del 2017 previó que en ese año, en tractores, las ventas iban a rondar cerca de las 9000 unidades, un récord para el mercado argentino, creciendo un 40 a 50%, cosa que más tarde se confirmó.

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) informo que las ventas de maquinaria

agrícola en los primeros nueve meses de 2017 experimentaron un crecimiento en unidades del 35%, al registrarse una comercialización de 16.537 unidades. En igual período de 2016 fueron 12.176. Traducida esa cifra en facturación alcanza a 22.316,6 millones de pesos, un 78,9% por ciento más que igual período del año 2016. La venta de máquinas agrícolas durante el cuarto trimestre de 2017 alcanzó una facturación de 8.875,9 millones de pesos, lo cual representa un aumento de 19,7% en relación con el mismo trimestre de 2016.

Nos basamos en estos datos para creer que el mercado está en constante crecimiento, en argentina muy desarrollado en las provincias de Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires, y muy precario en las restantes, algo que podría aprovechar LUPE expandiendo su mercado.

5.3 Desarrollo de la Cadena de Valor Interna propuesta

Tal como definimos anteriormente basándonos en el libro de Michael Porter (2014), la cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa.

La cadena de Valor Interna que se le propone a la LUPE se deberá llevar a cabo de la siguiente manera:

A) ACTIVIDADES DE APOYO O SOPORTE:

- **Infraestructura:** Con respecto a la dirección de LUPE, ambos dueños pasaran por el ciclo dinámico de toma de decisiones, ejecución y control, agregando al mismo un consultor externo para lograr una efectividad que lleve a una mayor calidad del ciclo completo.

La planificación de cada trabajo será llevada a cabo de una manera más formal, para una mayor seguridad en el cliente, y mejorar la gestión de la empresa. Esto se logrará llevándola a cabo con programas computarizados y un flujo de comunicación constante con el cliente y en la

organización de manera descendente y ascendente.

Con respecto al control de gestión, el mismo será llevado a cabo con la ayuda de un software adaptado a la empresa y sus necesidades tal como se señaló anteriormente.

Finanzas y financiamiento. Se seguirán llevando adelante con los mismos plazos manejados hasta el momento e informados en el capítulo anterior tanto para cliente menores como en grandes licitaciones, y con dos bancos para el financiamiento.

Actividades contables. Serán llevadas de manera conjunta entre uno de los socios de la empresa y un contador público matriculado.

La administración, será llevada a cabo por uno de los socios de la organización y la ayuda de un empleado que la empresa contratará.

Legal. La empresa tiene un estudio jurídico para todas las cuestiones legales, y seguirá manejándose de esta manera.

Comunicación. Canales de comunicación directos de los socios para con sus empleados y viceversa. Los clientes también tendrán comunicación directa con los socios de LUPE.

- **Gestión de Recursos Humanos:** La parte blanda como búsqueda, entrevistas y capacitaciones serán llevadas adelante por uno de los socios, Lic. en Administración de Empresas, bajo consulta permanente con su par (socio) antes de comenzar la búsqueda.

La parte dura como remuneraciones, y liquidaciones las llevará a cabo el contador de la empresa.

- **Desarrollo tecnológico:** La parte tecnológica es algo muy importante para la organización, dado a la política de invertir siempre en tecnología de punta por la importancia de la misma para la explotación de este mercado, y también lo será con los softwares a incorporar para el manejo de diferentes sectores de la infraestructura como por ejemplo el control de gestión.

Dicho desarrollo será llevado a cabo por uno de los socios de la empresa, quien se irá perfeccionando asistiendo a diferentes ferias de proveedores y hablando con profesionales correspondientes.

- **Abastecimiento:** LUPE se seguirá manejando con los mismos proveedores detallados en el capítulo anterior, y agregará a su almacén un stock de seguridad de combustible por cualquier circunstancia.

B) ACTIVIDADES BÁSICAS

- **Logística interna o de entrada:** Como detallamos en el abastecimiento se seguirán manejando los mismos proveedores, y un galpón central como almacén de stock y maquinaria.

Se incorporará un **sistema informático** para gestionar la mercancía que van a recibir y llevar una previsión de cuándo y cómo va a hacerlo. De esta manera se busca manejar siempre un stock de seguridad razonable, y que el mismo nunca sea excesivo.

Se van a eliminar cada uno de los procesos que no agreguen valor.

- **Operaciones:** Uno de los socios será el encargado de las actividades operativas, y entregará el detalle semanal de trabajo al personal, con las indicaciones necesarias para cada cliente. La maquinaria liviana será conservada en el lugar de trabajo, y en lo posible la pesada también para evitar el traslado diario y así evitar gastos y pérdida de tiempo.

- **Logística externa o de salida:** Se realiza en el cliente mismo, y en muchos trabajos dependerá del clima para poder ser llevados a cabo.

Se detallará con anticipación las tareas a seguir, los plazos, herramientas necesarias y objetivos a cumplir en el trabajo, todo programado por el socio encargado de la operativa y entregado a su personal con el debido tiempo de anticipación.

- **Marketing y Ventas:** LUPE buscará ganar lugar en el mercado y clientes aplicando varios canales de marketing. Entre ellos brindándole principal importancia al boca en boca con la realización de los trabajos solicitados de una manera muy profesional, amena y eficiente.

Además, publicitará mediante páginas en redes sociales manejadas de manera externa a la empresa donde brindará información, responderá consultas y mostrará diferentes trabajos realizados, y también a través de radios zonales.

- **Servicios de posventa:** La empresa buscará a través de dicho servicio obtener dos beneficios, en primer lugar, informarse conociéndose la opinión de los clientes, para identificar oportunidades de mejora y evaluar los procesos con esta retroalimentación garantizada.

Y en segundo lugar buscará ganar clientes brindándole seguridad a través de un servicio de 0800 gratuito para solución de quejas, brindarle un seguimiento en caso de ser necesario al cliente una vez terminado el trabajo, brindando servicio de asesoramiento, y servicios de reparación rápidos y de calidad.

5.3.1 Estrategia Competitiva propuesta.

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.

Dado el servicio prestado, y la manera en que quiere crecer la organización se le propone llevar adelante una estrategia competitiva compuesta por una combinación de la diferenciación y el enfoque o alta segmentación.

La alta segmentación es aquella que sigue una empresa cuando su ámbito competitivo se limita a un segmento del sector industrial, así la define Michael Porter. Y LUPE sin desprestigiar sus pequeños clientes con los que ya cuenta, buscará ampliar su cartera incorporando universidades

privadas, barrios privados, y ganando licitaciones para contar con terrenos del estado, basará su enfoque de mercado en los grandes clientes.

Michael Porter define la estrategia de diferenciación como aquella que consiste en ofertar en el mercado un producto o servicio similar al de otra empresa pero que tiene ciertas características que hacen que el cliente lo perciba como único y, por ello, esté dispuesto a pagar un precio superior o simplemente a contratarlo por sobre otro. Esta es la estrategia con la cual LUPE buscará agrandar su mercado de grandes clientes, es decir, llevar a cabo la alta segmentación. Con respecto a la diferenciación, se verá en el sistema de retroalimentación de 0800, con la publicidad en las redes, contestando a preguntas que surjan de posibles clientes y lo más importantes con la calidad del servicio. Los procesos de marketing y ventas no estaban siendo explotados en LUPE y por lo tanto se propone activar los mismos. Y lo hará llevando adelante la cadena de valor interna propuesta.

5.4 Constitución de una SRL

Para la constitución de una SRL se puede optar por dos maneras, podrá hacerse por instrumento público (escritura pública) o instrumento privado con certificación del acto ante el Juez, salvo que las firmas sean autenticadas delante de Escribano. El contrato a presentar debe contar entre otras cosas, con los requisitos tipificantes (elementos que caracterizan a cada sociedad), y los requisitos no tipificantes (elementos comunes a todos los tipos societarios), para poder ser constituida como tal.

Una vez presentado lo desarrollado anteriormente, se pasa a una fase de control, de los requisitos tanto legales como fiscales. El control legal será el cumplimiento de los requisitos tipificantes y no tipificantes, en tanto, el control fiscal es el alta solicitada en AFIP.

La ley establece un doble control:

Judicial: a cargo del juzgado de concursos, quiebras y sociedades.

Administrativo: está a cargo de DIPJ.

Cada provincia puede optar por mantener ese doble control o unificar el mismo en una sola sede. En Córdoba para las SRL se unifica todo en sede judicial.

Una vez efectuado el control, el juez dispondrá la toma de razón (inscripción).

El siguiente paso al ser una SRL es la Publicación, se debe publicar por un día en el BO (boletín oficial) un extracto o resumen del contrato.

Por último, debe darse la inscripción de la sociedad en el RP (registro público), para lo cual hay ciertos plazos. Se cuenta con 20 (veinte) días desde el acto constitutivo, este se presentará al Registro Público para su inscripción, o en su caso, a la autoridad de contralor. El plazo para completar el trámite será de 30 (treinta) días adicionales, en caso de ser necesario, quedando prorrogado cuando resulte excedido por el normal cumplimiento de los procedimientos.

La inscripción solicitada tardíamente y vencido el plazo complementario, sólo se dispone si no media oposición de parte interesada.

Los autorizados para la inscripción, si no hubiera mandatarios especiales para realizar los trámites de constitución, podrán ser los representantes de la sociedad designados en el acto constitutivo. En su defecto, cualquier socio puede instarla a expensas de la sociedad.

Una vez inscripta en el RP se considera como Sociedad Regularmente Constituida. Dicha inscripción produce efecto constitutivo, al otorgarle a la sociedad el carácter de regularmente constituida, con todas las cualidades del tipo societario adoptado, pero la misma no subsana los vicios o defectos que pueda llegar a tener el contrato, porque la inscripción no es convalidante, luego puede saltar vicio u errores.

Inscripta la sociedad en el registro, se abre para la misma un Legajo, en donde se incorporarán

los duplicados de las diversas tomas de razón cuya consulta será pública.

Conjuntamente con toda esta información debo presentar:

Solicitud de Inscripción

Acta constitutiva

Acta de sede social

Inventario analítico suscripto por contador público matriculado

Reglamento

Boleta de depósito del 25%.

Los gastos estimados para la constitución de una SRL con un capital mínimo de \$60.000 rondan los \$20.000 (incluye: formulario de reserva de nombre, formulario de trámite de inscripción, tasa de constitución, publicación por 1 día en Boletín Oficial, costo de la escritura y legalizaciones, declaración jurada para IPJ del o de todos los Gerentes de que no son PEP (personas expuestas políticamente), 2 fotocopias autenticadas de la constitución inscripta, y honorarios con IVA incluido. El costo puede ser mayor si el capital no es el mínimo descrito anteriormente (el honorario de escribanía y gestoría es mayor si el capital es grande), y si por la cantidad de socios y/o la extensión del objeto, el costo de publicación en el Boletín Oficial excediera de un monto máximo determinado, que en la gran mayoría de las constituciones es suficiente. No incluye la póliza anual de seguro de caución del/los Gerente/s, que va de \$300 a \$700, varía según monto de capital y administradores designados, y tampoco el gasto por el costo y rúbrica de los libros comerciales.

5.5 Factibilidad de las Propuestas

Se entiende por factibilidad a la disponibilidad que se tiene de los recursos necesarios para

llevar a cabo los objetivos o metas señaladas. El estudio de factibilidad es una tarea que suele estar organizada y realizada por los analistas de sistemas. El estudio consume aproximadamente entre un 5 % y un 10 % del costo estimado total del proyecto, y el período de elaboración del mismo varía dependiendo del tamaño y tipo de sistema a desarrollar.

5.5.1 Factibilidad Comercial.

Proporciona un mercado de clientes dispuestos a adquirir y utilizar los productos y servicios obtenidos del proyecto desarrollado.

Indicará si el mercado es o no sensible al bien o servicio producido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría en su consumo o uso.

Metodológicamente son cuatro los aspectos que deben estudiarse:

El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.

La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.

Comercialización del producto del proyecto.

Los proveedores y la disponibilidad y precio de los insumos proyectados.

LUPE:

Desde el punto de vista de lo comercial la propuesta resulta factible para la empresa, dado que al mercado al que apunta expandirse es muy rico en cuanto a espacios verdes y cuenta con poca competencia excepto en la provincia de Santa Fe, además con su nueva estructura más compleja puede competir en nuevas licitaciones del estado, y conjunto con la ampliación en la cartera de servicios que prestará y su mejor comercialización son puntos fuertes para aspirar y creer en un crecimiento en la demanda de sus trabajos.

En cuanto a los proveedores LUPE maneja un poder de negociación con los mismos, en el caso

de insumos menores, y por ende se lo ve factible también desde este punto.

5.5.2 Factibilidad Económica.

Se refiere a que se dispone del capital en efectivo o de los créditos de financiamiento necesario para invertir en el desarrollo del proyecto, el cual deberá haber probado que sus beneficios a obtener son superiores a sus costos en que incurrirá al desarrollar e implementar el proyecto o sistema; tomando en cuenta la recesión económica y la inflación para determinar costos a futuro.

Los estudios de factibilidad económica incluyen análisis de costos y beneficios asociados con cada alternativa del proyecto. Con análisis de costos/beneficio, todos los costos y beneficios de adquirir y operar cada sistema alternativo se identifican y se hace una comparación de ellos.

LUPE:

La financiación del proyecto se dividirá en dos, una parte será afrontada por los recursos obtenidos por la empresa, tuvimos una charla con el contador de la misma y nos acercó datos importantes, entre ellos que Lupe tuvo una facturación anual en el año 2017 de \$2.966.000 aproximadamente, de donde saldrá una parte importante de la financiación, y la otra parte será obtenida mediante un crédito, por lo que nos contactamos con el banco Macro (entre otros), banco con el que se maneja la empresa y obtuvimos lo siguiente:

El mismo podría realizar a Lupe un préstamo de \$92000 a sola firma por 12 meses, con una tasa de interés nominal anual del 27%.

Otra opción sería un monto de \$277000 sólo con cuenta corriente con chequera habilitada, con tasa nominal anual fija del 65%.

Se optaría por la primera opción.

Los costos que tendrían que afrontarse en este proyecto serán administrativos sumando una

nueva oficina, de personal ya que se sumaran RRHH a la empresa, y de adquisición de nuevos elementos, financiados como se explicó anteriormente.

Los beneficios que se quieren lograr con esta inversión es un crecimiento en los ingresos de LUPE, expandiendo su mercado sin descuidar el actual, explotando zonas con poca competencia, y utilizando estrategias de asociación. Se estima que estos beneficios van a ser superiores a los costos de la inversión, costos que se esperan recuperar en un plazo no mayor a los dieciocho meses dado a como viene creciendo este mercado año tras año.

5.6 Ventajas y Desventajas de la Propuesta de transformación en SRL

Ventajas:

- Modalidad apropiada para la pequeña y mediana empresa, con socios perfectamente identificados e implicados en el proyecto con ánimo de permanencia.
- La responsabilidad de los socios esta limita al aporte y capital invertido.
- Libertad de la denominación social. (Máximo de 50 socios)
- Es recomendable cuando se desea salvaguardar el patrimonio personal de los socios.
- Posibilidad de organizar el órgano de administración de diferentes maneras sin modificación de estatutos.
- Puede administrarse por un socio, varios o un tercero y tiene como ventaja la mayor agilidad de la gestión y administración de la sociedad.
- El capital se divide en cuotas, que no son títulos negociables, es decir, que para vender a un tercero se requiere el consentimiento de los socios.
- Pensada para empresas que deseen mantener identificados a sus clientes. El acercamiento es personalizado.

- Muestra una mayor flexibilidad en cuanto al régimen jurídico en comparación con las Sociedades Anónimas.

- Puedo empezar con una menor inversión y no fijar un inmediato capital máximo como límite.
- Libertad de la denominación social.
- Capital social mínimo muy reducido y no existencia de capital máximo.
- Posibilidad de aportar el capital en bienes o dinero.
- Se puede controlar la entrada de personas extrañas a la sociedad.
- No existe un número mínimo de socios trabajadores.
- Posibilidad de fijar un salario a los socios que trabajen en la empresa, además de la participación en beneficios que le corresponda.

Desventajas:

- Restricción en la transmisión de la participación social, salvo cuando el adquiriente sea un familiar del socio transmitente.
- Requiere una escritura pública para transmitir participaciones.
- Exige de forma obligatoria una contabilidad formal.
- Complejidad del Impuesto sobre Sociedades.
- No puede emitir obligaciones.
- La garantía de los acreedores sociales queda limitada al patrimonio social.
- No pueden cotizar en bolsa.

CONCLUSIÓN

Al estudiar la empresa podemos expresar que la misma tiene áreas muy poco explotadas, otras que directamente deben ser incorporadas, puntos donde debe hacer mucho hincapié, y una estructura que no le permite ganar licitaciones en muchas ocasiones.

Después de haber realizado este trabajo de grado concluimos que la transformación que se le propone a la empresa puede ser muy beneficiosa. Esto se fundamenta en que las acciones llevadas a cabo y la información recabada para poder realizarlo nos dejaron una buena impresión en cuanto al crecimiento constante en los últimos años del mercado al que LUPE pertenece, zonas del mismo que se pueden explotar, la profesionalización que la empresa lograría en cada una de sus áreas y trabajos a realizar, motivos que darían a la misma el crecimiento deseado, y permitirían afrontar lo detallado en el párrafo anterior.

La herramienta Cadena de Valor fue el concepto más importante y el que brindo ayuda a la hora de hacernos una idea sobre la organización en general, además nos permitió diseñar los avances y modificaciones que debe realizar LUPE para mejorar en todas sus áreas, como así también conjuntamente con el análisis FODA ver los puntos donde una mejora ayudaría a la empresa a ir sobre el crecimiento y expansión de su mercado.

Es por esto, que entendimos que la mejor opción para LUPE es encaminarse bajo la tipología de una S.R.L., por la manera de pensar de su gerente general y las facilidades que tendrá la empresa para desarrollarse como tal.

La misma cuenta con los montos necesarios para llevar a cabo la financiación del proyecto, ya sea la constitución en S.R.L., modificaciones administrativas, incorporación de personal y elementos, entre otros puntos; LUPE lo realizará una parte con sus arcas, y lo restante con un

crédito del banco Macro, el más beneficioso luego de contactar diferentes entidades bancarias.

BIBLIOGRAFÍA

PERCIAVALLE, MARCELO L. (2015). *Ley de sociedades comentada 2º edición. Ley 19.550*. Editorial Erreius.

PORTER, MICHAEL (2014). *La Cadena De Valor De Michael Porter*. Ed: 50minutos.es.

SOLANA, RICARDO F. (1993). *Administración de organizaciones: en el umbral del tercer milenio*. Ediciones interoceánicas.

Guía de Estudio Estrategia y política de negocios: Torres, Juan Emilio. Contador- Edición febrero 2001.

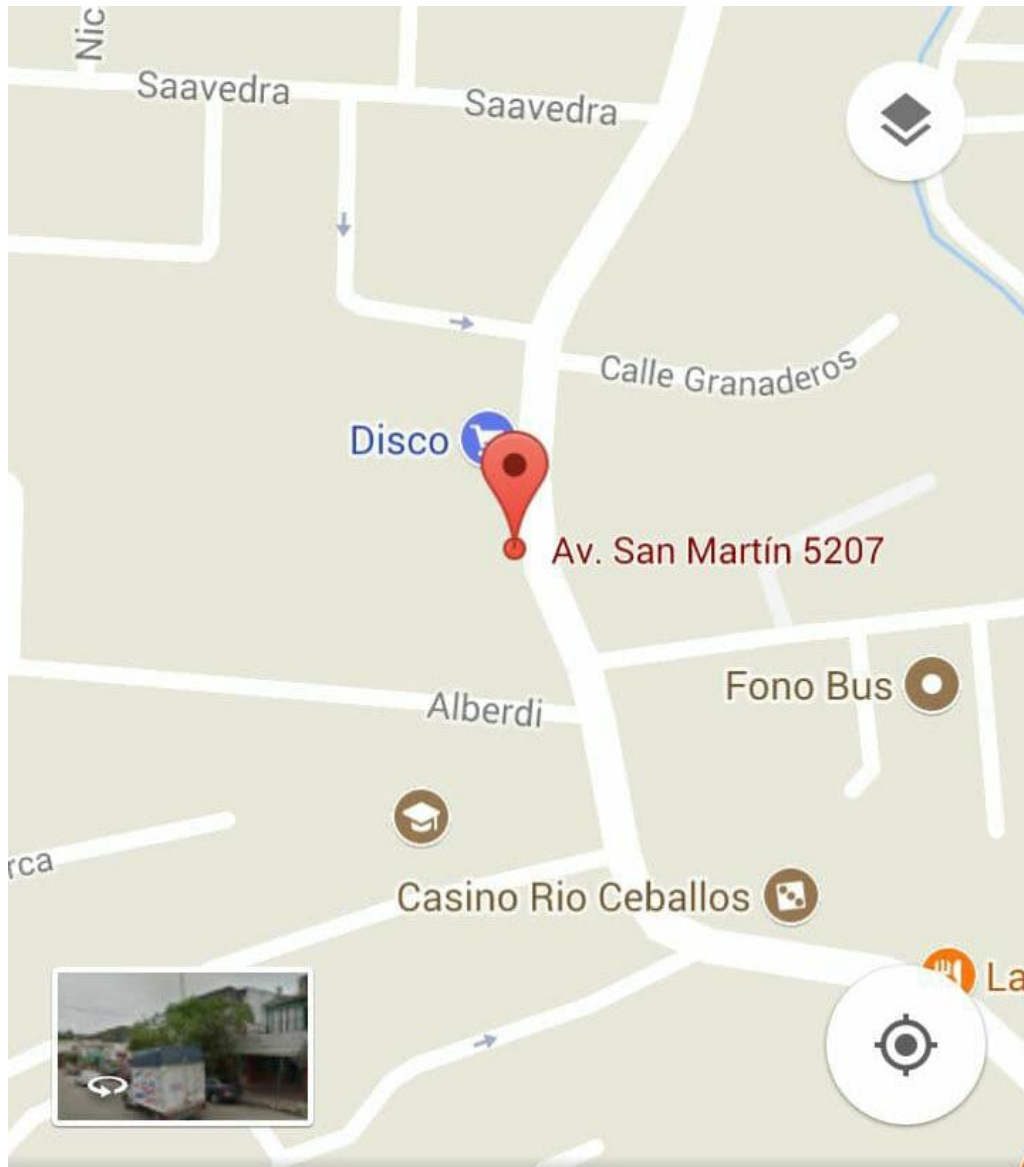
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA (2007). *Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas, Programa Área*. Editorial Buenos Aires.

VÁSQUEZ TAPIA, ALBERTO (2011). *Crecimiento y Evolución de las Organizaciones*. Publicado en Harvard Business Review.

MORELLO, GUSTAVO (2002) *Ética Empresarial* - Instituto de Ciencias de la Administración, UCC- Colección reflejos de nuestro tiempo.

GREINER, LARRY (2014). *"El Modelo de Greiner", sobre el crecimiento de las organizaciones*. Publicado en Harvard Business Review.

ANEXO



*Figura 5: Ubicación actual de LUPE,
que se encuentra en la localidad de Río Ceballos en la provincia de Córdoba,
en la Av. San Martín al 5207, en el local N° 1.*

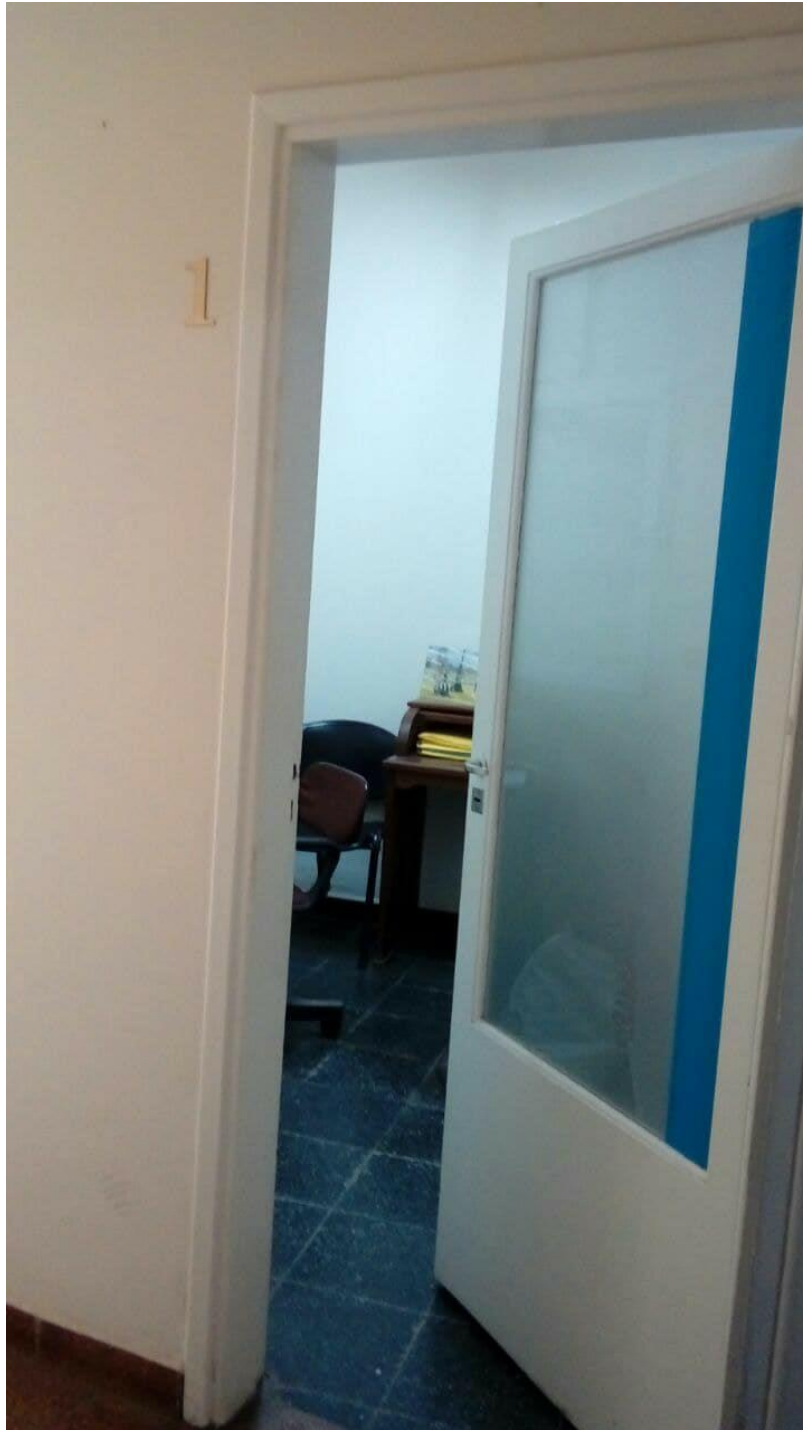


Figura 6: Oficina administrativa de LUPE.



Figura 7: Oficina administrativa de LUPE.



Figura 8: Oficina administrativa de LUPE.



Figura 9: Oficina administrativa de LUPE.



Figura 10: Algunas de las máquinas con la que cuenta LUPE para llevar a cabo sus trabajos.