



FACULTAD DE CIENCIAS ORGANIZACIONALES Y DE LA  
EMPRESA

**Lineamientos Estratégicos para Optimizar la  
Gestión Administrativa en una Pyme Familiar de  
Servicios de Maestranza**

**Estudiante:** Nala Suyai Salazar

**Legajo:** 35360

**Director/es:** López, Norma y López, Sergio

Tesina para acceder al título de Licenciada en Administración de Empresas

**2025**

---

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE OBRAS EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL DE LA UFLO UNIVERSIDAD

**RIUFLO** - *Repositorio Institucional de la Universidad de Flores* - fue creado para gestionar y mantener una plataforma digital de acceso libre y abierto para la difusión de la creación intelectual de la Universidad de Flores.

El autor cede a la Universidad de forma gratuita pero no exclusiva, los derechos de reproducción, de distribución y de comunicación pública de su obra, a través del **RIUFLO**. Por lo tanto, la Universidad adopta para los ítems allí depositados la Licencia Creative Commons atribución - no comercial 4-0 internacional que siempre requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría. De solicitar otras limitaciones, el autor podrá detallarlas en forma expresa o a través de la elección de otro modelo de Licencia.

**Autorizo la publicación de la obra en el RIUFLO (seleccionar una opción):**

A partir del día de la fecha de aprobación del TFI [ X]

A partir de otra fecha, especificar: ... / ... / ...

Lugar y fecha: Cipolletti, 18 de Diciembre del 2025.

Firma y aclaración del autor: Nala Suyai Salazar

## Contenido

Índice de Ilustraciones .....	8
Índice de Tablas .....	9
Índice de Gráficos.....	10
Dedicatoria .....	12
Introducción .....	13
Descripción del Problema .....	14
Justificación del Problema.....	15
Objetivos .....	16
Objetivo General .....	16
Objetivos Específicos .....	16
Marco teórico Referencial .....	16
Antecedentes .....	16
Marco Conceptual .....	20
Marco Metodológico .....	32
Abordaje Metodológico .....	32
Tipo de Investigación .....	32
Población .....	32

Proceso de Selección de Muestra .....	33
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	34
Análisis de Datos .....	34
Desarrollo del Estudio de mercado .....	35
Contextualización de la Empresa .....	36
Descripción de la Situación de la Empresa.....	37
Segmentación del Mercado .....	38
Perfil del Consumidor .....	39
Clientes Potenciales .....	40
Análisis de la Competencia en el Mercado .....	42
Principales Competidores en la Región .....	42
Análisis del Entorno de la Empresa.....	43
Análisis PESTEL .....	44
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	45
Análisis de las Encuestas y Entrevista .....	46
Encuesta N°1 .....	46
Encuesta N°2 .....	56
Entrevista .....	67

Cierre de la Etapa de Entrevistas .....	73
Desarrollo del Estudio Técnico .....	74
Descripción del Servicio .....	74
Análisis de Marco legal y Normativo .....	74
Proceso de Prestación del Servicio en MEYK GRUP SRL .....	77
Tamaño y Distribución de la Oficina .....	80
Infraestructura y Equipamiento Requeridos.....	81
Necesidades de Insumos, sus Costos y Proveedores. ....	82
Estructura Organizativa. ....	84
Localización. ....	85
Desarrollo del Estudio Financiero .....	86
Introducción al Análisis Financiero. ....	86
Inversión Inicial y Capital de Trabajo.....	87
Costos Operativos .....	89
Costos Fijos .....	89
Costos Variables .....	90
Costos Extraordinarios.....	91
Desglose de la Estructura de Costos.....	91

Proyección de Ingresos y Análisis Comparativo de Escenarios.....	94
Supuestos Generales de Proyección .....	94
Escenario 1 – Sin Aplicación .....	96
Escenario 2 – Con Aplicación.....	97
Flujo de Fondos Proyectado .....	98
Supuestos de Cálculo .....	99
Análisis e Interpretación .....	99
Determinación de la Tasa de Descuento.....	101
Aplicación al Plan de Mejora .....	102
Justificación del Valor Adoptado .....	102
Evaluación Económica del Plan de Mejora (VAN y TIR) .....	103
Análisis de Riesgo y Sensibilidad .....	104
Conclusiones Financieras y Recomendaciones .....	107
Propuesta de Mejora .....	108
Rediseño del Organigrama y Necesidades Futuras de Recursos Humanos.....	109
Necesidades de Incorporación de Personal en Escenarios de Expansión .....	109
Descripción del Nuevo Organigrama .....	110
Procedimiento de Trabajo Rediseñado.....	112

Justificación del Rediseño .....	116
Análisis y Propuesta de Nuevos Proveedores .....	116
Rebranding y Reposicionamiento de Marca .....	120
Justificación del Rebranding .....	120
Propuesta de Implementación de una Aplicación Digital.....	121
Análisis FODA — Escenario Hipotético con Implementación de la Aplicación y Mejoras.....	125
Análisis PESTEL — Escenario Hipotético con Implementación de la Aplicación ..	127
Modelo de Negocio CANVAS — MEYK GRUP SRL. Escenario con Mejoras Implementadas .....	128
Conclusión Final .....	129
Cierre Personal .....	132
Bibliografía .....	133
Anexos .....	136
Anexo I .....	136
Anexo II .....	142
Anexo III .....	146

## Índice de Ilustraciones:

Ilustración 1. Modelo de Canvas .....	24
Ilustración 2. Logo de la empresa .....	35
Ilustración 3. Distribución de Clientes por Rubro.....	39
Ilustración 4. Desglose del proceso actual de trabajo .....	77
Ilustración 5. Imagen del formato de la planilla horaria mensual. ....	78
Ilustración 6. Plano de distribución .....	81
Ilustración 7. Organigrama I .....	85
Ilustración 8. Ubicación. ....	86
Ilustración 9. Valor euro.....	88
Ilustración 10. Organigrama II Nuevo .....	112
Ilustración 11. Proceso de Trabajo Rediseñado. ....	115
Ilustración 12. Logos Nuevos .....	121
Ilustración 13. Foto de Aplicación desde el Celular .....	124
Ilustración 14. Foto de Aplicación desde la Computadora. ....	124
Ilustración 15. Análisis FODA con la Aplicación Implementada. ....	126
Ilustración 16. Análisis PESTEL con la Aplicación Implementada. ....	127
Ilustración 17. Modelo CANVAS con la Aplicación Implementada. ....	128

## Índice de Tablas:

Tabla 1. Detalle de Competidores de la Región .....	43
Tabla 2. Análisis PESTEL aplicado a la Empresa MEYK GRUP SRL.....	44
Tabla 3. Desglose de Remuneraciones por Convenio.....	79
Tabla 4. Desglose de Insumos y sus costos.....	83
Tabla 5. Detalle de Proveedores de la Empresa.....	84
Tabla 6. Inversión Inicial para aplicación.....	88
Tabla 7.Desglose de los Costos Operativos. ....	93
Tabla 8.Estado de Resultados Sin Implementación de Aplicación. ....	96
Tabla 9.Estado de Resultados Con Implementación de Aplicación. ....	97
Tabla 10. Detalle del flujo de Fondos Proyectado .....	100
Tabla 11. Detalle del Tasa de Descuento, VAN y TIR. ....	104
Tabla 12. Detalle del Sensibilidad de Acuerdo Variaciones en Tasas de Descuento.....	105
Tabla 13. Propuesta de Nuevos Proveedores. ....	118
Tabla 14. Propuesta de Aplicaciones.....	122
Tabla 15. Escenario Actual VS Escenario con la Aplicación.. ....	123

## Índice de Gráficos:

Gráfico 1. Puesto en la empresa.....	46
Gráfico 2. Antigüedad dentro de la empresa.....	47
Gráfico 3. Procedimientos Administrativos.....	48
Gráfico 4. Control de Insumos I.....	49
Gráfico 5. Control de Insumos II.....	49
Gráfico 6. Comunicación.....	50
Gráfico 7. Registro de Horas Trabajadas.....	51
Gráfico 8. Gestión Administrativa.....	51
Gráfico 9. Debilidades de la gestión Administrativa.....	52
Gráfico 10. Sistemas y herramientas Administrativas.....	53
Gráfico 11. Mejoras Administrativas.....	53
Gráfico 12. Capacitaciones en áreas Administrativas I.....	54
Gráfico 13. Capacitaciones en áreas Administrativas II.....	55
Gráfico 14. Tipo de Organización.....	57
Gráfico 15. Antigüedad de contratación los servicios.....	57
Gráfico 16. Frecuencia del Servicio.....	58
Gráfico 17. Calidad del Servicio.....	59

Gráfico 18. Control de tiempos y Tareas.....	59
Gráfico 19. Trato de Personal del servicio.....	60
Gráfico 20. Comunicación con el área Administrativa.....	61
Gráfico 21. Respuesta a Inconvenientes.....	62
Gráfico 22. Experiencia en Errores de facturación.....	63
Gráfico 23. Capacitaciones en áreas Administrativas.....	64
Gráfico 24. Recomendaría el Servicio.....	65
Gráfico 25. Aspectos Importantes del Servicio para el cliente.....	66
Gráfico 26. Desglose de Costos Totales de la Empresa.....	92
Gráfico 27. Flujos Incrementales.....	101
Gráfico 28. Sensibilidad.....	106

## **Dedicatoria:**

Este trabajo es mucho más que el cierre de una carrera: es el resultado de un recorrido largo, desafiante y profundamente transformador. Después de haber transitado otra carrera, Medicina, y otra universidad, llegar a la Universidad de Flores significó encontrar el lugar donde todo ese aprendizaje, incluidos los cambios de rumbo y las dudas pudo resignificarse. Hoy, al llegar a este final, siento que no sólo concluye una etapa académica, sino que se consolida un camino de crecimiento personal que valió cada esfuerzo.

Quiero dedicar este logro, en primer lugar, a mi compañero de vida, Franco. Gracias por ser el sostén y motivación en cada tramo de este proceso.

A mi familia, por su apoyo constante, por estar siempre, aun cuando el camino parecía dar demasiadas vueltas. A mis suegros, que han sido ejemplo y acompañamiento incondicional.

A mis amigos de la vida, gracias por sostenerme desde siempre, por acompañar mis decisiones, por respetar mis tiempos y celebrar mis logros como propios. Y a mis amigos de la facultad, “los cuatro mosqueteros”, sin ustedes este camino no hubiera sido posible. Gracias por las risas en medio del estrés, las charlas interminables y por recordarme, una y otra vez, que no estaba sola en este desafío.

Finalmente, mi agradecimiento a los y las docentes que me acompañaron en estos años. Gracias por compartir su conocimiento, su experiencia, por abrir puertas, brindar oportunidades y acompañar con compromiso y cercanía. Este trabajo lleva también su huella, porque el aprendizaje construido en el aula y fuera de ella es parte esencial de este logro.

## **Introducción**

El presente trabajo de tesis se centra en una pyme familiar dedicada a los servicios de maestranza en la ciudad de Neuquén, la cual atraviesa desafíos significativos en materia de gestión administrativa. Como ocurre en muchas organizaciones de este tipo, el crecimiento paulatino de las operaciones no estuvo acompañado de una profesionalización de sus procesos internos, generando dificultades en la sistematización documental, en el control de insumos y en el registro del personal. Estas limitaciones, sumadas a la escasa incorporación de herramientas tecnológicas, repercuten en la eficiencia operativa y en la capacidad de sostener un crecimiento ordenado y competitivo.

Por lo que este estudio se propone analizar la situación actual de la empresa, identificar sus principales debilidades y formular lineamientos de mejora que consideren tanto la eficiencia administrativa como su repercusión económica. Cabe destacar que el propósito no es la implementación directa de dichas mejoras, sino la elaboración de estrategias viables que funcionen como modelo orientador para la organización y, potencialmente, para otras PyMEs de servicios con características análogas.

Este trabajo se fundamenta en conceptos y herramientas centrales de la Licenciatura en Administración de Empresas, tales como la administración estratégica, el análisis FODA y el cuadro de CANVAS. Asimismo, incorpora aportes recientes relacionados con la transformación digital y la gestión del talento humano, reconociendo que la integración tecnológica y la adecuada organización de los recursos constituyen ejes fundamentales para alcanzar niveles superiores de eficiencia.

## Descripción del problema

Las pequeñas y medianas empresas familiares del sector servicios se enfrentan diariamente al reto de sostener su actividad en un contexto dinámico y cada vez más competitivo. En este escenario, la organización objeto de estudio dedicada a servicios de maestranza en la ciudad de Neuquén atraviesa desafíos particulares en su gestión interna que limitan su capacidad de respuesta, su eficiencia operativa y su proyección a futuro.

Entre las principales dificultades identificadas, se observa una gestión desordenada de los insumos, que deriva en faltantes y sobrecostos; la inexistencia de criterios sistemáticos para seleccionar proveedores; fallas en el registro formal de horas trabajadas, lo que afecta tanto la transparencia como el control de costos; y una administración documental dispersa que dificulta el seguimiento de gestiones clave con clientes, sindicatos y contratistas. Estas debilidades se intensificaron recientemente al tener que discontinuar el servicio de jardinería, decisión motivada por la falta de previsión operativa y planificación administrativa adecuada.

El conjunto de estas situaciones revela una carencia más profunda: no existen procesos estandarizados ni mecanismos formales de control, y la incorporación de herramientas tecnológicas es prácticamente nula. Esto se traduce en tiempos improductivos, costos innecesarios y una imagen organizacional debilitada. La empresa opera de forma reactiva más que estratégica, lo que limita su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Frente a este panorama, se vuelve imprescindible revisar el modo en que se organiza la gestión administrativa, no sólo para atender los síntomas visibles, sino para intervenir en las causas estructurales. La falta de formalización, la sobrecarga de funciones en pocas personas

clave, y la ausencia de un sistema de control claro, son indicios de un modelo que necesita reconfigurarse si se busca mayor solidez y profesionalismo.

## **Justificación del Problema**

Comprender y mejorar los procesos administrativos de una pyme familiar en el rubro de la maestranza no sólo responde a una necesidad operativa interna, sino también a una exigencia del entorno: los clientes, los contratos y la competencia actual demandan eficiencia, trazabilidad y cumplimiento. La gestión administrativa deja de ser un asunto interno cuando su impacto se percibe en los servicios ofrecidos, en los vínculos comerciales y en la reputación de la organización.

Esta investigación se justifica en la necesidad concreta de brindar una respuesta profesional a problemáticas cotidianas que, por su recurrencia, comprometen el desarrollo de la empresa. Por lo que se propone abordar estas dificultades desde un enfoque práctico y contextualizado, con una mirada integradora que contemple tanto los procedimientos como el componente humano, clave para cualquier proceso de mejora.

Relevar con detalle las debilidades administrativas, comprender sus causas y consecuencias, y diseñar propuestas viables de mejora permite no sólo resolver los problemas actuales, sino también sentar bases sólidas para un crecimiento ordenado. Este trabajo se orienta a generar herramientas aplicables que favorezcan la profesionalización de la gestión interna, reduzcan los márgenes de error y abran nuevas oportunidades en un mercado que exige cada vez mayor capacidad de respuesta.

Al hacerlo, no sólo se beneficia la empresa en cuestión, sino que se habilita un modelo de mejora posible de replicar por otras pymes familiares que atraviesan desafíos similares,

demostrando que incluso con estructuras reducidas, es posible construir una administración sólida, eficiente y alineada con el contexto actual.

## **Objetivos**

### **Objetivo General:**

Proponer lineamientos de mejora para la gestión administrativa de una pyme familiar del sector de maestranza.

### **Objetivos Específicos:**

1. Describir la situación actual de los procesos administrativos de la empresa Pyme.
2. Caracterizar las estrategias necesarias para lograr la eficiencia administrativa en la empresa Pyme.
3. Analizar el impacto económico de los lineamientos estratégicos propuestos.

## **Marco Teórico Referencial**

### **Antecedentes**

En el contexto argentino, las pequeñas y medianas empresas (PYME) familiares constituyen un componente esencial de la economía nacional, aportando significativamente al empleo y la producción. Sin embargo, estas organizaciones enfrentan desafíos particulares en la gestión administrativa y la incorporación de tecnologías digitales, aspectos que impactan directamente en su competitividad y sostenibilidad.

Donde el Lic. Abel Marcelo Del Do. y demás autores (2023) analizaron el avance de la transformación digital y la madurez digital en las PyMEs argentinas, evidenciando que se trata de un proceso disruptivo que desafía el modelo de negocio tradicional de estas empresas. Los autores señalan que muchas iniciativas de transformación digital fracasan porque las organizaciones PyME no logran cambiar su mentalidad ni sus procesos internos.

En consecuencia, pese a las oportunidades que la digitalización ofrece para recuperar competitividad, las PyMEs suelen dudar en adoptar nuevas tecnologías emergentes como herramientas de gestión. Este estudio identifica tanto habilitadores como barreras para la transformación digital, destacando que las PyMEs enfrentan limitaciones de recursos y capacidades que las vuelven más cautelosas a la hora de innovar tecnológicamente. Por ejemplo, debido a sus estructuras reducidas, suelen carecer de personal con las habilidades digitales necesarias y dedican la mayor parte del tiempo a la operación diaria, con poca disponibilidad para desarrollar soluciones nuevas.

No obstante, dichos autores y Del Do. enfatizan que avanzar en niveles de madurez digital entendida de forma holística, abarcando tecnología y gestión, lo cual resulta clave para que las PyMEs se adapten y compitan en entornos cada vez más digitales. Las organizaciones que integran una estrategia digital clara, más allá de simplemente incorporar herramientas aisladas logran transformar sus modelos de negocio y obtener ventajas competitivas en el mercado. Este antecedente subraya, por tanto, la importancia de digitalizar procesos y gestionar el cambio organizacional de manera planificada, como camino para mejorar la competitividad de las PyMEs en Argentina.

Giudicatti y Bazque (2020), presentan “El desafío de la competitividad para las PyMEs argentinas”, una obra que reúne diez estudios sobre la gestión, el desempeño y las políticas de

apoyo a este segmento empresarial. Dichos trabajos abordan la temática PyME desde diversos enfoques (productivo, comercial, financiero, laboral, innovación y políticas públicas), ofreciendo una mirada amplia sobre sus fortalezas y debilidades estructurales.

Un denominador común identificado es la informalidad en la gestión administrativa de muchas PyMEs argentinas. En primer lugar, suelen predominar esquemas de conducción familiar o tradicional, con escaso grado de formalización en los procesos de toma de decisiones y en las rutinas operativas. Esto implica que a menudo no existen procedimientos estandarizados ni manuales escritos para guiar las actividades, lo cual redundo en improvisación y poca planificación. Consecuentemente, se observa una debilidad en la planificación estratégica de largo plazo: las PyMEs tienden a concentrarse en la supervivencia del día a día, relegando la definición de objetivos y planes a futuro.

Por otra parte, los autores Giudicatti y Bazque destacan que las PyMEs enfrentan dificultades para sostener procesos de innovación en equilibrio. Si bien muchas incorporan alguna tecnología, por ejemplo, maquinaria nueva, no siempre logran desarrollar capacidades internas de I+D o mejora continua, dependiendo en gran medida de tecnología externa y consultorías puntuales. Por lo que los antecedentes recopilados por ya mencionados, ponen de manifiesto que las PyMEs locales comparten limitaciones gerenciales comunes estructuras poco profesionalizadas, escasa incorporación de herramientas tecnológicas y falencias en la planificación que frenan su competitividad.

Como tercer antecedente, es ilustrativo el trabajo de Salgado Ramos (2024), quien desarrolló un plan de mejora enfocado en la gestión documental de una PyME del sector salud. En su tesis de grado, este autor diagnosticó problemas significativos en la administración de documentos de la Clínica Visión Total S.A.S., localizando cuellos de botella que ocasionaban

demoras en la entrega de historiales clínicos y frecuentes errores en el manejo de información. Estas deficiencias, atribuibles a la falta de procedimientos claros y al uso ineficiente de tecnologías de archivo, afectaban la calidad del servicio.

Frente a ello, Salgado Ramos diseñó e implementó una propuesta de mejora integral, que incluyó la formalización de los procesos documentales establecimiento de protocolos y manuales de procedimiento, la adopción de un sistema digital de gestión documental y la capacitación del personal en las nuevas herramientas. Esta intervención de tipo práctico concebida como una práctica empresarial supervisada académicamente, tuvo como objetivo agilizar el flujo de documentos, reducir la frecuencia de errores y garantizar un acceso más rápido y confiable a la información clínica. Por lo que este antecedente de caso muestra cómo la implementación de metodologías de gestión estructuradas (en este caso, basadas en estándares de gestión documental y uso de TI) puede mejorar significativamente los procesos operativos de una PyME. En particular, resalta la importancia de diagnosticar las falencias administrativas puntuales y aplicar un plan de mejora continuo, apoyado en tecnología y buenas prácticas, para subsanar ineficiencias organizativas.

En conjunto, los antecedentes relevados en Argentina evidencian que las PyMEs enfrentan limitaciones comunes en su gestión: procesos internos poco formalizados, escasa adopción de herramientas tecnológicas y debilidades en la planificación estratégica de su desarrollo.

Al mismo tiempo, la evidencia empírica demuestra que el asesoramiento estratégico y la aplicación de metodologías de gestión estructuradas constituyen herramientas fundamentales para revertir estas carencias y potenciar la competitividad en las PyME.

Y respaldan la idea de que profesionalizar la gestión (incorporando tecnología, planificación y asesoramiento especializado) es clave para que las PyMEs superen sus rezagos estructurales y alcancen mayores niveles de eficiencia y competitividad en el largo plazo.

## **Marco Conceptual**

### **Proceso Administrativo**

Chiavenato (2019) sostiene que el “Hoy, el proceso administrativo está constituido por la planeación, la organización, la dirección (liderazgo) y el control.” (p. 106).

El proceso administrativo constituye el núcleo de toda gestión empresarial, ya que estructura la acción gerencial de manera ordenada y lógica. Su aplicación práctica implica poder establecer objetivos claros, diseñar procedimientos eficientes, liderar con coherencia y controlar resultados para garantizar el cumplimiento de la planificación. Por lo que entender y aplicar correctamente las cuatro funciones administrativas clásicas permite describir la situación actual de los procedimientos internos y detectar dónde se encuentran desvíos o ineficiencias que requieren intervención.

### **Planeación estratégica**

Chiavenato y Sapiro, (2016) mencionan que “La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización” (p. 28).

La planeación estratégica proporciona el marco de decisiones que orienta a la organización desde la misión, visión hasta la ejecución, sincronizando recursos y capacidades con las condiciones del entorno para crear y sostener ventaja competitiva.

## **Matriz FODA**

Los autores Hill, Schilling y Jones, (2019) mencionan que “El propósito central del FODA es identificar las estrategias para explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, reforzar y proteger las fortalezas y erradicar las debilidades” (p. 20).

Particularmente esta matriz les permite a las empresas poder realizar un diagnóstico para poder identificar sus puntos fuertes, sus puntos de mejora así también como las oportunidades y amenazas en su entorno externo. Pero es sumamente importante destacar que todo esto conlleva a que la identificación de estos factores requiera diversas decisiones estratégicas. Por esto mismo se propone dicha matriz para identificar, ordenar y estructurar dichas decisiones donde todo lo interno son F fortalezas y D debilidades y también lo externo identificando O oportunidades y A amenazas para a partir de ello poder transformarlo en estrategias accionables.

## **Estructura organizacional**

Según Chiavenato y Sapiro, (2016) “La arquitectura organizacional debe ser entendida como un proceso para construir, ajustar y reajustar todo el tiempo el diseño organizacional” (p. 113).

La estructura no es un organigrama estático, sino una arquitectura viva que coordina especialización, autoridad y mecanismos de integración tanto formales como informales. De su diseño depende cómo gestionamos a las personas y cómo circula la información. Ya que es la forma en que se distribuye el trabajo y la toma de decisiones. En las pymes, su formalización permite delimitar funciones, evitar solapamientos y establecer jerarquías que faciliten la eficiencia operativa.

## **Gestión de personas Talento**

Chiavenato, (2019) postula que “Desde un punto de vista más amplio, las organizaciones son unidades sociales y la persona no puede ni debe tratarse como mero recurso organizacional” (p. 9).

Es sumamente importante comprender que las personas son protagonistas de la estrategia: atraemos, desarrollamos, evaluamos y recompensamos talento con foco en competencias y cultura.

Donde se debe reconocer a las personas como activos estratégicos. Ya que una adecuada gestión de recursos en pymes favorece la productividad, el compromiso del personal y el cumplimiento de los estándares de calidad del servicio, donde el recurso humano es la base del trabajo, este concepto se vuelve especialmente real.

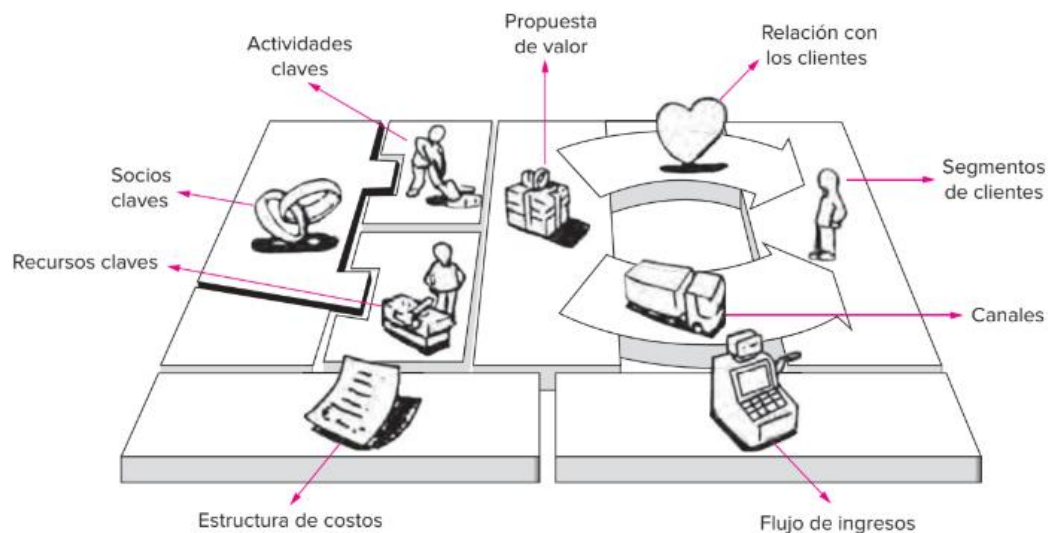
## **Modelo de negocios**

Según los autores Chiavenato y Sapiro, (2016) “El Business Model Canvas (BMC) es una importante herramienta de administración estratégica para las iniciativas emprendedoras, al dividirlo en nueve importantes bloques para detallar un negocio” (p. 288).

Dicha herramienta llamada Canvas convierte la estrategia en una configuración operativa con segmentos, propuesta de valor, canales, relaciones, ingresos, recursos, actividades, socios y costos, habilitando la conversación entre áreas y aportando una hoja única u mapa visual para alinear ejecución. El BMC puede ayudar tanto a empresas recién creadas como a las que ya están establecidas en el mercado. Donde dicho mapa visual se divide en nueve bloques que lo detallan:

1. Segmentos de clientes: grupo, personas y organizaciones que la empresa pretende alcanzar y atender.
2. Propuesta de valor: productos y servicios que crean valor para el segmento de clientes determinado. La propuesta de valor desarrolla la fidelidad del cliente, resuelve sus problemas y satisface sus necesidades.
3. Canales: comunicación, distribución, canales de venta y posteriores a la venta.
4. Relación con los clientes: todo tipo de relaciones que tendrá con sus segmentos de clientes.
5. Flujo de ingresos: utilidad generada por cada segmento de cliente.
6. Recursos claves: elementos tangibles e intangibles necesarios para la entrega de la propuesta de valor.
7. Actividades claves: son las actividades más importantes que la empresa debe realizar para tener éxito en su negocio.
8. Socios claves: se trata de la red de proveedores y socios que hacen que funcione el modelo de negocio de la empresa.
9. Estructura de costos: los costos más importantes para la eficiencia del modelo de negocio.

## Ilustración 1. Modelo de Canvas



Nota. Imagen extraída del Business Model Canvas de Osterwalder, Pigneur y Bernarda Fuente:

Osterwalder, A. Pigneur, Y. y Bernarda, G., (2015)

## Mejora Continua

Según Chiavenato, (2019) “La mejora continua es una técnica de cambio organizacional suave y continuo, centrada en las actividades en grupo de las personas.”

La mejora continua institucionaliza el aprendizaje organizacional: pequeños ajustes sostenidos reducen variabilidad, eliminan desperdicio y elevan la confiabilidad del proceso. Ya que se trata de un enfoque incremental y participativo de toda la organización para obtener excelencia en la calidad de los productos y servicios a partir de las personas.

## **Control de gestión**

Según Chiavenato, (2019) “El control busca asegurar que las distintas unidades y personas actúen con el mismo propósito y de forma sincronizada para lograr los objetivos organizacionales.” (p. 378)

El control de gestión alinea metas, métricas, incentivos y cultura para garantizar la ejecución. Se apoya en herramientas que permiten traducir la estrategia en indicadores y seguimiento continuo. El control no se limita a verificar resultados después de haber implementado, sino que también ayuda a anticiparse en la organización.

## **Análisis PESTEL**

Según los autores Chiavenato y Sapiro (2016) “El análisis PESTEL permite observar las tendencias del entorno general, considerando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden afectar la organización y su desempeño en el mercado.” (p. 64).

Particularmente el análisis PESTEL es una herramienta que ayuda a comprender el contexto externo en el que opera una empresa. Donde evalúa seis dimensiones clave, la política: estabilidad gubernamental, regulaciones laborales, impuestos. También la económica: inflación, tipo de cambio, crecimiento del PBI, poder adquisitivo. Derivando lo social: cultura, hábitos de consumo, valores, demografía. Como también la tecnológica: innovación, digitalización, automatización. Como siguiente la dimensión ecológica: sostenibilidad, gestión ambiental, requisitos ecológicos. Y Por último lo legal: leyes laborales, comerciales y ambientales. Su objetivo es anticipar oportunidades y amenazas que surgen del entorno macroeconómico y

sociopolítico, permitiendo a las empresas adaptar su estrategia antes de que los cambios externos impacten negativamente.

### **Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**

Los autores Hill, Schilling y Jones, (2019) plantean que “El modelo de las cinco fuerzas de Porter propone que el nivel de competencia en una industria, y por tanto su rentabilidad potencial, está determinado por cinco fuerzas: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de productos o servicios sustitutos.” (p. 78).

El modelo de Porter analiza la estructura competitiva de una industria y su capacidad de generar rentabilidad. Donde cada fuerza actúa como una “presión” que influye en los márgenes y estrategias de las empresas: En primer lugar, la rivalidad entre competidores: mide la intensidad de la competencia actual. En segundo lugar, la amenaza de nuevos entrantes: evalúa cuán fácil es para otras empresas ingresar al mercado. Por otra parte, en tercer lugar, el poder de los proveedores: refleja la capacidad que tienen de imponer precios o condiciones. Así en Cuarto lugar el poder de los compradores: representa la influencia de los clientes sobre precios y calidad. Y en quinto y último lugar la amenaza de sustitutos: analiza el riesgo de que otros productos o servicios reemplacen a los actuales. Es decir que el propósito del modelo es ayudar a diagnosticar la posición competitiva de la empresa y orientar la formulación de estrategias que mejoren su ventaja competitiva, ya sea diferenciándose, reduciendo costos o generando barreras de entrada.

## **PyME**

Según la Cra. Ma. Laura Ros (2022)

“Por lo general, se entiende por microempresa toda empresa que ocupa hasta diez trabajadores; las pequeñas empresas son aquellas que tienen entre 10 y 100 trabajadores y las medianas, aquellas que cuentan con una plantilla de entre 100 y 250 trabajadores” (p. 7).

La cita anterior clasifica las empresas según el número de empleados para definir las PyMEs. En ella se indica que una microempresa tiene hasta 10 trabajadores, una pequeña empresa entre 10 y 100, y una mediana empresa entre 100 y 250 empleados. En definitiva, identifica a una PyME como cualquier empresa que no supera los 250 trabajadores. Ya que son organizaciones de menor tamaño laboral que las grandes empresas. Al caracterizar las PyMEs de esta forma, la definición destaca su escala reducida de operaciones (menos empleados y generalmente menor facturación), aunque sin especificar sector o actividad, que en este caso se clasifica a la empresa estudiada como una pequeña empresa ya que no supera los 20 empleados.

## **Estudio de Mercado**

Según Sapag Chain N. et al., (2014),

El estudio de mercado es más que el análisis y la determinación de la oferta y la demanda, o de los precios del proyecto. Muchos costos de operación pueden preverse simulando la situación futura y especificando las políticas y los procedimientos que se utilizarán como estrategia comercial (p. 30).

De acuerdo a la perspectiva de dicho autor el estudio de mercado es una etapa clave para evaluar la conveniencia de inversión de un plan de mejora, ya que permite estimar puntos claves

como el volumen potencial de ventas o mejora operativa esperada, la disposición del mercado a aceptar nuevas soluciones o mejoras en el servicio. Y especialmente en este caso, la viabilidad económica y técnica de implementar tecnología para resolver problemas administrativos.

### **Proyectos de Inversión**

Según Sapag Chain N. et al., (2014),

Un proyecto es, ni más ni menos, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre tantos, una necesidad humana. Cualquiera que sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades humanas (p. 16).

Este proyecto de digitalización propuesto no busca crear una nueva línea de ingresos directamente, sino reducir costos estructurales y administrativos y poder así aumentar la productividad del servicio actual, lo cual también se traduce en beneficios económicos netos medibles. Se trata entonces de un proyecto de inversión con enfoque en eficiencia operativa, con reducción de costos indirectos y lograr un valor agregado percibido por el cliente mejora en trazabilidad y confianza.

### **Estudio Técnico**

Según Sapag Chain N. et al., (2014),

El estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área. (p.47).

Esta etapa resulta fundamental en proyectos de mejora dentro de empresas de servicios, ya que permite establecer de forma rigurosa los requerimientos operativos necesarios para la implementación efectiva de nuevas herramientas o procesos. En el caso de MEYK GRUP S.R.L., dicho estudio no solo permite dimensionar adecuadamente los recursos económicos y materiales involucrados, sino también anticipar su impacto en la eficiencia operativa y en la sostenibilidad del proyecto. Así, el estudio técnico se posiciona como una instancia clave para garantizar la viabilidad estructural y económica de la propuesta de mejora.

### **Estudio Financiero**

Según Sapag Chain N. et al., (2014),

“El estudio financiero ordena y sistematiza la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elabora los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y estudia los antecedentes para determinar su rentabilidad. “(p.49).

Esta fase cumple una función estratégica dentro del análisis integral, ya que permite proyectar, con fundamentos técnicos, la sostenibilidad económica de la iniciativa propuesta. A través de herramientas como la estimación de flujos de fondos, el cálculo de indicadores de rentabilidad y la simulación de escenarios, el estudio financiero transforma los componentes operativos y técnicos en información que permite evaluar el riesgo, la factibilidad y el retorno esperado de la inversión. En el caso de una pyme de servicios, donde los márgenes pueden ser acotados y los recursos limitados, este análisis cobra una relevancia aún mayor, ya que permite anticipar desequilibrios, optimizar decisiones de asignación de recursos y sustentar el crecimiento con criterios de racionalidad financiera. Así, el estudio financiero no solo cuantifica, sino que orienta la toma de decisiones desde una perspectiva sostenible y estratégica

## **Capital de Trabajo**

Según Sapag Chain (2014), el capital de trabajo debe considerarse una inversión recuperable al finalizar el horizonte del proyecto, dado que sus componentes tienden a rotar en el ciclo operativo de la empresa. (p. 57).

Este concepto permite comprender que los recursos asignados a insumos, materias primas o servicios que se utilizan en la operatividad diaria no representan un gasto definitivo, sino una inversión transitoria que se recicla dentro del mismo circuito económico de la empresa. En contextos donde la eficiencia operativa es clave, estimar correctamente el capital de trabajo asegura la liquidez necesaria para el funcionamiento continuo del proyecto y permite proyectar retornos más ajustados a la realidad.

## **Tasa de Descuento**

Según Sapag Chain (2014), “la tasa de descuento representa la mínima rentabilidad que un inversionista espera obtener al destinar sus recursos a un proyecto, en lugar de invertirlos en una alternativa de igual riesgo”. (p. 231).

Esta tasa funciona como un criterio clave en la evaluación financiera, ya que permite comparar la rentabilidad proyectada de un proyecto con otras opciones disponibles en el mercado. En definitiva, actuar bajo esta lógica implica tomar decisiones con un enfoque racional, alineado al perfil de riesgo de la organización, asegurando que los recursos invertidos generen un retorno acorde a las expectativas y condiciones del entorno económico.

## **Valor Actual Neto (VAN)**

El VAN se define como la diferencia entre el valor presente de los ingresos futuros y la inversión inicial. En particular, Fajardo Vaca et al. (2019) lo expresan así: “El Valor Actual Neto (VAN)... es el valor monetario que resulta de restar a la inversión inicial la suma de los flujos descontados” (p. 470).

Esto significa que al descontar todos los flujos de efectivo futuros esperados de un proyecto a valor presente y restar la inversión inicial, obtenemos el VAN. Donde un VAN positivo indica que los beneficios descontados superan el costo de la inversión, es decir, el proyecto genera valor por encima de la tasa de descuento, mientras que un VAN negativo señala que la inversión no recupera el costo de oportunidad.

## **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Según los autores Fajardo Vaca et al. (2019) mencionan que “La Tasa Interna de Retorno (TIR)... es la tasa que hace que el VAN sea igual a cero”. (p. 470).

En la práctica esto quiere decir que la TIR es el rendimiento implícito del proyecto: al descontar los flujos de caja futuros a la TIR, el VAN resultante es cero. Bajo este criterio, un proyecto es rentable si su TIR excede la tasa mínima requerida (costo de capital), porque entonces genera un rendimiento superior al esperado. En cambio, si la TIR es menor que la tasa de corte, el VAN será negativo y el proyecto se considerará no viable.

## **Marco Metodológico**

### **Abordaje Metodológico**

#### **Tipo de Investigación**

La presente investigación se enmarca en un enfoque descriptivo, dado que tiene por finalidad caracterizar la situación actual de la empresa MEYK GRUP SRL en relación con su estructura organizativa, sus procesos administrativos y operativos, así como con los costos asociados a la gestión de servicios de maestranza. A partir de dicha descripción se busca fundamentar una propuesta de mejora y digitalización de procesos, sin que ello suponga la construcción de teoría nueva, sino la aplicación de marcos conceptuales existentes al caso de estudio.

#### **Población**

La población objeto de estudio está constituida por todos los actores vinculados a los procesos administrativos de la PYME familiar del sector de maestranza en Neuquén. Esta población incluye a los socios-fundadores, el personal administrativo, los supervisores operativos y los empleados que participan en gestión operativa.

Dado que la organización es de tamaño reducido, con un número estimado entre 5 y 15 integrantes en el área interna, se optó por una muestra censal para esta población. Esta decisión responde a la necesidad de incorporar la totalidad de las voces internas en el diagnóstico, garantizando así una representación completa y precisa de la realidad administrativa.

En cuanto a los clientes se aplica una muestra intencional, seleccionando a aquellos participantes que, por su volumen de operaciones y relación comercial con la empresa, aportan

información relevante y significativa para el estudio. Esta selección se fundamenta en criterios de pertinencia y accesibilidad, buscando datos cualitativos que complementen y enriquezcan el análisis cuantitativo. La muestra de clientes estará compuesta por un grupo reducido, estimado entre dos y cinco participantes, lo que facilita un abordaje profundo y detallado de sus percepciones y experiencias.

### **Proceso de Selección de la Muestra**

El proceso de selección de la muestra comienza con la identificación y elaboración del marco muestral, que consiste en el listado completo de los empleados, socios y clientes que cumplen con los criterios de inclusión definidos para el estudio.

Para los actores internos, se recopilará información actualizada proporcionada por la empresa, asegurando la inclusión de todos los integrantes que participan en los procesos administrativos.

Posteriormente, se procederá a contactar directamente a cada uno de los integrantes de la población interna, explicando los objetivos del estudio y solicitando su consentimiento informado para participar. Este contacto directo facilita la aceptación y colaboración, además de permitir aclarar dudas y coordinar la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

Para la muestra de clientes, la selección intencional se realizará a partir de la revisión de registros comerciales y facturación, identificando aquellos con mayor volumen de operaciones y relación estable con la empresa. Se establecerá contacto mediante llamadas o correos electrónicos, invitándolos a participar en entrevistas semiestructuradas que aporten información cualitativa relevante.

Este procedimiento garantiza que la muestra sea representativa y pertinente para los objetivos del estudio, respetando los principios éticos de voluntariedad, confidencialidad y respeto por los participantes.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para la recolección de datos se utilizarán tres técnicas complementarias: entrevistas semiestructuradas dirigidas a socios, administrativos y supervisores; encuestas estructuradas aplicadas a empleados y personal operativo, diseñadas en formato digital para facilitar su acceso y sistematización. Además una entrevista semiestructurada dirigida a los clientes.

La elección de Múltiples instrumentos responde al criterio de triangulación metodológica, que constituye una estrategia eficaz para fortalecer la confiabilidad y validez de los hallazgos.

### **Análisis de Datos:**

En el caso de los resultados cuantitativos, se realizará un análisis estadístico descriptivo, empleando frecuencias, porcentajes y gráficos comparativos para ilustrar tendencias y patrones. En lo referente a la información cualitativa, se aplicará un análisis de contenido temático, categorizando las respuestas de entrevistas y observaciones para identificar coincidencias, discrepancias y ejes relevantes para la propuesta de lineamientos de mejora. Posteriormente, se llevará a cabo una integración de ambos enfoques mediante triangulación, lo que permitirá generar conclusiones más robustas y coherentes con los objetivos planteados.

Cabe destacar que el alcance de este estudio es de carácter propositivo. No se busca implementar directamente los lineamientos de mejora, sino diseñar propuestas fundamentadas en el diagnóstico realizado, que sirvan como referencia para la empresa y como modelo replicable en otras pymes familiares del sector servicios. De esta manera, la metodología adoptada se ajusta

al propósito de la investigación: describir, analizar y proponer, respetando las limitaciones propias de un trabajo académico de grado, pero aportando al mismo tiempo un conocimiento de utilidad práctica y aplicable.

Respecto de las encuestas, las preguntas están orientadas a medir aspectos clave de la gestión administrativa en la PYME familiar del sector de maestranza, utilizando principalmente escalas de Likert y opciones cerradas para facilitar el análisis estadístico.

## **Desarrollo Estudio de Mercado**

Para comenzar dicho análisis de mercado me centrare desarrollando puntos importantes que deben ser abordados para contextualizar la situación de la empresa y así poder analizarla en profundidad.

### **Contextualización de la Empresa**

#### **Ilustración 2.** Logo de la Empresa



Nota: Logo actual de la empresa estudiada. Fuente: Imagen capturada desde [https://meyk-grup.com.ar/\(2025\)](https://meyk-grup.com.ar/(2025)).

Información General de la empresa:

- **Nombre Legal:** MEYK GRUP SRL
- **CUIT:** 30-69786004-1
- **Fecha de Constitución:** 12 de octubre de 1998
- **Dirección Legal:** Leloir 231, Piso 9, Dpto. F, Neuquén Capital, Argentina
- **Jurisdicciones de Operación:** Neuquén y Río Negro
- **Sitio Web Oficial:** <https://meyk-grup.com.ar/>

En cuanto a la empresa es una Pyme que está ubicada en la ciudad de Neuquén Capital y se dedica a brindar actualmente servicios de maestranza en bases y oficinas de empresas petroleras, de la industria de la farmacia e incluso también oficinas privadas ya sea estudios contables y de abogados.

Cuenta actualmente con un total de 13 empleados de los cuales están distribuidos para distintas áreas, donde el mayor porcentaje de empleados se encuentran en el área operativa ya que son los que se encargan de ejecutar el servicio ofrecido y por otra parte el área administrativa.

Anteriormente contaba con un total de 50 empleados, que el gran porcentaje de los mismos estaba afectado de manera directa al servicio que se le brindaba a una de las empresas multinacionales petroleras más grandes que reside en Neuquén Capital, donde el servicio se brindó por más de 5 años, pero por cuestiones contractuales se finalizó dicho servicio.

Basándome en mi experiencia de más de cuatro años en la organización y la información obtenida de manera directa proporcionada por sus dueños me describieron en detalle los

servicios que brindaron en años anteriores y también los actuales en los que se han especializado a lo largo de su trayectoria los cuales son:

- Limpieza y mantenimiento de oficinas y edificios corporativos
- Servicios de maestranza en bases operativas de empresas petroleras
- Desinfección y control de plagas en entornos urbanos

### **Descripción de la Situación de la Empresa**

Actualmente la empresa pyme familiar, enfrenta múltiples dificultades en su gestión interna particularmente en:

- Falencias en la trazabilidad del registro de horas trabajadas por medio de planillas horarias, donde la recolección de esas planillas es a través de fotografías enviadas por WhatsApp.
- Procesos ineficientes en la carga de datos y control del costo de insumos,
- Falta de herramientas tecnológicas para lograr un control operativo eficiente
- Dificultades en la correcta liquidación de sueldos y facturación del servicio.

Estas debilidades administrativas repercuten directamente en la eficiencia económica de la empresa, afectando tanto:

- La rentabilidad (por pérdida de tiempo, errores en horas liquidadas, compras innecesarias),

- La competitividad comercial, al proyectar una imagen poco profesional ante clientes exigentes como las empresas petroleras.

Además, al no contar con un sistema de validación automática de datos, la empresa queda expuesta a:

- Inconsistencias en las horas reales trabajadas con las horas declaradas.
- Sobrecostos por carga administrativa y horas adicionales no verificadas.
- Sobrecostos en compra de insumos por precisarse de manera urgente para el servicio.

Estas ineficiencias impactan los costos operativos y administrativos. Sumados a que reciente se produjo la eliminación del servicio de jardinería y mantenimiento básico por falta de control operativo. Lo cual revela una falta de procesos estandarizados, escasa incorporación de herramientas tecnológicas y ausencia de planificación en áreas clave.

Antes de comenzar el análisis comparativo a continuación, definiré el mercado de la empresa, para delimitar el área y el posicionamiento de la empresa.

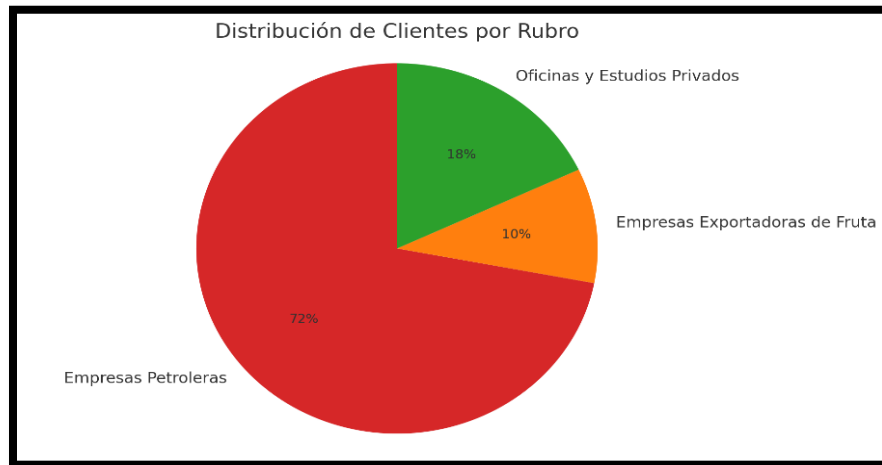
### **Segmentación del Mercado**

La empresa opera en el sector de servicios de limpieza y maestranza en la región de Neuquén y Rio Negro, Patagonia. Donde los principales segmentos de mercado identificados son:

- **Empresas Petroleras:** Particularmente en la región de Vaca Muerta residen las principales operadoras del país. Estas empresas requieren servicios de limpieza en sus bases operativas, oficinas y campamentos.

- **Estudios Contables y Oficinas Privadas:** En Neuquén Capital y ciudades aledañas, existe una amplia gama de oficinas que demandan servicios de limpieza profesional.
- **Empresas dedicadas a la exportación de Fruta:** En Rio Negro particularmente se encuentran empresas dedicadas a la producción y exportación de manzanas y peras, y demandan el servicio para cumplir las políticas sanitarias.
- **Empresas privadas de la industria farmacéutica:** En los depósitos de logística interna de las mismas requieren servicios de limpieza y mantenimiento.

### **Ilustración 3.** Distribución de Clientes por Rubro



Nota: Gráfico con porcentajes de la distribución de clientes por rubro. Fuente de elaboración: Propia (2025)

### **Perfil del Consumidor**

El propósito de este análisis es identificar y caracterizar a los clientes potenciales de MEYK GRUP SRL, con el fin de analizar el impacto económico de implementar una solución tecnológica que optimice sus procesos administrativos y operativos.

Siguiendo la metodología propuesta por autores ya mencionados, estos destacan que uno de los factores más críticos en el estudio de proyectos es lo relacionado a la determinación de su mercado, por lo que se realiza una segmentación del mercado basada en variables geográficas, demográficas y conductuales:

### *Geográfica*

- Región: Neuquén y Rio Negro, Patagonia Argentina.
- Áreas de influencia: Ciudades como Neuquén Capital, Cipolletti, Plottier, Allen, Centenario, y zonas industriales cercanas a Vaca Muerta.

### *Demográfica*

- Tipo de empresa: Grandes corporaciones, medianas y pequeñas empresas.
- Sectores: Petróleo y gas, servicios profesionales (estudios contables, jurídicos), Farmacéutica, Producción y exportación de Fruta.

### *Conductual*

- Necesidades: Servicios de limpieza y mantenimiento confiables, eficientes y con trazabilidad.
- Preferencias: Proveedores que ofrezcan soluciones tecnológicas para mejorar la eficiencia y transparencia en la prestación de servicios.

### **Clientes Potenciales**

**Sector Petrolero:** La región de Vaca Muerta es una de las principales zonas de explotación de hidrocarburos en Argentina, con una alta concentración de empresas petroleras

que requieren servicios de limpieza y mantenimiento en sus instalaciones. Algunas de las principales empresas en la región incluyen:

- **YPF:** La principal empresa petrolera del país, con operaciones significativas en Vaca Muerta.
- **Pan American Energy (PAE):** Una de las mayores productoras de hidrocarburos en Argentina.
- **Vista Energy:** Empresa operadora enfocada en la producción de shale oil en Vaca Muerta.
- **Shell Argentina:** Operadora internacional con presencia en la región.
- **TotalEnergies:** Empresa francesa con sede en Neuquén.

Estas empresas demandan servicios de limpieza y mantenimiento en sus oficinas, campamentos y áreas operativas, presentando una oportunidad significativa para MEYK GRUP SRL.

**Sector de Servicios Profesionales y Oficinas:** En ciudades como Neuquén Capital y Cipolletti, existe una gran cantidad de estudios contables, jurídicos y oficinas de empresas que requieren servicios de limpieza profesional. Este segmento valora la eficiencia, la discreción y la capacidad de adaptación a horarios específicos.

### **Necesidades y Preferencias del Cliente**

Los clientes potenciales identificados comparten ciertas necesidades y preferencias clave:

- **Eficiencia operativa:** Reducción de tiempos y costos asociados a la gestión de servicios de limpieza.

- **Transparencia:** Acceso a información clara y precisa sobre las actividades realizadas.
- **Adaptabilidad:** Flexibilidad para ajustarse a horarios y requerimientos específicos.

Por lo que la implementación de una aplicación que permita el registro digital de horas trabajadas y control de insumos puede satisfacer estas necesidades, ofreciendo un valor agregado significativo a los clientes.

### **Análisis de la Competencia en el Mercado**

#### Objetivo de Análisis de la competencia

Es principalmente para poder evaluar las características, servicios, precios y propuestas de valor de las principales empresas competidoras en el sector de limpieza y maestranza en la región, para identificar oportunidades de diferenciación y mejora para la empresa.

### **Principales Competidores en la Región**

A continuación, se presenta un análisis de la oferta por medio de un cuadro comparativo donde están las principales empresas competidoras que ofrecen servicios similares en la región:

**Tabla 1.** Detalle de Competidores de la Región.

<b>Empresa</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Diferenciadores Clave</b>
<b>CBS Servicios</b>	Soluciones integrales con recursos propios	Amplia gama de servicios
<b>Solan Hermanos</b>	Proactividad, capacitación, innovación	Supervisión constante, atención personalizada
<b>Bogar Servicios</b>	Servicio personalizado, precios competitivos	Más de 15 años de experiencia
<b>Tech Biz Services</b>	Enfoque en la Economía del Conocimiento	Adaptabilidad a las necesidades del cliente

Nota: Cuadro Comparativo de los competidores actuales en la región. Fuente: Elaboración Propia (2025)

### **Análisis del Entorno de la empresa:**

A continuación, se presenta un análisis del entorno de MEYK GRUP SRL, utilizando las herramientas PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter.

### **Análisis PESTEL**

Particularmente el análisis PESTEL permite identificar los principales factores externos que pueden influir en el desempeño de la empresa, el cual se desarrolla a nivel regional a continuación:

**Tabla 2.** Análisis PESTEL aplicado a la Empresa MEYK GRUP SRL

FACTOR	IMPACTO
<b>Político</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estabilidad Institucional:</b> Aunque en nuestro país se ha experimentado fluctuaciones políticas, particularmente la provincia de Neuquén mantiene una relativa estabilidad, lo que favorece la inversión y el desarrollo empresarial.</li> <li>• <b>Políticas de Desarrollo Regional:</b> Existen iniciativas gubernamentales para promover el crecimiento económico en la Patagonia, incluyendo incentivos fiscales y programas de apoyo a Pymes.</li> </ul>
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Crecimiento del sector energético:</b> La explotación de Vaca Muerta ha impulsado la economía regional, generando demanda de servicios auxiliares como limpieza y mantenimiento</li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Demografía:</b> La región cuenta con una población joven y en crecimiento, lo que representa una fuente potencial de mano de obra y demanda de servicios.</li> </ul>
<b>Tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Digitalización:</b> La adopción de tecnologías digitales en la gestión empresarial está en crecimiento.</li> <li>• <b>Infraestructura tecnológica:</b> La región cuenta con una infraestructura tecnológica en desarrollo, aunque aún presenta desafíos en conectividad en zonas rurales.</li> </ul>
<b>Ecológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Regulaciones ambientales:</b> Las normativas ambientales son cada vez más estrictas, lo que obliga a las empresas a adoptar prácticas sostenibles.</li> <li>• <b>Conciencia ambiental:</b> Existe una creciente preocupación por la sostenibilidad y el uso de productos ecológicos, lo cual influye en las preferencias de los clientes.</li> </ul>
<b>Legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Normativas de seguridad e higiene:</b> Las empresas deben cumplir con estrictas normativas en materia de seguridad e higiene, especialmente en sectores como el petrolero.</li> </ul>

Nota: Cuadro de Análisis PESTEL realizado en base a la empresa. Fuente: Elaboración propia (2025).

## **Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

En cuanto al análisis enfocado en las 5 fuerzas de Porter es sumamente importante ya que permite evaluar la competitividad en el sector de servicios de maestranza:

- a) Rivalidad entre competidores existentes:** Se analiza una alta competencia con las empresas establecidas en la región y se deben enfocar en diferenciación basada en la calidad del servicio, cumplimiento y personalización.
- b) Amenaza de nuevos entrantes:** la barrera de entrada es moderada debido a la necesidad de inversión en equipos y cumplimiento normativo. Y la digitalización puede ser una ventaja competitiva para nuevos entrantes.
- c) Poder de negociación de los proveedores:** Es moderado, ya que existen múltiples proveedores de insumos y equipos a nivel regional y nacional. Pero dicha relación directa con proveedores puede reducir costos logísticos.
- d) Poder de negociación de los clientes:** Alto, especialmente en grandes empresas que pueden negociar precios y condiciones. Y enfocarse en la calidad del servicio y la personalización pueden fidelizar a los clientes.
- e) Amenaza de productos sustitutos:** Baja, ya que los servicios de limpieza y maestranza son esenciales y no fácilmente sustituibles al tener acceso directo a las instalaciones de las empresas conlleva responsabilidad.

## Análisis de las encuestas y entrevista

### Encuesta N°1

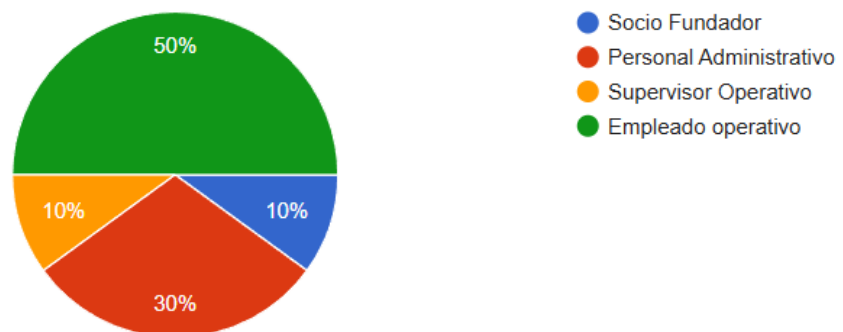
La siguiente sección se presenta los resultados obtenidos a partir de una encuesta interna realizada al personal de la empresa, incluyendo tanto al equipo administrativo como al operativo. El objetivo principal fue relevar percepciones y experiencias vinculadas a la organización del trabajo, los procesos administrativos, la comunicación interna y las condiciones generales de desempeño.

Esta información constituye un insumo fundamental para identificar debilidades estructurales y orientar futuras acciones de mejora en la gestión interna de la organización.

### Gráfico 1. Puesto en la empresa

¿Cuál es su puesto en la empresa?

10 respuestas

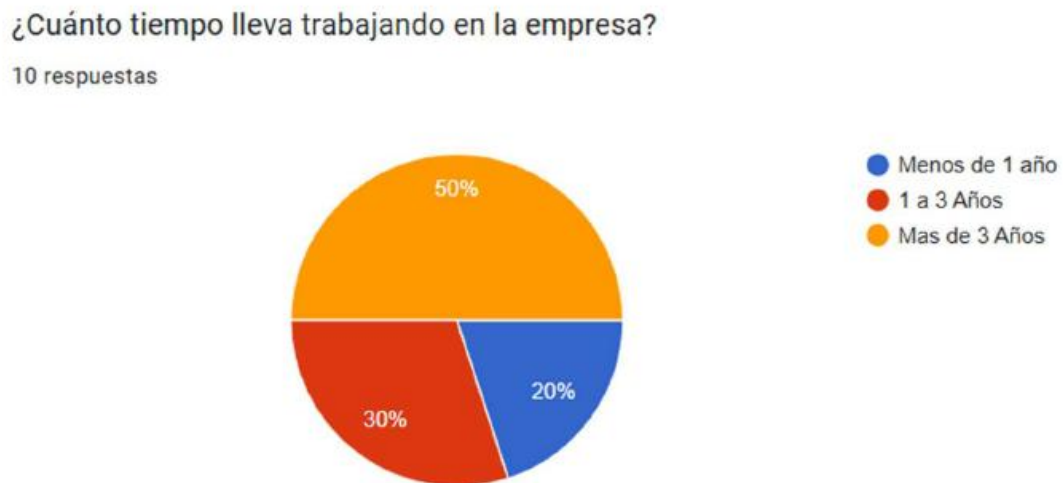


Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada al personal de la empresa MEYK GRUP S.R.L.

Fuente. Elaboración propia, (2025).

Este gráfico refleja la distribución de los perfiles que participaron en la encuesta interna. Se observa una mayor representación del personal operativo (50 %), seguido del administrativo (30 %). También participaron un supervisor operativo y uno de los socios fundadores. Esta composición aporta una mirada integral sobre la gestión interna desde distintos niveles jerárquicos y roles dentro de la organización.

**Gráfico 2.** Antigüedad dentro de la empresa.



Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada al personal de la empresa MEYK GRUP S.R.L.

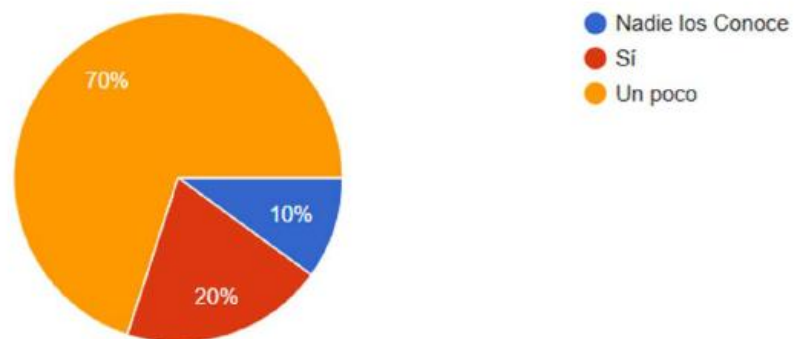
Fuente. Elaboración propia, (2025).

El gráfico muestra la antigüedad de los empleados encuestados. La mitad del personal lleva más de tres años en la organización, mientras que un 30 % tiene entre uno y tres años, y un 20 % menos de un año. Esta diversidad en los tiempos de permanencia aporta valor al diagnóstico, ya que combina experiencias consolidadas con miradas más recientes sobre la gestión interna.

### Gráfico 3. Procedimientos Administrativos.

¿Los procedimientos administrativos están claramente definidos?

10 respuestas



Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada al personal de la empresa MEYK GRUP S.R.L.

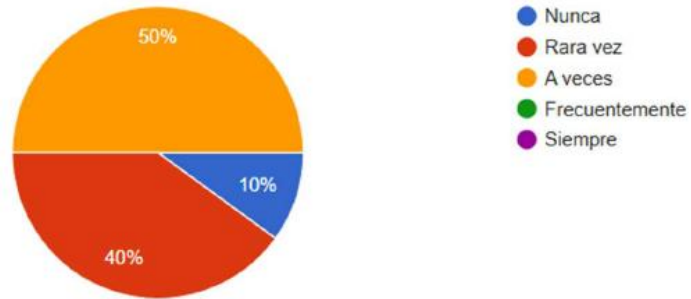
Fuente. Elaboración propia, (2025).

Los resultados evidencian que el 70 % del personal percibe que los procedimientos administrativos están solo “un poco” definidos, mientras que un 10 % afirma no conocerlos. Solo una minoría (20 %) considera que están claramente establecidos. Esta falta de estandarización operativa indica una debilidad clave en la gestión, que puede generar errores, confusión y pérdida de eficiencia en las tareas diarias.

#### Gráfico 4. Control de Insumos I.

¿Con qué frecuencia se realizan controles de insumos en su área?

10 respuestas



Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada al personal de la empresa MEYK GRUP S.R.L.

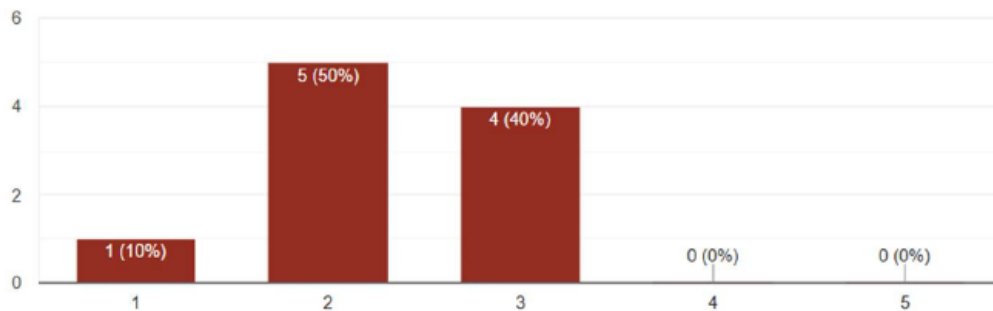
Fuente. Elaboración propia, (2025).

El 50 % del personal indica que los controles de insumos se realizan solo “a veces”, mientras que un 40 % afirma que ocurren “rara vez”, y un 10 % señala que directamente “nunca” se realizan. Esta situación sugiere una fragilidad en los mecanismos de control, que podría derivar en pérdidas, faltantes o una planificación ineficiente de los recursos operativos.

#### Gráfico 5. Control de Insumos II

¿Se aplicarán controles para evitar pérdidas o desperdicios de insumos?

10 respuestas



Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada al personal de la empresa MEYK GRUP S.R.L.

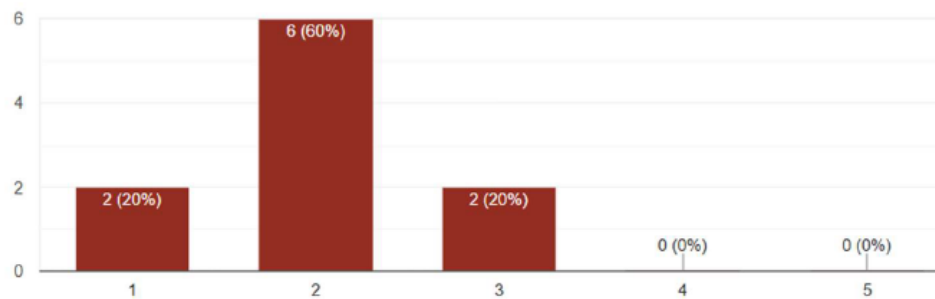
Fuente. Elaboración propia, (2025).

La mayoría del personal percibe que los controles para evitar pérdidas o desperdicios de insumos se aplican con baja frecuencia. El 50 % califica su implementación en nivel 2 sobre 5 y un 40 % en nivel 3, lo que indica que existen controles mínimos, pero poco sistemáticos. Este resultado reafirma la necesidad de formalizar procesos y generar mecanismos más consistentes para optimizar el uso de materiales.

### Gráfico 6. Comunicación

¿La comunicación entre el área administrativa y operativa es efectiva?

10 respuestas



Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada al personal de la empresa MEYK GRUP S.R.L.

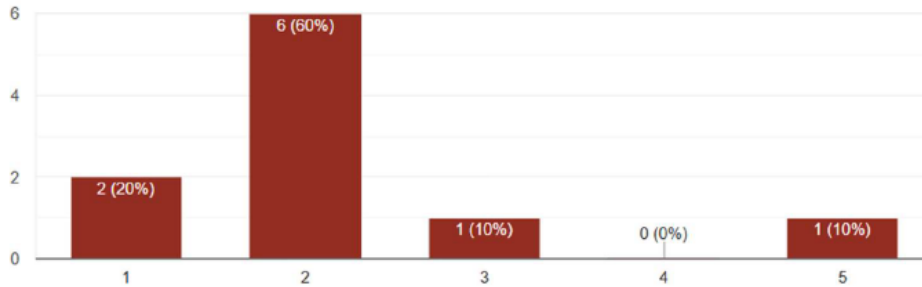
Fuente. Elaboración propia, (2025).

El 60 % del personal percibe que la comunicación entre el área administrativa y operativa es poco efectiva, mientras que un 40 % la califica entre deficiente y apenas aceptable. Este resultado pone en evidencia una barrera organizacional clave, que puede afectar la coordinación de tareas, el cumplimiento de objetivos y la resolución oportuna de problemas cotidianos.

### Gráfico 7. Registro de Horas Trabajadas.

Se cumple con el registro adecuado de horas trabajadas.

10 respuestas



Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada al personal de la empresa MEYK GRUP S.R.L.

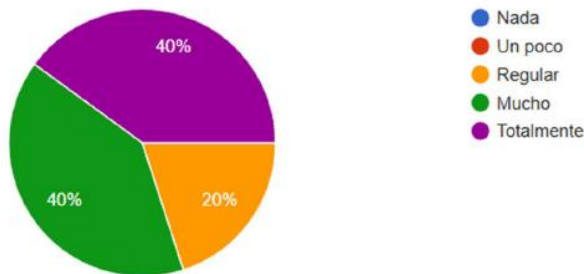
Fuente. Elaboración propia, (2025).

El 60 % del personal considera que el cumplimiento del registro de horas trabajadas es bajo, situándolo en el nivel 2 sobre 5. Además, un 20 % lo califica como muy deficiente. Este panorama refleja una debilidad significativa en el control horario, con impacto directo en la transparencia, la gestión de nóminas y la planificación de turnos.

### Gráfico 8. Gestión Administrativa.

¿Considera que la gestión administrativa contribuye a la eficiencia operativa de la empresa?

10 respuestas

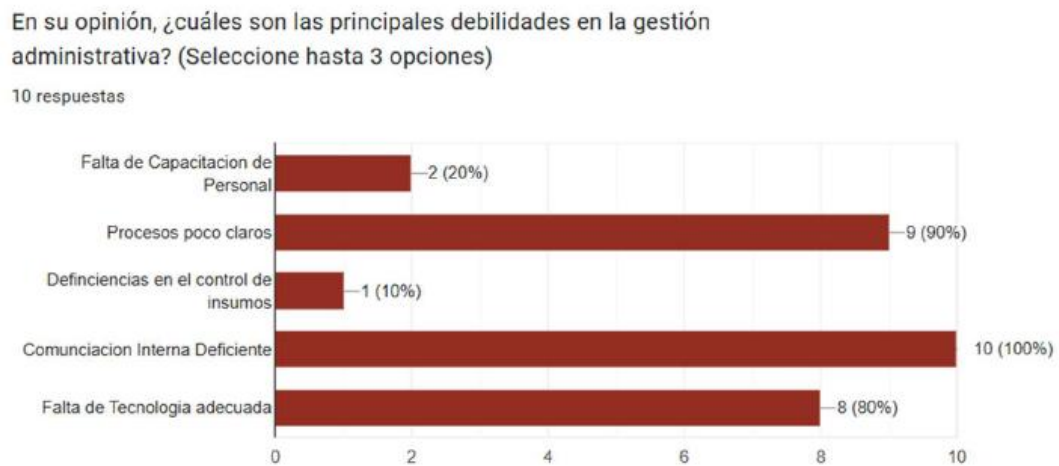


Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada al personal de la empresa MEYK GRUP S.R.L. Fuente.

Elaboración propia, (2025).

Un 80 % del personal reconoce que la gestión administrativa tiene un alto impacto en la eficiencia operativa de la empresa, ya sea “mucho” o “totalmente”. Este reconocimiento evidencia una valoración positiva del área administrativa como eje de soporte clave para el funcionamiento general de la organización.

### Gráfico 9. Debilidades de la gestión Administrativa.



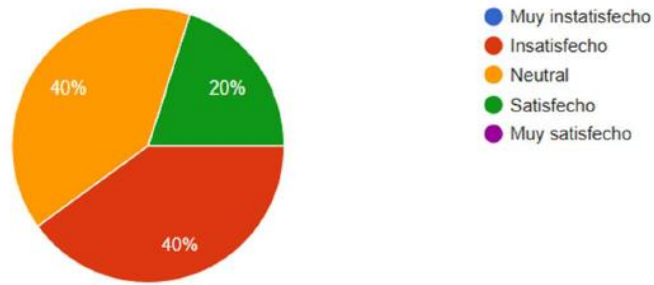
Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada al personal de la empresa MEYK GRUP S.R.L.

Fuente. Elaboración propia, (2025).

Los resultados evidencian que las principales debilidades detectadas en la gestión administrativa están vinculadas a la comunicación interna deficiente (100%), los procesos poco claros (90%) y la falta de tecnología adecuada (80%). Estos factores impactan directamente en la eficiencia organizacional. En menor medida, se mencionan la falta de capacitación del personal (20%) y deficiencias en el control de insumos (10%), lo que refuerza la necesidad de intervenir con mejoras estructurales y de capacitación continua.

### Gráfico 10. Sistemas y herramientas Administrativas

¿Qué tan satisfecho está con los sistemas y herramientas administrativas que utiliza?  
10 respuestas



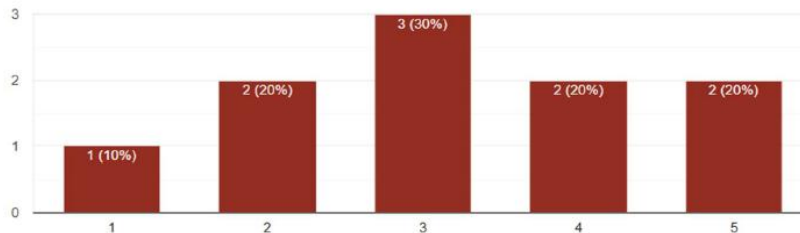
Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada al personal de la empresa MEYK GRUP S.R.L.

Fuente. Elaboración propia, (2025).

La satisfacción con las herramientas administrativas es baja. El 40 % se manifiesta insatisfecho y otro 40 % se declara neutral, lo que evidencia margen de mejora en la adopción tecnológica y el soporte operativo.

### Gráfico 11. Mejoras Administrativas

En una escala del 1 al 5, ¿qué tan probable es que recomiende mejoras en la gestión administrativa para aumentar la competitividad de la empresa?  
10 respuestas



Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada al personal de la empresa MEYK GRUP S.R.L.

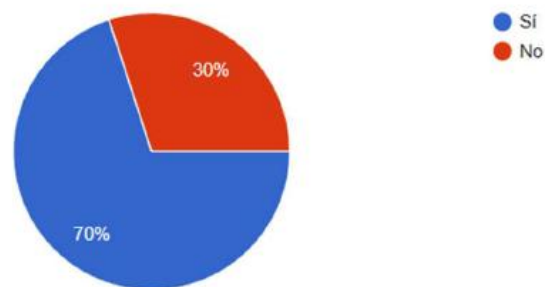
Fuente. Elaboración propia, (2025).

La distribución de respuestas ante la posibilidad de recomendar mejoras en la gestión administrativa muestra una tendencia a considerar que, si bien algunos aspectos funcionan, aún existe margen relevante para optimizar procesos y potenciar la competitividad organizacional. La mayoría se ubicó entre niveles medios y altos de probabilidad, lo que sugiere una apertura al cambio y una percepción positiva hacia propuestas de mejora.

**Gráfico 12.** Capacitaciones en áreas Administrativas I

¿Ha recibido capacitación relacionada con procesos administrativos en el último año?

10 respuestas



Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada al personal de la empresa MEYK GRUP S.R.L.

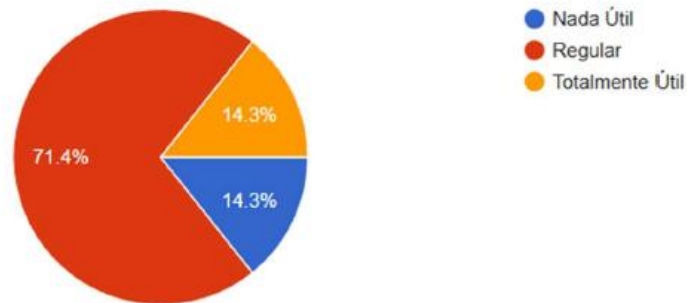
Fuente. Elaboración propia, (2025).

El gráfico muestra que el 70% del personal ha recibido capacitación en procesos administrativos en el último año, mientras que el 30% no ha accedido a instancias formativas. Este resultado refleja un avance en términos de profesionalización interna, aunque también deja en evidencia la necesidad de ampliar dicha formación a toda la plantilla.

### Gráfico 13. Capacitaciones en áreas Administrativas II

Si respondió "Sí", ¿cómo calificaría la utilidad de dicha capacitación?

7 respuestas



Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada al personal de la empresa MEYK GRUP S.R.L.

Fuente. Elaboración propia, (2025).

El presente gráfico ilustra la percepción del personal respecto a la utilidad de la capacitación recibida en relación con los procesos administrativos. Se observa que la mayoría de los encuestados (71,4%) considera que la capacitación fue regular, mientras que solo un 14,3% la calificó como totalmente útil y otro 14,3% como nada útil.

Por lo que este resultado sugiere que, si bien una parte del personal ha accedido a instancias formativas, la efectividad percibida de dichas capacitaciones aún presenta márgenes de mejora significativos. Dado que la planta de la empresa está conformada en su mayoría por personal operativo, es clave que las capacitaciones sean prácticas, claras y adaptadas a las tareas cotidianas para garantizar su impacto real en la mejora de la gestión administrativa.

Por lo que de acuerdo a los resultados de la encuesta interna evidencian la existencia de oportunidades concretas para mejorar la gestión administrativa de la empresa. Se destacan debilidades vinculadas a la falta de claridad en los procesos, la escasa aplicación de controles y

una comunicación interna poco efectiva. Al mismo tiempo, los propios colaboradores manifiestan predisposición a recomendar mejoras, lo cual refleja un nivel de compromiso y apertura al cambio que resulta alentador. Este diagnóstico representa un insumo valioso para orientar las acciones estratégicas que se proponen a lo largo del presente trabajo, especialmente en lo que respecta a la estandarización de procedimientos, incorporación de herramientas tecnológicas y fortalecimiento del vínculo entre áreas administrativas y operativas.

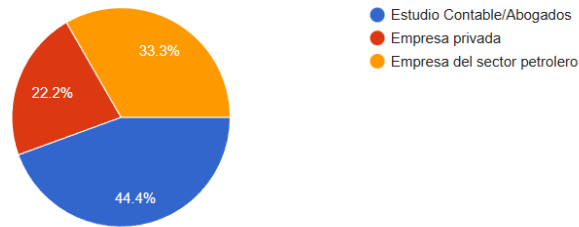
### **Encuesta N°2 Satisfacción de Clientes**

Con el objetivo de relevar la percepción de los clientes sobre el servicio brindado por la empresa, se llevó a cabo una encuesta orientada a evaluar aspectos clave de la experiencia del cliente. Este instrumento fue diseñado para identificar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de optimización en la gestión operativa y administrativa desde la perspectiva externa. La participación incluyó a clientes pertenecientes a distintos rubros, como el sector petrolero, estudios profesionales y empresas privadas, permitiendo así captar una visión diversa y representativa de la cartera activa. La información obtenida resulta fundamental para orientar propuestas de mejora alineadas con las necesidades reales del mercado, y para reforzar la calidad del servicio desde un enfoque centrado en el cliente.

## Gráfico 14. Tipo de Organización

¿Cuál es el tipo de organización que representa?

9 respuestas



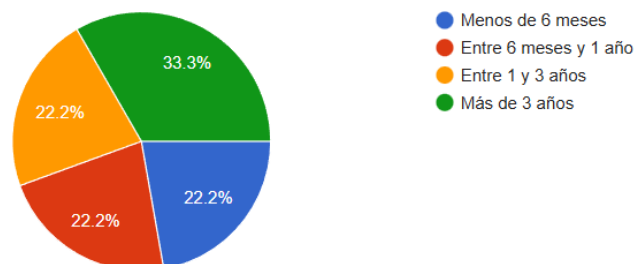
Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a los clientes actuales de la empresa MEYK GRUP S.R.L. Fuente. Elaboración propia, (2025).

Este gráfico permite identificar el perfil institucional de quienes respondieron la encuesta. Se observa una representación mayoritaria de estudios contables y jurídicos (44,4 %), seguidos por empresas del sector petrolero (33,3 %) y empresas privadas en general (22,2 %). Esta diversidad aporta una visión amplia sobre la percepción del servicio desde distintos rubros clave para la operativa de la empresa.

## Gráfico 15. Antigüedad de contratación los servicios.

¿Hace cuánto tiempo contrata nuestros servicios de maestranza?

9 respuestas



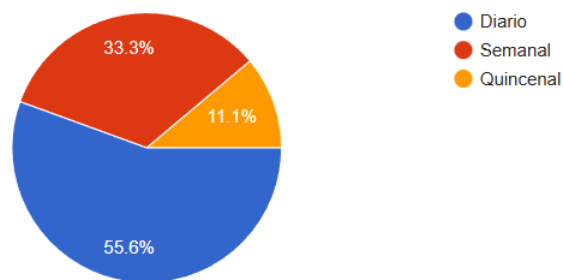
Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a los clientes actuales de la empresa MEYK GRUP S.R.L. Fuente. Elaboración propia, (2025).

Este gráfico demuestra que un tercio de los clientes encuestados mantiene una relación comercial con la empresa desde hace más de tres años, lo que sugiere vínculos duraderos y confianza consolidada. Al mismo tiempo, un 66,6% de los encuestados comenzó a contratar los servicios en los últimos tres años, lo cual permite inferir que la empresa continúa captando nuevos clientes y ampliando su cartera. Este equilibrio entre permanencia y captación representa un indicador saludable para el desarrollo sostenido del negocio.

### Gráfico 16. Frecuencia del Servicio.

¿Con qué frecuencia recibe el servicio?

9 respuestas



Nota. Los

datos corresponden a la encuesta realizada a los clientes actuales de la empresa MEYK GRUP S.R.L. Fuente.

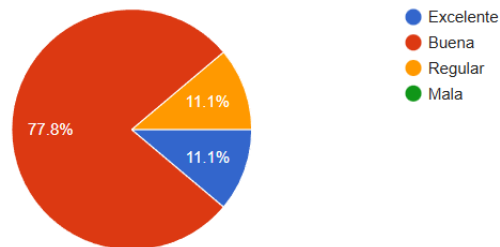
Elaboración propia, (2025).

La mayoría de los encuestados (55,6 %) recibe el servicio de maestranza de forma diaria, lo que refleja un alto nivel de dependencia operativa y continuidad en la prestación. Un 33,3 % lo recibe semanalmente y el 11,1 % de forma quincenal, lo que indica que la empresa logra adaptarse a diferentes necesidades de frecuencia, ajustando su propuesta según la demanda de cada cliente.

## Gráfico 17. Calidad del Servicio

En general, ¿cómo calificaría la calidad del servicio recibido?

9 respuestas



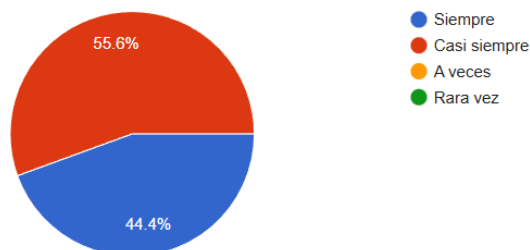
Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a los clientes actuales de la empresa MEYK GRUP S.R.L. Fuente. Elaboración propia, (2025).

El gráfico revela que el 77,8 % de los clientes califica la calidad del servicio recibido como “buena”, lo que representa una percepción general positiva. Sin embargo, solo el 11,1 % lo considera “excelente”, mientras otro 11,1 % lo evalúa como “regular”. Esto sugiere que, si bien hay conformidad, aún existe margen para potenciar la calidad y superar las expectativas actuales del cliente.

## Gráfico 18. Control de tiempos y Tareas

¿Considera que el personal cumple con los tiempos y tareas asignadas?

9 respuestas



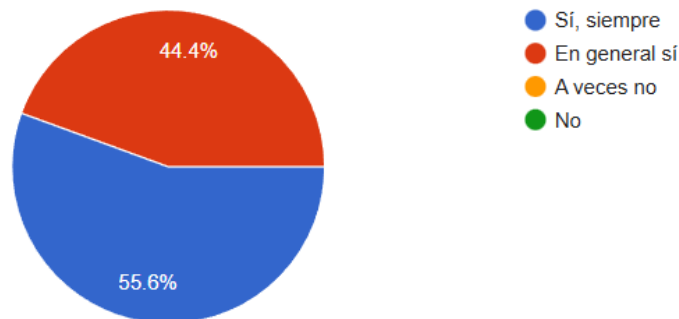
Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a los clientes actuales de la empresa MEYK GRUP S.R.L. Fuente. Elaboración propia, (2025).

El gráfico muestra que el 55,6 % de los clientes considera que el personal cumple con las tareas y tiempos asignados “casi siempre”, mientras que el 44,4 % afirma que lo hace “siempre”. Esto refleja un alto nivel de cumplimiento operativo, aunque se percibe un margen de mejora para alcanzar una ejecución completamente consistente.

### Gráfico 19. Trato de Personal del servicio

¿El trato del personal de limpieza es cordial y profesional?

9 respuestas



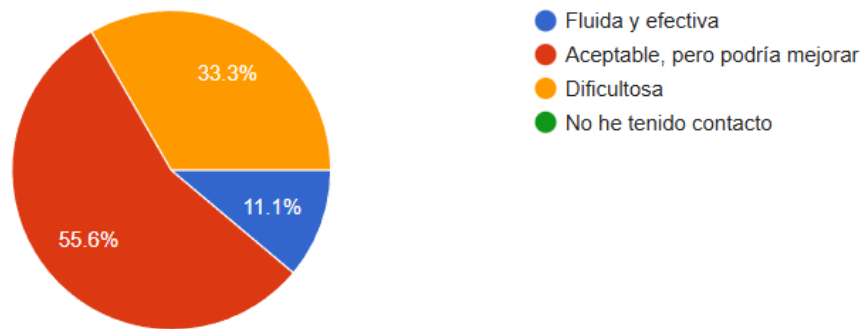
Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a los clientes actuales de la empresa MEYK GRUP S.R.L. Fuente. Elaboración propia, (2025).

El gráfico muestra que una mayoría significativa de los clientes percibe un trato cordial y profesional por parte del personal de limpieza: el 55,6 % indicó que “siempre” lo experimenta y el 44,4 % respondió que “en general sí”. Estos resultados reflejan un alto nivel de satisfacción en cuanto al vínculo interpersonal con el equipo operativo, lo que fortalece la confianza del cliente y su fidelización hacia el servicio.

## Gráfico 20. Comunicación con el área Administrativa

¿Cómo evalúa la comunicación con el área administrativa de la empresa?

9 respuestas



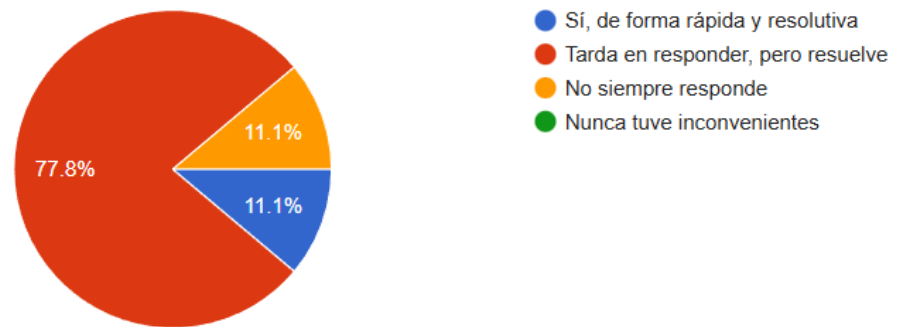
Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a los clientes actuales de la empresa MEYK GRUP S.R.L. Fuente. Elaboración propia, (2025).

La imagen muestra los resultados sobre la evaluación de la comunicación con el área administrativa. La mayoría de los encuestados (55,6%) considera que la comunicación es “aceptable, pero podría mejorar”, mientras que un 33,3% la califica directamente como “difícil”, y solo un 11,1% la define como “fluida y efectiva”. Estos datos evidencian una clara necesidad de optimizar los canales de comunicación interna, reforzando tanto la claridad en los mensajes como la disponibilidad y respuesta oportuna desde el área administrativa.

### Gráfico 21. Respuesta a Inconvenientes.

Quando ha surgido un inconveniente, ¿la empresa ha respondido de forma oportuna?

9 respuestas



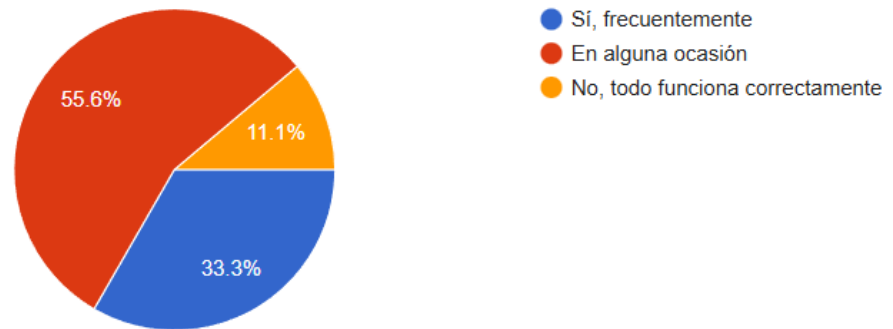
Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a los clientes actuales de la empresa MEYK GRUP S.R.L. Fuente. Elaboración propia, (2025).

La imagen muestra los resultados sobre la evaluación de la comunicación con el área administrativa. La mayoría de los encuestados (55,6%) considera que la comunicación es “aceptable, pero podría mejorar”, mientras que un 33,3% la califica directamente como “difícil”, y solo un 11,1% la define como “fluida y efectiva”. Estos datos evidencian una clara necesidad de optimizar los canales de comunicación interna, reforzando tanto la claridad en los mensajes como la disponibilidad y respuesta oportuna desde el área administrativa.

## Gráfico 22. Experiencia en Errores de facturación.

¿Ha experimentado errores en la facturación?

9 respuestas



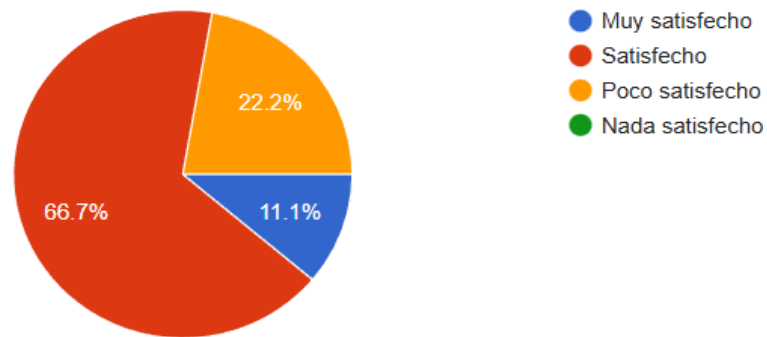
Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a los clientes actuales de la empresa MEYK GRUP S.R.L. Fuente. Elaboración propia, (2025).

El gráfico muestra la percepción de los clientes respecto a la ocurrencia de errores en la facturación. Un 55,6% de los encuestados indicó haber experimentado errores en alguna ocasión, mientras que un 33,3% señaló que estos errores se presentan frecuentemente. Solo el 11,1% manifestó no haber tenido inconvenientes. Este resultado evidencia un área crítica a revisar, ya que la precisión en la facturación es un aspecto clave para la confianza y satisfacción del cliente.

### Gráfico 23. Capacitaciones en áreas Administrativas

¿Recibe la documentación (facturas, reportes, comprobantes) de forma clara y en tiempo adecuado?

9 respuestas



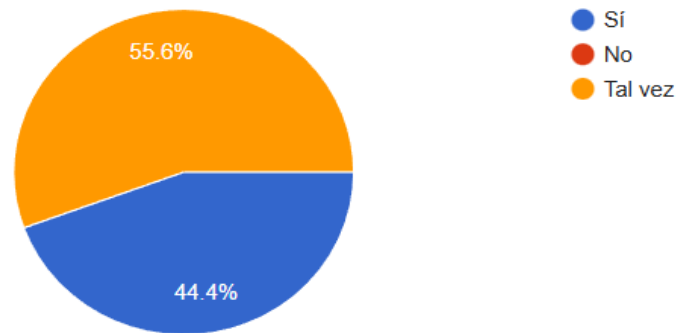
Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a los clientes actuales de la empresa MEYK GRUP S.R.L. Fuente. Elaboración propia, (2025).

El gráfico refleja la percepción de los clientes sobre la claridad y puntualidad en la entrega de la documentación administrativa, como facturas, reportes y comprobantes. La mayoría (66,7%) se manifiesta satisfecha, mientras que un 22,2% se encuentra poco satisfecho, y solo el 11,1% expresó estar muy satisfecho. Estos resultados, si bien reflejan una valoración mayormente positiva, evidencian una oportunidad de mejora en la excelencia del servicio documental.

## Gráfico 24. Recomendaría el Servicio

¿Recomendaría el servicio a otra empresa o colega?

9 respuestas



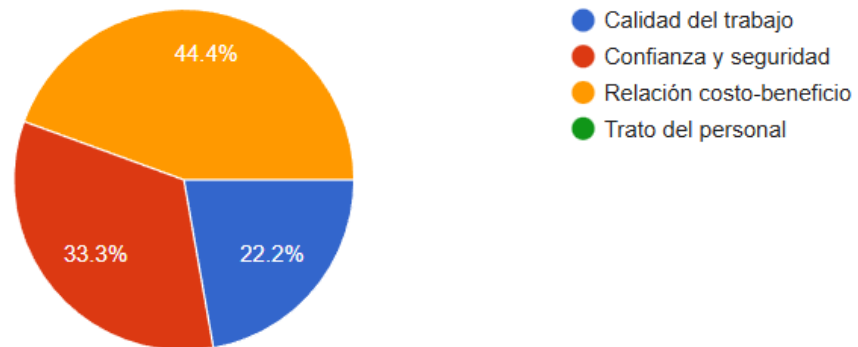
Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a los clientes actuales de la empresa MEYK GRUP S.R.L. Fuente. Elaboración propia, (2025).

En este gráfico se observa que, si bien un 44,4% de los clientes manifiesta una disposición clara a recomendar el servicio, la mayoría (55,6%) se mantiene en una postura de duda, eligiendo la opción “tal vez”. Si bien no se registraron respuestas negativas, esta vacilación puede interpretarse como un llamado de atención respecto a aspectos a fortalecer, especialmente en términos de consistencia operativa y satisfacción global.

## Gráfico 25. Aspectos Importantes del Servicio para el cliente.

¿Qué aspecto del servicio considera más valioso?

9 respuestas



Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a los clientes actuales de la empresa MEYK GRUP S.R.L. Fuente.

Elaboración propia, (2025).

Según los resultados obtenidos, la mayoría de los clientes encuestados valoran principalmente la relación costo-beneficio del servicio (44,4%), seguida de la confianza y seguridad que les brinda la empresa (33,3%). Si bien la calidad del trabajo también fue reconocida, con un 22,2%, este indicador sugiere que los clientes priorizan la percepción de rentabilidad y la confiabilidad en la prestación por sobre otros aspectos técnicos del servicio. Esto resalta la importancia de fortalecer aún más la transparencia, la respuesta oportuna y el cumplimiento sostenido de lo pactado para sostener y ampliar la satisfacción del cliente.

De acuerdo a la encuesta de satisfacción al cliente permitió recolectar opiniones valiosas respecto a la percepción de los servicios brindados por la empresa. Si bien los resultados reflejan una valoración mayoritariamente positiva en términos de cumplimiento, trato del personal y calidad del servicio, también se identificaron aspectos susceptibles de mejora, tales como la

precisión en la facturación, la eficiencia en la respuesta ante inconvenientes y la claridad en la documentación administrativa. Estos hallazgos ofrecen una base sólida para la toma de decisiones orientadas a fortalecer la relación con los clientes, optimizar procesos internos y consolidar una imagen de profesionalismo, eficiencia y compromiso. La escucha activa y la disposición a mejorar, evidenciadas en este ejercicio, resultan claves para sostener la competitividad de la empresa en un mercado cada vez más exigente y dinámico.

## **Entrevistas**

Las entrevistas incluidas en este trabajo fueron realizadas en el marco del estudio de campo, con el propósito de relevar información cualitativa relevante sobre la gestión administrativa en una PyME familiar del sector servicios, específicamente en el rubro de maestranza. Las entrevistas se llevaron a cabo durante el mes de octubre de 2025, bajo modalidad presencial, con la participación del socio gerente de la empresa MEYK GRUP SRL, así como de una trabajadora operativa con amplia antigüedad. El contenido recopilado se utiliza exclusivamente con fines académicos y para contribuir al análisis del presente trabajo de tesis.

La entrevista realizada se divide en ocho ejes temáticos comenzando primero con el primer perfil del entrevistado socio gerente de MEYK GRUP SRL:

### **1. Contexto y Rol en la Empresa**

1. ¿Podría describir brevemente su rol y responsabilidades dentro de la empresa?

Actualmente me encuentro asumiendo un rol mixto, ya que además de ser socio gerente también estoy cumpliendo funciones de supervisión operativa. Esto implica coordinar al personal de limpieza en los distintos servicios, controlar insumos, atender reclamos o necesidades de los clientes.

2. ¿Desde cuándo forma parte de la organización?

Formo parte de la empresa desde su fundación, hace más de siete años. Comencé participando principalmente en la parte operativa y con el tiempo fui incorporando más responsabilidades operativas y de gestión general.

## **2. Procesos Administrativos**

3. ¿Cómo describiría los principales procesos administrativos que se llevan a cabo en la empresa?

Actualmente los procesos administrativos se manejan de manera bastante manual. Llevamos el registro de facturación, control de compras, pagos y asistencia de personal en planillas y carpetas. No contamos todavía con un sistema digital integrado que centralice todo.

4. ¿Qué tan claros y definidos consideran que están estos procesos para los empleados?

No están del todo estandarizados. Cada administrativo conoce sus tareas, pero no existe un procedimiento formal por escrito. Esto genera diferencias en la forma de trabajar entre una persona y otra, y hace que a veces se dupliquen tareas o se pierda información.

5. ¿Cuáles son, en su opinión, los principales retos o dificultades que enfrentan en la gestión administrativa diaria?

El principal desafío es la falta de tiempo y de herramientas digitales adecuadas. Como muchas tareas se hacen de manera manual, se pierde mucho tiempo en el control de insumos, en la carga de horas o en el seguimiento de facturas. Además, al no tener procesos formales, cuesta mucho delegar o reemplazar funciones cuando alguien se ausenta.

### **3. Control y Registro**

6. ¿Cómo se realiza el control de insumos y materiales en la empresa?

Actualmente el control lo hacemos mediante registros en papel o planillas simples de Excel. Los empleados informan el consumo de productos de limpieza por cada cliente y se reponen manualmente según necesidad.

7. ¿Qué mecanismos existen para el registro de horas trabajadas y cómo se gestionan?

El registro de horas se realiza por planillas que la personal entrega mensualmente. Luego se consolidan manualmente en la oficina para calcular los pagos y preparar la facturación.

8. ¿Considera que estos controles son efectivos? ¿Por qué?

Son controles que cumplen la función básica, pero no son del todo efectivos. Dependemos demasiado de la carga manual y del seguimiento personal. Un error de registro o una demora en la entrega de planillas puede afectar tanto la facturación como el control de asistencia.

### **4. Comunicación y Coordinación**

9. ¿Cómo evalúa la comunicación entre las áreas administrativas y operativas?

La comunicación es buena en términos personales, pero poco formal. Hay contacto directo entre el personal y las administrativas, aunque no existen reuniones periódicas ni canales formales.

Muchas veces se depende de mensajes informales o llamadas, lo que puede generar confusión.

10. ¿Existen canales o espacios formales para la coordinación y resolución de problemas administrativos?

No, por el momento no. Nos comunicamos por teléfono o WhatsApp según la urgencia.

## **5. Capacitación y Recursos**

11. ¿Cree que cuenta con los recursos y herramientas necesarias para desempeñar sus funciones administrativas?

Actualmente no del todo, ya que falta la incorporación de algún sistema digital, software de control y herramientas que faciliten el trabajo.

## **6. Percepción sobre Fortalezas y Debilidades**

12. Desde su experiencia, ¿cuáles son las fortalezas de la gestión administrativa en la empresa?

La principal fortaleza es el compromiso del equipo. A pesar de las limitaciones, todos trabajamos con responsabilidad y mucha dedicación.

13. ¿Cuáles son las principales debilidades o áreas que requieren mejora?

Las debilidades de acuerdo a mi antigüedad están en la falta de procesos formales, en el uso limitado de herramientas tecnológicas y en la ausencia de indicadores de control. También en la dependencia de pocas personas para tareas clave.

12. ¿Cómo cree que estas debilidades afectan el desempeño general de la empresa?

Estas debilidades hacen que el trabajo sea más lento, que se cometan errores y que cueste medir resultados. A largo plazo, afectan la capacidad de crecer y atender nuevos clientes sin sobrecargar al equipo.

## **7. Propuestas de Mejora**

13. ¿Usted está dispuesto a realizar cambios en la gestión con la prepueta de una mejora en áreas claves?

Particularmente de acuerdo a mi antigüedad y años de experiencia para poder seguir y enfocarnos en un crecimiento creo que debemos parar un poco y ver que podemos implementar para mejorar nuestro servicio.

14. ¿Qué rol considera que deben tener los socios y la dirección en la implementación de estas mejoras?

Los socios debemos liderar este proceso. No solo tomar la decisión, sino también acompañar la implementación, capacitar al equipo y hacer seguimiento para que los cambios se sostengan.

## **8. Relación con Clientes y Proveedores**

15. ¿Cómo calificaría la gestión administrativa de la empresa en términos de confiabilidad y cumplimiento?

En general, los clientes valoran nuestra puntualidad y compromiso. Cumplimos con los servicios, aunque a veces los procesos administrativos u operativos representan algunas falencias.

Por otra parte, la segunda entrevista realizada al perfil 2 es empleada de maestría con una antigüedad 6 años

## **1. Contexto y Rol en la Empresa**

1. ¿Podría describir brevemente su rol y responsabilidades dentro de la empresa?

Trabajo hace varios años en el área de limpieza. Me encargo del mantenimiento general en oficinas y bases.

2. ¿Desde cuándo forma parte de la organización?

Estoy desde hace casi seis años. Entré cuando la empresa recién empezaba a tomar más clientes.

## **2. Procesos Administrativos**

3. ¿Cómo describiría los principales procesos administrativos que se llevan a cabo en la empresa?

Desde mi lugar no participo mucho de la parte administrativa, pero sí tengo que entregar mis planillas de horas y avisar cuando faltan insumos. Todo se hace de forma manual, en papel.

4. ¿Qué tan claros y definidos consideran que están estos procesos para los empleados?  
Son claros, pero podrían simplificarse. A veces hay demoras o confusiones con los horarios o con el registro de horas extras.

## **3. Control y Registro**

4. ¿Cómo se realiza el control de insumos y materiales en la empresa?  
Lo avisamos por WhatsApp o cuando pasa el supervisor. Si falta algo, lo anotamos y lo pedimos.

5. ¿Qué mecanismos existen para el registro de horas trabajadas y cómo se gestionan?  
Anotamos las horas en una planilla que entregamos a cierre de cada mes. A veces se tarda en entregarla o se pierde.

6. ¿Considera que estos controles son efectivos? ¿Por qué?  
Son útiles, pero lentos muchas veces no se registran horas efectuadas o incluso al revés se registran horas de más que no se trabajaron.

## **4. Comunicación y Coordinación**

7. ¿Cómo evalúa la comunicación entre las áreas administrativas y operativas?  
Buena, aunque casi siempre por teléfono. No hay reuniones o avisos formales, todo es más directo y urgente.

## **5. Capacitación y Recursos**

8. ¿Ha recibido capacitación relacionada con la gestión administrativa? ¿Cómo la valora?

Solo algunas charlas sobre seguridad y limpieza, pero no sobre administración, lo cual no veo necesario solamente conocer los procedimientos de la empresa estaría bien.

9. ¿Cree que cuenta con los recursos y herramientas necesarias para desempeñar sus funciones?

Sí, en general tenemos los productos, pero a veces faltan o llegan tarde.

## **6. Percepción sobre Fortalezas y Debilidades**

10. Fortalezas: El compañerismo y el buen ambiente de trabajo.

Debilidades: La falta de organización en los pedidos y el control de horas.

## **Cierre de la Etapa de Entrevistas**

La realización de las entrevistas al socio gerente y a una trabajadora del área operativa con extensa antigüedad permitió obtener una visión integral de la situación actual de la gestión administrativa en la empresa MEYK GRUP S.R.L. A través de estos testimonios se logró identificar fortalezas valiosas como el compromiso del equipo, la cercanía con los clientes y el buen clima laboral, al mismo tiempo que se evidenciaron importantes desafíos vinculados a la informalidad en los procesos, la ausencia de herramientas tecnológicas adecuadas y la falta de procedimientos estandarizados.

## **Desarrollo del Estudio Técnico**

### **Descripción del Servicio:**

El servicio que ofrece la empresa MEYK GRUP S.R.L se centra particularmente en el área de maestranza. La cual realiza una prestación integral de limpieza, mantenimiento básico y apoyo operativo, orientada a satisfacer las necesidades de empresas privadas, estudios contables y bases del sector petrolero en la ciudad de Neuquén y alrededores.

Se trata de un servicio profesional, que combina el personal especializado en el uso de insumos y equipamientos adecuados para garantizar estándares de higiene, orden y funcionalidad en los espacios de trabajo de los clientes. En términos técnicos, la empresa desarrolla un conjunto de actividades planificadas que incluyen limpieza profunda y rutinaria de oficinas, salas de reuniones, depósitos, áreas comunes, baños y zonas de circulación.

El alcance del servicio se define contractualmente de acuerdo con las necesidades específicas de cada cliente, ya que el mismo puede ser solicitado con frecuencia diaria, semanal, quincenal o mensual, y adaptándose a la actividad que se desarrolla en el establecimiento de cada cliente.

### **Análisis del Marco Legal y Normativo.**

El análisis del marco legal y normativo constituye una parte esencial dentro del estudio técnico, por lo que permite identificar las disposiciones legales, reglamentarias y convencionales que inciden directamente en la viabilidad de la prestación del servicio. Si bien este apartado suele tener mayor relevancia en propuestas de mejoras de carácter industrial, en el caso de esta empresa de servicios de maestranza resulta igualmente pertinente, dado que las normas laborales,

de seguridad e higiene y de uso de productos químicos determinan las condiciones bajo las cuales se organiza y ejecuta la actividad.

En primer lugar, la relación laboral entre la empresa y su personal se encuentra regida por la Ley de Contrato de Trabajo N.º 20.744, la cual establece derechos, obligaciones y condiciones generales para los trabajadores en relación de dependencia.

A eso se suma el encuadramiento en el convenio colectivo de trabajo que corresponda según el ámbito de prestación del servicio ya que para servicios generales y administrativos aplica el CCT 130/75 de empleados de comercio, mientras que en entornos petroleros se aplican los convenios propios del sector, como el CCT 644/12 de petroleros privados y el CCT 637/11 de petroleros jerárquicos, los cuales impactan de manera directa en la estructura de costos de la empresa por la magnitud de las remuneraciones y beneficios que contemplan.

En segundo término, el servicio se encuentra condicionado por la Ley 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo y su Decreto Reglamentario 351/79, que establecen las obligaciones del empleador en materia de prevención, uso de elementos de protección personal, capacitación en normas de seguridad y condiciones adecuadas en los puestos de trabajo. Lo cual esto resulta relevante para el personal de maestranza, que manipula productos químicos y realiza tareas en distintos entornos, algunos de los cuales requieren protocolos específicos de ingreso y permanencia.

Un aspecto estrechamente vinculado es el de los riesgos del trabajo, regulados por la Ley 24.557, que obliga a la contratación de una Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART). La ART no solo cubre eventuales accidentes, sino que también participa en la capacitación preventiva, en la provisión de protocolos de actuación y en la supervisión de condiciones seguras de operación.

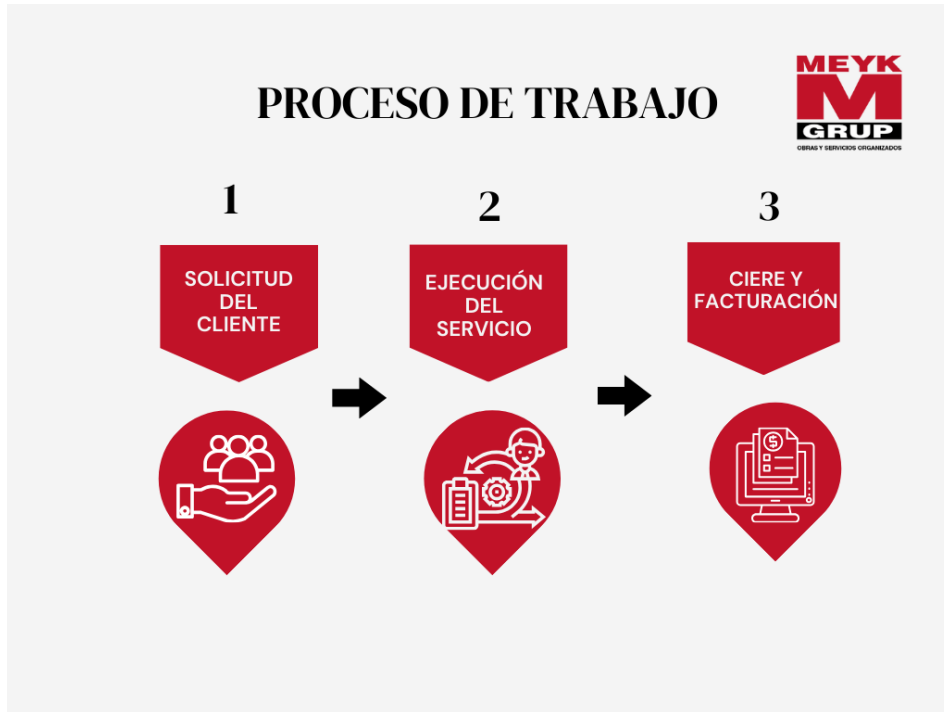
En relación con los productos de limpieza y desinfección, la normativa exige que los mismos se encuentren debidamente registrados en la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) bajo la categoría de domisanitarios. Además, deben contar con su correspondiente hoja de datos de seguridad (SDS) y cumplir con el sistema de clasificación y etiquetado de sustancias químicas (SGA). Esta obligación asegura tanto la transparencia en la manipulación de los insumos como la protección de la salud de los trabajadores y de los usuarios de los espacios higienizados.

Finalmente, a nivel administrativo, la empresa debe acreditar su habilitación comercial municipal, estar inscripta como empleador ante la AFIP, y cumplir con las normativas locales de higiene urbana, lo cual incluye la gestión adecuada de residuos.

En la mayoría de los servicios de oficinas y comercios se trata de residuos comunes no peligrosos; sin embargo, en algunos entornos industriales pueden aplicarse normativas más estrictas, como la Ley 24.051 de Residuos Peligrosos.

## Proceso de Prestación Del Servicio en MEYK GRUP SRL

### Ilustración 4. Desglose del proceso actual de trabajo



Nota. Proceso de Trabajo actual. Fuente. Elaboración propia, (2025).

En cuanto al procedimiento de trabajo operativo vigente en la empresa presenta una estructura simplificada que consta de tres etapas principales. En primer lugar, se recibe la solicitud del cliente, instancia en la que se acuerdan verbalmente los requerimientos básicos del servicio sin que medie documentación formal estandarizada. Posteriormente, se pasa directamente a la ejecución del servicio, etapa en la cual el personal operativo lleva adelante las tareas asignadas en función de la disponibilidad dejando todo detallado a través de una planilla horaria que se entrega mensualmente para detallar las horas trabajadas en cada establecimiento, la cual se deja a continuación:

Ilustración 5. Imagen del formato de la planilla horaria mensual.

		Entró	Salió	Entró	Salió	Firma del Empleado	Observaciones
S	01						FERIADO
D	02	=====		=====			
	03						
	04	7:30	10:30			[Firma]	
	05	7:30	10:30			[Firma]	
	06	7:30	10:30			[Firma]	
	07	7:30	10:30			[Firma]	
S	08						
D	09	=====		=====			
	10	7:30	10:30			[Firma]	
	11	7:30	10:30			[Firma]	
	12	7:30	10:30			[Firma]	
	13	7:30	10:30			[Firma]	
	14	7:30	10:30			[Firma]	
S	15						
D	16	=====		=====			
	17	7:30	10:30			Alonso polo	
	18	7:30	10:30			Alonso polo	
	19	7:30	10:30			Alonso polo	
	20	7:30	10:30			Alonso polo	
	21	7:30	10:30			Alonso polo	
S	22						
D	23	=====		=====			
	24						
	25						FERIA
	26	7:30	10:30			Alonso polo	
	27	7:30	10:30			Alonso polo	
	28	7:30	10:30			Alonso polo	
	29	7:30	10:30			Alonso polo	
	30	7:30	10:30			Alonso polo	
	31						

Aprobó (Representante Empresa)		Recepcionó p/ MEYK GRUP	
Firma y Sello	Fecha	Firma	Fe

Nota: Imagen de planilla horaria actual de la empresa. Fuente: Datos recolectados de la empresa (2025)

Finalmente, se procede al cierre y facturación, donde se consolida la información brindada por los supervisores de manera manual para emitir comprobantes y registrar los servicios prestados.

Por otra parte, se realizó un detalle de remuneraciones que conllevan la prestación del servicio de acuerdo al requerimiento del convenio que precise el cliente.

Dicho cuadro comparativo permite visualizar en detalle el costo de la remuneración de un empleado que realizaría una jornada laboral de lunes a viernes de 8 horas.

**Tabla 3.** Desglose de Remuneraciones por Convenio

Convenio	Salario básico	ART (5 %)	Contribución sindical o bono
Comercio (Maestranza A)	\$ 1.055.954	\$ 52.798	Incluye suma no rem. \$40 000
Petroleros Privados	\$ 1.948.800	\$ 97.440	AVC no remunerativo \$300 000
Petroleros Jerárquicos	\$ 2.100.000	\$ 105.000	AVC \$300 000 + contribución sindical extra

Nota: Detalle de remuneraciones en base a septiembre 2025. Fuente: Elaboración propia (2025).

En septiembre del 2025, el salario básico para un trabajador bajo el convenio empleados de comercio (maestranza A) alcanza los \$1.055.954, cifra que ya incorpora la suma fija no remunerativa de \$40.000 previamente acordada. Además, se contempla un seguro de riesgos del trabajo (ART) estimado en el 5 % del salario básico, se adicionan \$52.798 en costos para el empleador.

En el caso del convenio de petroleros privados (CCT 644/12), el salario base de referencia en julio de 2024 era de \$1.740.000. Aplicando un incremento acumulado del 12 % para 2025, por lo tanto, se estima un salario básico ajustado de aproximadamente \$1.948.800. Con el ART correspondiente (5 %), el costo asciende en \$97.440 adicionales. Además, este convenio contempla una Asignación Vianda Complementaria (AVC) no remunerativa de

\$300.000 mensuales. En último lugar, para el convenio de petroleros jerárquicos (CCT 637/11), se espera una remuneración básica de \$2.100.000. y la asignación de un ART del 5 % representa un costo de \$105.000. Además, este convenio incluye los mismos \$300.000 de AVC y, en algunas jurisdicciones, una contribución sindical adicional, incrementando significativamente el costo total laboral.

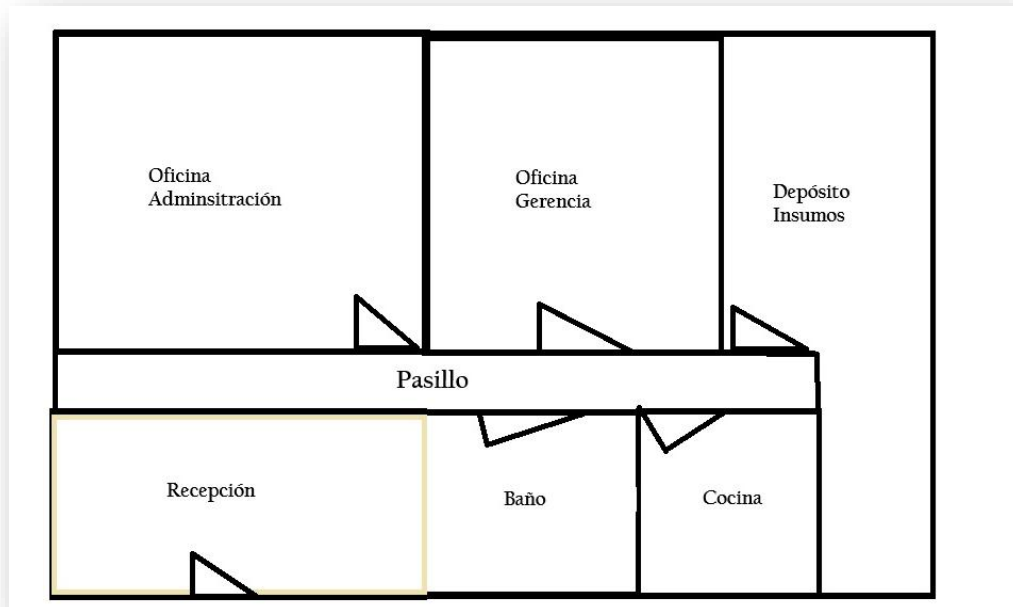
### **Tamaño y Distribución de la Oficina.**

La empresa dispone de un departamento propio, el cual consta de 2 oficinas, una para gerencia y otra para administración, una recepción, 1 baño y depósito con insumos. El cual es concebido como el núcleo de coordinación de todas las tareas diarias necesarias para el adecuado funcionamiento organizacional. En este espacio se desarrollan las actividades de gestión administrativa, planificación de servicios, control de insumos y coordinación de personal, garantizando así la continuidad y eficiencia de las operaciones.

Asimismo, el área cumple una función de recepción y atención, tanto para los empleados, quienes acuden para registrar novedades, recibir indicaciones o realizar consultas, como para los clientes, que encuentran en estas instalaciones un punto de contacto formal para la solicitud y cotización de servicios.

De esta manera, la oficina no solo constituye un ámbito de trabajo interno, sino también un espacio institucional de interacción con el entorno, donde se consolidan los vínculos laborales y comerciales que sostienen la actividad de la empresa.

## Ilustración 6. Plano de distribución



Nota: Plano de distribución de Oficinas Actuales de la empresa. Fuente: Elaboración propia. (2025)

### Infraestructura y Equipamiento Requeridos

Para garantizar la correcta prestación del servicio, la empresa cuenta con una dotación mínima de maquinaria, equipos y elementos de trabajo que aseguran eficiencia, seguridad y calidad en las tareas de limpieza y mantenimiento.

Entre los principales equipos y elementos se destacan:

**a)** Aspiradoras industriales: utilizadas para la limpieza profunda de alfombras, pisos y superficies de alto tránsito, contribuyendo a mantener estándares de higiene elevados.

**b)** Hidro lavadoras: equipos de alta presión destinados a la desinfección de superficies amplias o de difícil acceso, garantizando una remoción efectiva de suciedad y residuos.

**c)** Mopas y baldes: insumos básicos para la limpieza cotidiana, utilizados en la higienización de pisos y superficies, asegurando rapidez y practicidad en la operación.

**d)** Carros escurridores de mopas: herramientas que facilitan el traslado de insumos y optimizan el proceso de limpieza, mejorando la ergonomía y reduciendo el esfuerzo físico del personal.

**e)** Elementos de señalización y seguridad: tales como conos e indicadores de piso mojado, destinados a prevenir accidentes y proteger tanto al personal como a los usuarios de los espacios intervenidos.

En conjunto, esta infraestructura básica constituye el soporte material de la actividad de la empresa, permitiendo responder de manera adecuada a las demandas de clientes de diferentes sectores y manteniendo un equilibrio entre eficiencia operativa y seguridad laboral.

### **Necesidades de Insumos, sus Costos y Proveedores**

En cuanto a los insumos y elementos que se requieren para la prestación del servicio de limpieza, se ha realizado una estimación de los insumos indispensables, considerando precios orientativos del mercado argentino en septiembre de 2025.

El cuadro detallado a continuación permite dimensionar el impacto económico de los insumos más frecuentes del servicio.

**Tabla 4.** Desglose de Insumos y sus costos.

Insumo	Precio estimado
Detergentes para pisos (3lt)	\$ 7.191
Lavandina (1lt)	\$ 1.099
Paños / Rejillas (microfibra)	\$ 2.785 c/u
Lustra muebles (aerosol 360 ml)	\$ 3.350
Ceras para pisos (850 ml)	\$7393
Escobillones	\$5479
Fragancias de ambientes (aerosol)	\$ 3.150
Líquido limpiavidrios	\$3491
Alcohol (1 lt)	\$4875
Guantes descartables (100 unid.)	\$ 5.099
Barbijos (pack 50 unid.)	\$ 3.360
Papel Higiénico x4u	\$4870
Servilletas de papel x100u	\$1991
Bobina de papel (x400mt)	\$11844

Nota: Detalle de costos de insumos básicos con precios a septiembre 2025. Fuente: Elaboración propia (2025).

Se identificaron canales confiables para obtener precios actuales de los insumos necesarios. Donde dichos precios fueron obtenidos por medio de plataformas minoristas como precios claros y supermercados, proveedores especializados en elementos descartables, plataformas de e-commerce como Mercado Libre.

En cuanto a los proveedores actuales que utiliza la empresa para la compra de insumos son:

**Tabla 5.** Detalle de Proveedores de la Empresa.

Proveedor	Dirección	Observaciones
SUPERMERCADO YAGUAR	Félix San Martín 1550 - (8300) Neuquén	Proveedor donde se debe ir a comprar personalmente, pérdida de tiempo.
Gavarotto Raúl Distribuidora	Tierra del Fuego 622, Neuquén	Proveedor local de insumos de limpieza, precios elevados por medio de pago.
K Distribuciones	Teodoro Planas 1497, Neuquén	Especialista en productos de limpieza, con solicitud anticipada de productos
Supermercado La Anónima	Sucursal Neuquén	Cadena grande con logística avanzada, pero precios elevados por stock inmediato

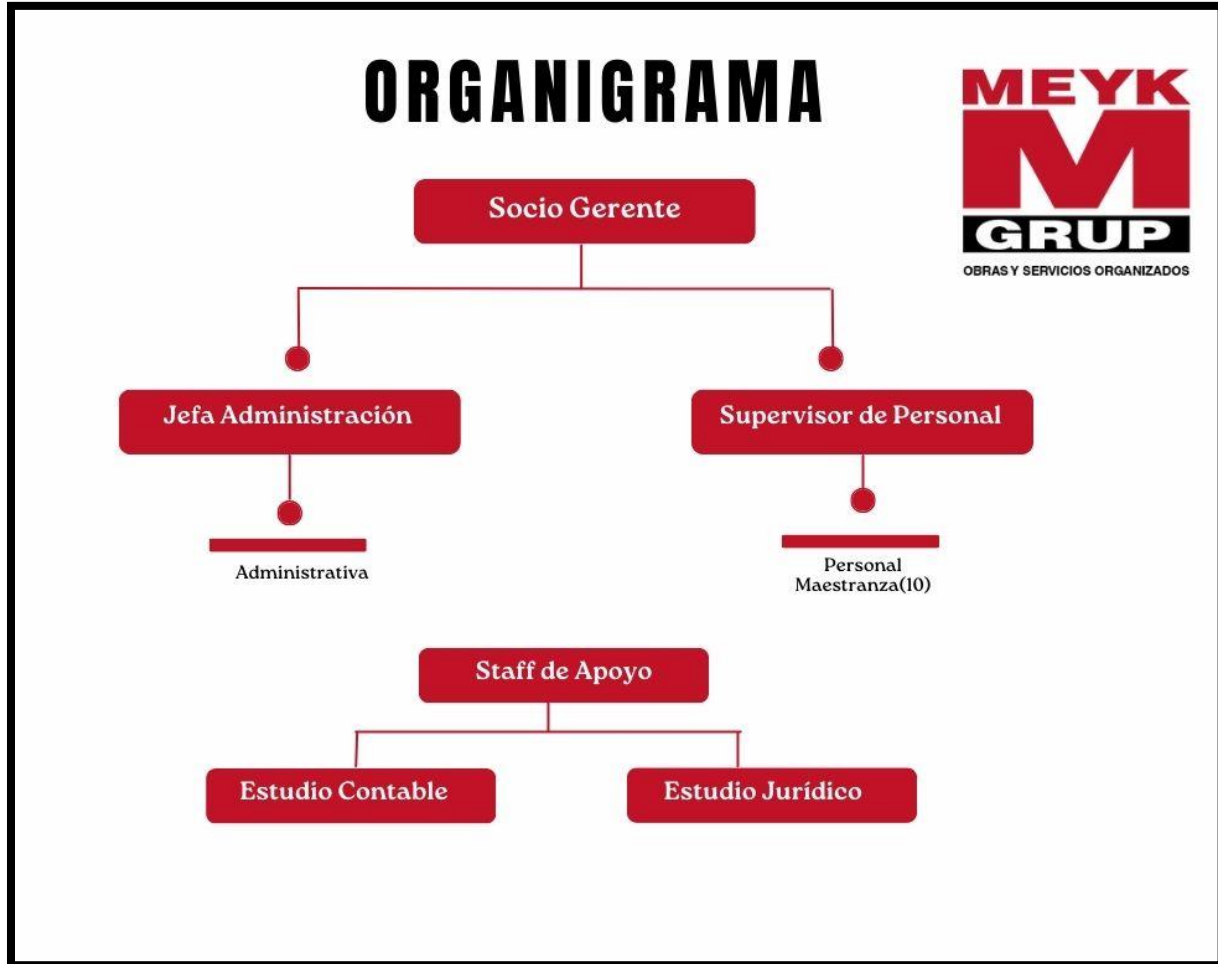
Nota: Cuadro comparativo sobre proveedores actuales. Fuente: Elaboración propia (2025).

### **Estructura Organizativa**

La empresa está conformada por 1 Socio Gerente, 2 empleados en el área de administración, y 10 empleados operativos, más un staff de apoyo externos especializados, conformados por un estudio jurídico y un estudio contable que brindan servicios permanentes de asesoría que complementan la misma.

Quedando actualmente conformado su organigrama de la siguiente manera:

**Ilustración 7.** Organigrama I

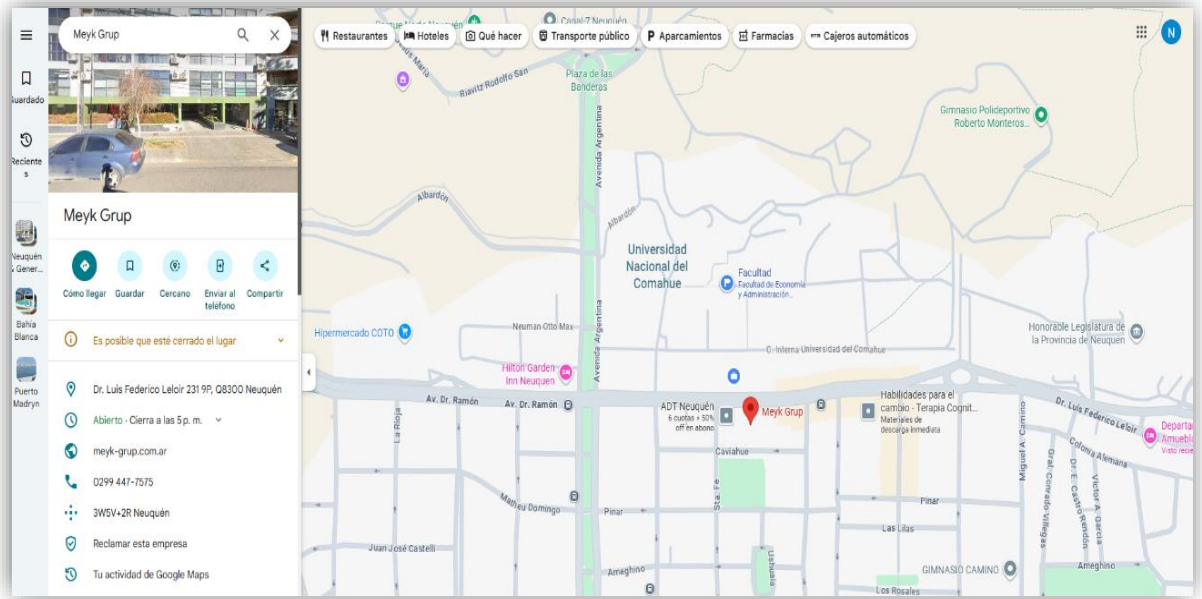


Nota: Organigrama Actual de la empresa. Fuente: Elaboración propia (2025).

### **Localización**

Las oficinas se encuentran en Leloir 231 en la ciudad de Neuquén, provincia de Neuquén.

## Ilustración 8. Ubicación



Nota: Imagen de la ubicación actual de las oficinas de la empresa. Fuente: Imagen capturada desde Google Maps (2025).

## Desarrollo del Estudio Financiero

### Introducción al Análisis Financiero.

El presente estudio financiero constituye una de las etapas finales del trabajo de tesis y tiene como propósito analizar el impacto económico de los lineamientos estratégicos propuestos para optimizar gestión administrativa de la empresa MEYK GRUP S.R.L.

En este sentido, no se trata de un plan de negocios orientado a la creación de una nueva unidad económica, sino de un análisis aplicado a una empresa en funcionamiento, que busca evaluar los efectos económicos de la digitalización y mejora de sus procesos administrativos y operativos. La iniciativa de modernización se materializa en la implementación de un sistema de digitalización administrativa, a través de la aplicación PartesDeTrabajo, orientado a optimizar los

procesos de control, facturación, gestión de recursos humanos y uso de insumos, fortaleciendo la eficiencia operativa y la trazabilidad interna.

Desde una perspectiva económica y financiera, el estudio busca cuantificar los costos, inversiones, flujos de fondos y beneficios proyectados derivados de la implementación de la propuesta. De esta forma, se pretende determinar si la modernización propuesta resulta técnicamente viable, económicamente sustentable y financieramente conveniente para la empresa, garantizando la recuperación de la inversión en el mediano plazo y la generación de valor agregado.

El presente análisis se centra en establecer la relación entre los recursos invertidos y los resultados esperados, aplicando herramientas financieras como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

De este modo, el estudio financiero se convierte en una herramienta clave para sustentar la toma de decisiones estratégicas, orientadas al crecimiento sostenible y a la proyección futura de MEYK GRUP S.R.L.

### **Inversión Inicial y Capital de Trabajo**

Según autores ya mencionados, la inversión inicial representa el conjunto de desembolsos necesarios para poner en marcha un proyecto, incluyendo la adquisición de activos fijos, equipos, licencias, capacitaciones y todo recurso indispensable para iniciar su operación.

En el caso de MEYK GRUP S.R.L., la inversión inicial propuesta se orienta a la implementación de la aplicación “PartesDeTrabajo”, una herramienta digital que permitirá optimizar la gestión administrativa y operativa, la trazabilidad del personal y el seguimiento de insumos. Dado que se trata de una propuesta de mejora tecnológica, los costos contemplan tanto

la adquisición de licencias y equipamiento como la capacitación del personal administrativo y operativo.

La inversión total estimada asciende a \$1.841.152,73, calculada considerando un valor mensual de € 35 euros, con una cotización del euro de \$1.733,83 al 25/10/2025, ya que el servicio de la aplicación se comercializa en dicha moneda.

Esta inversión se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 6.** Inversión Inicial para aplicación.

<b>Inversión Inicial - Aplicación PartesDeTrabajo</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario*</b>	<b>Costo TOTAL*</b>
Suscripción anual aplicación	12	\$ 60.685,45	\$ 728.225,40
Impuestos sobre suscripción de aplicación	12	\$ 12.743,94	\$ 152.927,33
Tablets para operarios supervisores	4	\$ 30.000	\$ 120.000,00
Capacitación personal administrativo y operativo	12	\$ 30.000,00	\$ 360.000,00
Licencia y soporte técnico primer año	1	\$ 480.000,00	\$ 480.000,00
<b>Total</b>			<b>\$ 1.841.152,73</b>

Nota: Tabla de detalle de la inversión. Fuente: Elaboración Propia en base a información extraída en

(<https://dolarhoy.com/cotizacion-euro> )

### Ilustración 9. Valor euro

Euro hoy, Cotización del euro.			
<b>Euro</b>	Compra	<b>\$1733,87</b>	Venta <b>\$1734,75</b>
<small>Actualizado por última vez: 25/10/25 11:09 AM</small>			

Nota: Imagen sobre valor actual del euro al 25/10/2025. Fuente: <https://dolarhoy.com/cotizacion-euro>

Esta inversión contempla tanto los recursos tecnológicos necesarios (equipos y software) como los intangibles asociados a la capacitación y al soporte técnico, garantizando una correcta implementación del sistema. Además, se prevé un período de prueba gratuita previo a la contratación definitiva, lo que permite validar la compatibilidad y eficacia de la aplicación antes de realizar el desembolso total.

En cuanto al capital de trabajo, se incluyen los recursos financieros requeridos para sostener las operaciones durante los primeros meses posteriores a la implementación. Este capital permite cubrir costos de personal, mantenimiento, insumos, conectividad y ajustes operativos derivados de la fase de adaptación al nuevo sistema.

### **Costos Operativos.**

La estimación de los costos operativos constituye una etapa clave para determinar la viabilidad de un plan de mejora, dado que permite conocer la estructura de egresos necesarios para la ejecución del servicio y la continuidad del negocio en el tiempo. En el caso de MEYK GRUP S.R.L., los costos operativos representan la base sobre la cual se mide la rentabilidad y la eficiencia económica de la empresa, diferenciando los costos fijos, variables y extraordinarios que forman parte de su operatoria mensual.

### **Costos Fijos**

Los costos fijos comprenden aquellos egresos que permanecen constantes independientemente del volumen de trabajo o del nivel de ventas. En este grupo se incluyen las expensas de oficina, servicios básicos, sueldos administrativos y de supervisión, seguros, y asesorías externas. Estos componentes garantizan el funcionamiento administrativo y de soporte de la empresa, asegurando el cumplimiento de las normativas laborales e impositivas.

En términos monetarios, el total mensual estimado asciende a \$10.230.000, destacando que los sueldos administrativos y de supervisión constituyen el componente principal de este bloque, ya que integran los costos de cargas sociales, ART y contribuciones sindicales establecidas por el Convenio Colectivo de Trabajo 130/75 de Empleados de Comercio.

### **Costos Variables**

Los costos variables están directamente vinculados al nivel de actividad de la empresa, es decir, que fluctúan en función de la cantidad de servicios prestados. Entre los rubros más significativos se encuentran el personal operativo, los insumos para limpieza, los costos de logística y transporte, y los elementos de protección personal (EPP).

El costo del personal operativo representa el componente más relevante dentro de la estructura variable, ascendiendo a \$11.404.306,20 mensuales, e incluye remuneraciones básicas, cargas sociales, ART y aportes sindicales correspondientes. Este rubro resulta determinante, ya que refleja la intensidad de mano de obra propia del servicio de maestranza y el impacto de los convenios colectivos aplicables, tanto para el sector comercio como petrolero.

Por otra parte, el consumo de insumos constituye un elemento clave en la prestación del servicio, abarcando productos de limpieza, materiales descartables y artículos de higiene. En base al relevamiento realizado, el costo mensual promedio estimado asciende a \$1.420.391, considerando la provisión de insumos básicos y otros productos de mantenimiento. El análisis detallado por superficie muestra que para oficinas de 250 m<sup>2</sup> el costo de insumos mensuales es de \$469.278, mientras que para una base operativa de 400 m<sup>2</sup> asciende a \$951.113, evidenciando la incidencia proporcional del tamaño y la frecuencia de los servicios sobre el consumo de materiales.

Adicionalmente, se contempla un gasto de \$500.000 mensuales en logística, destinado al traslado de personal e insumos, el cual varía según la distancia de las locaciones atendidas, y un monto de \$200.000 por reposición de elementos de protección personal (EPP), en cumplimiento de la Ley 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo.

El total de costos variables mensuales asciende a \$13.524.697,20, representando aproximadamente el 55 % del total operativo, lo cual refleja la naturaleza intensiva en recursos humanos del servicio y la importancia de la planificación de compras y consumos en la gestión de costos.

### **Costos Extraordinarios**

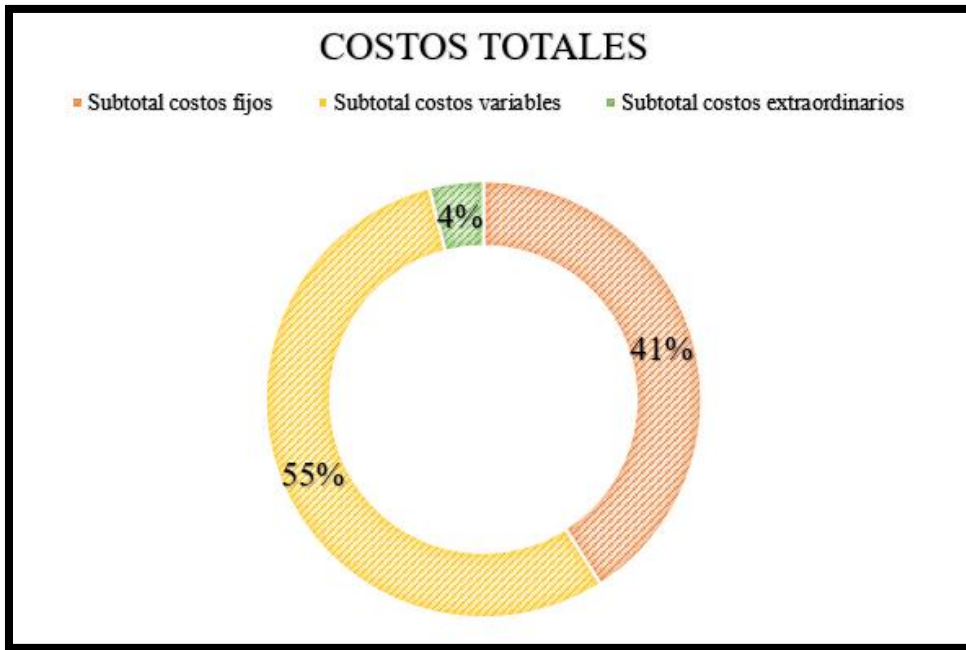
Finalmente, los costos extraordinarios agrupan los egresos imprevistos o de carácter eventual que pueden surgir durante la operación, tales como mermas de insumos, horas improductivas, reparaciones y gastos administrativos menores.

En el caso analizado, estos costos alcanzan un total mensual de \$1.071.019,55, siendo los más significativos los asociados a horas improductivas o retrabajos (\$450.000), que representan aproximadamente un 2 % del costo operativo, y las reparaciones de equipos y herramientas (\$250.000). Estos componentes, aunque no recurrentes, resultan indispensables de considerar en el análisis financiero, ya que permiten prever contingencias operativas que pueden afectar los flujos de fondos futuros y la estabilidad del servicio.

### **Desglose de la Estructura de Costos**

La estructura total de costos operativos mensuales asciende a \$24.825.716,75, de los cuales el 41 % corresponde a costos fijos, el 55 % a variables y el 4 % a extraordinarios.

**Gráfico 26.** Desglose de Costos Totales de la Empresa.



Nota: Gráfico donde se representan en Porcentajes los Costos Totales de la empresa. Fuente: Elaboración Propia (2025)

Este análisis evidencia que la principal fuente de gasto se concentra en la mano de obra y los insumos, lo que justifica la necesidad de incorporar mecanismos de control digitalizado y planificación anticipada —como la aplicación “PartesDeTrabajo”— para reducir pérdidas por errores de registro, optimizar el uso de insumos y mejorar la trazabilidad de los recursos.

En línea con lo por los autores ya mencionados, el conocimiento detallado de la estructura de costos permite proyectar de manera más precisa los flujos de caja, evaluar la rentabilidad esperada y cuantificar los beneficios de eficiencia derivados de la implementación tecnológica.

**Tabla 7.** Desglose de los Costos Operativos.

Tipo de Costo	Concepto	Descripción	Monto Mensual Estimado	Observaciones
	Expensas de oficina	Sede administrativa en Leloir 231, Neuquén	\$ 115.000,00	Expensas mensuales
	Servicios básicos (energía, internet, teléfono)	Gastos de funcionamiento administrativo	\$ 350.000,00	Fijo mensual
	Sueldos administrativos (2 personas) + Socio Gerente	Incluye cargas sociales y ART	\$ 5.200.000,00	Convenio comercio
<b>Fijos</b>	Supervisores (2)	Personal de control operativo	\$ 3.000.000,00	Sueldo promedio \$1.500.000
	Seguros (RC, ART, integral)	Pólizas laborales y comerciales	\$ 1.215.000,00	Incluye ART general
	Contabilidad y asesoría externa	Estudio contable y legal tercerizado	\$ 350.000,00	Facturación mensual
	<b>Subtotal costos fijos</b>		<b>\$ 10.230.000,00</b>	
	Personal operativo (10 empleados)	Incluye cargas sociales, ART y sindicato	\$ 11.404.306,20	Principal componente del costo
	Insumos para los servicios	Lavandina, detergente, guantes, papel	\$ 1.420.391,00	Consumo promedio
<b>Variables</b>	Logística (combustible, mantenimiento)	Traslado de personal e insumos	\$ 500.000,00	Variable según distancia
	EPP (barbijos, guantes)	Reposición mensual	\$ 200.000,00	Obligatorio según Ley 19.587
	<b>Subtotal costos variables</b>		<b>\$ 13.524.697,20</b>	
	Mermas y sobreconsumo de insumos	Compras urgentes o desperdicio	\$ 71.019,55	≈5% del consumo mensual
	Horas improductivas o retrabajos	Pérdidas por errores o doble tarea	\$ 450.000,00	≈2% del costo operativo
<b>Extraordinarios</b>	Reparaciones y mantenimiento equipos	Aspiradoras, hidro lavadoras, carros	\$ 250.000,00	Promedio mensual
	Gastos administrativos varios	Trámites, papelería, movilidad	\$ 300.000,00	Variables menores
	<b>Subtotal costos extraordinarios</b>		<b>\$ 1.071.019,55</b>	
<b>TOTAL COSTOS OPERATIVOS MENSUALES</b>			<b>\$ 24.825.716,75</b>	—

Nota: Tabla de los Costos Totales de la empresa en estudio. Fuente: Elaboración Propia (2025)

## **Proyección de Ingresos y Análisis Comparativo de Escenarios**

La etapa de proyección de ingresos y egresos constituye una fase muy importante del análisis financiero, ya que permite estimar los resultados esperados de la implementación de los lineamientos propuestos a lo largo del horizonte temporal definido. En este caso, se desarrollaron proyecciones a cinco años, considerando dos escenarios comparativos:

1. **Escenario 1:** situación actual **sin** aplicación, que refleja la continuidad de la gestión administrativa tradicional, con sus costos operativos y limitaciones actuales.
2. **Escenario 2:** situación **con** aplicación, que incorpora la inversión en la herramienta digital *PartesDeTrabajo* y los beneficios derivados de su implementación.

El propósito de este análisis es determinar si la incorporación del sistema digital representa una alternativa económicamente conveniente, mejorando la eficiencia, reduciendo errores administrativos y optimizando los costos de operación.

### **Supuestos Generales de Proyección**

Para garantizar la coherencia y la objetividad del análisis, ambos escenarios se elaboraron bajo un mismo marco de supuestos macroeconómicos y operativos, basados en datos históricos de la empresa y estimaciones prudentes. Los principales supuestos son los siguientes:

- ✓ **Horizonte de evaluación:** 5 años, considerando el ciclo económico de maduración de la inversión y los efectos de aprendizaje organizacional.
- ✓ **Costo de inversión:** \$ 1.841.152,73, correspondiente a la adquisición, licencias y capacitación asociadas a la implementación de la aplicación *PartesDeTrabajo*.

- ✓ **Tipo de cambio:** se adoptó la cotización del euro a \$1.733,87 (25/10/2025), dado que la membresía del software se encuentra expresada en esa moneda.
- ✓ **Precio de venta final:** se proyecta un 35 % de margen de ganancia sobre el costo de prestación del servicio (tanto para clientes del sector comercial como petrolero).
- ✓ **Crecimiento de ventas:** se prevé un incremento progresivo, comenzando con un 1,1 % anual en el año 2, seguido de 1,2 % en el año 3, 1,3 % en el año 4 y 1,4 % en el año 5.
- ✓ **Costos de ventas:** se incrementan a razón del 1,08 % anual, reflejando la inflación y los ajustes salariales esperados.
- ✓ **Costos operativos:** se ajustan en un 1,05 % anual, mientras que los gastos administrativos lo hacen a una tasa del 1,09 % anual.
- ✓ **Impuestos:** se aplica una alícuota del 4,5 % sobre las ventas para cada ejercicio.
- ✓ **Otros ingresos:** se mantiene constante en el escenario sin aplicación, mientras que en el escenario con aplicación se proyecta un crecimiento gradual entre 1,3 % y 1,6 %, asociado al ahorro obtenido por la compra anticipada y optimización de insumos.
- ✓ **Devoluciones y descuentos:** en el escenario sin aplicación se incrementan desde 0,5 % a 0,9 % de las ventas anuales, reflejando los errores administrativos y retrabajos; en cambio, con la aplicación digital estos costos disminuyen progresivamente, desapareciendo a partir del tercer año.

### ***Escenario 1 – Sin Aplicación***

El escenario sin aplicación representa la situación base de la empresa, en la cual se mantienen los procesos tradicionales de control de horas, insumos y facturación.

En este contexto, los errores administrativos, devoluciones y retrabajos generan pérdidas estimadas entre el 0,5 % y el 0,9 % de las ventas anuales, a la vez que los costos operativos continúan incrementándose por la ausencia de herramientas de control digital.

**Tabla 8.** Estado de Resultados Sin Implementación de Aplicación.

Estado de Resultados						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Concepto	SIN APLICACIÓN	SIN APLICACIÓN	SIN APLICACIÓN	SIN APLICACIÓN	SIN APLICACIÓN	SIN APLICACIÓN
Ventas		\$ 79.557.869,33	\$ 87.513.656,26	\$ 105.016.387,51	\$ 136.521.303,77	\$ 191.129.825,28
Costo de Ventas		\$ 17.088.642,51	\$ 18.455.733,91	\$ 19.932.192,62	\$ 21.526.768,03	\$ 23.248.909,47
Resultado Bruto		\$ 62.469.226,82	\$ 69.057.922,35	\$ 85.084.194,89	\$ 114.994.535,74	\$ 167.880.915,80
Gastos Operativos		\$ 23.105.325,75	\$ 24.260.592,04	\$ 25.473.621,64	\$ 26.747.302,72	\$ 28.084.667,86
Gastos Administrativos		\$ 300.000,00	\$ 327.000,00	\$ 356.430,00	\$ 388.508,70	\$ 423.474,48
Utilidad Operación		\$ 23.405.325,75	\$ 24.587.592,04	\$ 25.830.051,64	\$ 27.135.811,42	\$ 28.508.142,34
Otros Ingresos+		\$ 426.117,30	\$ 426.117,30	\$ 426.117,30	\$ 426.117,30	\$ 426.117,30
Devoluciones y descuentos*		\$ 397.789,35	\$ 525.081,94	\$ 735.114,71	\$ 1.092.170,43	\$ 1.720.168,43
Impuestos		\$ 3.580.104,12	\$ 3.938.114,53	\$ 4.725.737,44	\$ 6.143.458,67	\$ 8.600.842,14
Otros Gastos		\$ 3.551.776,17	\$ 4.037.079,17	\$ 5.034.734,85	\$ 6.809.511,80	\$ 9.894.893,26
Resultado Neto		\$ 35.512.124,90	\$ 40.433.251,15	\$ 54.219.408,40	\$ 81.049.212,52	\$ 129.477.880,20

Nota: Tabla de Estado de Resultados de la empresa sin la implementación de la aplicación. Fuente: Elaboración Propia (2025)

Durante el período analizado, las ventas proyectadas crecen de \$79.557.869 en el año 1 a \$191.129.825 en el año 5, mientras que los costos de ventas evolucionan de \$17.088.642 a \$23.248.909 en el mismo horizonte. A pesar del aumento de ingresos, la falta de automatización mantiene altos los costos administrativos y de operación, afectando el margen de utilidad.

El resultado neto final en el año 5 alcanza los \$129.477.880, lo cual, si bien indica crecimiento, refleja una estructura dependiente de la gestión manual, con menores niveles de eficiencia y una rentabilidad condicionada por los incrementos de costos e imprecisiones en la gestión.

## Escenario 2 – Con Aplicación

El escenario con aplicación incorpora la inversión inicial de \$1.841.152,73 en el año 0, correspondiente a la adquisición de licencias, suscripciones, capacitación y equipamiento tecnológico.

**Tabla 9.** Estado de Resultados Con Implementación de Aplicación.

Estado de Resultados						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Concepto	CON APLICACIÓN	CON APLICACIÓN	CON APLICACIÓN	CON APLICACIÓN	CON APLICACIÓN	CON APLICACIÓN
Ventas	\$ -	\$ 79.557.869,33	\$ 87.513.656,26	\$ 105.016.387,51	\$ 136.521.303,77	\$ 191.129.825,28
Costo de Ventas	\$ -	\$ 17.088.642,51	\$ 18.455.733,91	\$ 19.932.192,62	\$ 21.526.768,03	\$ 23.248.909,47
Resultado Bruto	\$ -	\$ 62.469.226,82	\$ 69.057.922,35	\$ 85.084.194,89	\$ 114.994.535,74	\$ 167.880.915,80
Gastos Operativos	\$ -	\$ 23.105.325,75	\$ 24.260.592,04	\$ 25.473.621,64	\$ 26.747.302,72	\$ 28.084.667,86
Gasto Inversion Aplicación	\$ 1.841.152,73		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Administrativos	\$ -	\$ 300.000,00	\$ 327.000,00	\$ 356.430,00	\$ 388.508,70	\$ 423.474,48
Utilidad Operación	-\$ 1.841.152,73	\$ 23.405.325,75	\$ 24.587.592,04	\$ 25.830.051,64	\$ 27.135.811,42	\$ 28.508.142,34
Otros Ingresos	\$ -	\$ 426.117,30	\$ 553.952,49	\$ 775.533,49	\$ 1.163.300,23	\$ 1.861.280,37
Devoluciones y descuentos*	\$ -	\$ 238.673,61	\$ 175.027,31	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ -	\$ 3.580.104,12	\$ 3.938.114,53	\$ 4.725.737,44	\$ 6.143.458,67	\$ 8.600.842,14
Otros Gastos	\$ -	\$ 3.392.660,43	\$ 3.559.189,35	\$ 3.950.203,95	\$ 4.980.158,44	\$ 6.739.561,77
Resultado Neto	-\$ 1.841.152,73	\$ 35.671.240,64	\$ 40.911.140,96	\$ 55.303.939,30	\$ 82.878.565,87	\$ 132.633.211,69

Nota: Tabla de Estado de Resultados de la empresa con la implementación de la aplicación. Fuente: Elaboración Propia (2025)

A partir del año 1, la empresa comienza a operar con la herramienta *PartesDeTrabajo*, que permite un control digitalizado de horas trabajadas, consumo de insumos y registros administrativos, reduciendo significativamente los márgenes de error y optimizando los tiempos operativos. El impacto económico se evidencia en varios niveles:

- **Reducción de costos operativos y administrativos**, al eliminar tareas duplicadas y disminuir el uso ineficiente de insumos.

- **Disminución de devoluciones y descuentos**, que bajan de 0,3 % a un desaparecer a partir del año 3.
- **Incremento en otros ingresos**, derivado de los ahorros por compras mayoristas y eficiencia logística.
- **Mayor rentabilidad neta**, producto de la mejora en el control de gastos y la previsibilidad de los flujos de fondos.

En este escenario, el resultado neto asciende de una pérdida inicial de \$1.841.152,73 en el año 0 (por la inversión) a una ganancia de \$132.633.211,69 en el año 5, superando al escenario sin aplicación tanto en términos absolutos como en crecimiento porcentual.

La comparación entre ambos escenarios evidencia que la implementación del sistema digital genera una mejora sostenida en la rentabilidad de la empresa, a partir de la reducción de errores humanos, la optimización del uso de recursos y el fortalecimiento del control operativo. Ya que, si bien el plan de mejora propuesto requiere una inversión inicial moderada, los beneficios acumulados a lo largo de los cinco años compensan ampliamente el desembolso, generando un impacto positivo en el resultado neto y en la eficiencia general del negocio.

### **Flujo de Fondos Proyectado**

El flujo de fondos proyectado constituye una de las herramientas más relevantes dentro del análisis financiero, ya que permite medir los beneficios netos que generaría la propuesta a lo largo del tiempo. Y es importante destacar que, el flujo de fondos representa la diferencia entre

los ingresos y egresos atribuibles a la inversión, expresados en valores monetarios equivalentes a lo largo de un horizonte temporal determinado.

En este estudio, el flujo de fondos se construyó bajo un horizonte de cinco años, considerando el Año 0 como el momento de inversión inicial correspondiente a la implementación de la aplicación *PartesDeTrabajo* y los años 1 al 5 como los períodos de operación.

Para su elaboración, se siguió el criterio del flujo incremental, que consiste en calcular la variación entre los resultados del escenario con aplicación y los del escenario sin aplicación, año por año.

### ***Supuestos de Cálculo***

- ✓ Horizonte temporal: 5 años (de Año 0 a Año 5).
- ✓ Moneda de análisis: Pesos argentinos corrientes.
- ✓ Flujo incremental: diferencia entre el resultado neto del escenario con aplicación y el resultado neto del escenario sin aplicación.
- ✓ La inversión inicial de \$1.841.152,73 se registra como egreso en el Año 0.
- ✓ A partir del Año 1, los flujos son positivos, reflejando los beneficios netos derivados de la implementación tecnológica.

### ***Análisis e Interpretación***

El flujo incremental evidencia una tendencia positiva y creciente a lo largo del horizonte del plan de mejora propuesto. Ya que, durante el Año 0, se registra el desembolso correspondiente a la inversión inicial, reflejado como un flujo negativo de \$1.841.152,73, asociado a los costos de adquisición, licencias y capacitación del sistema.

Y luego a partir del Año 1, los resultados comienzan a mostrar retornos positivos, producto de la reducción de errores administrativos, la optimización de recursos y la disminución en devoluciones o retrabajos.

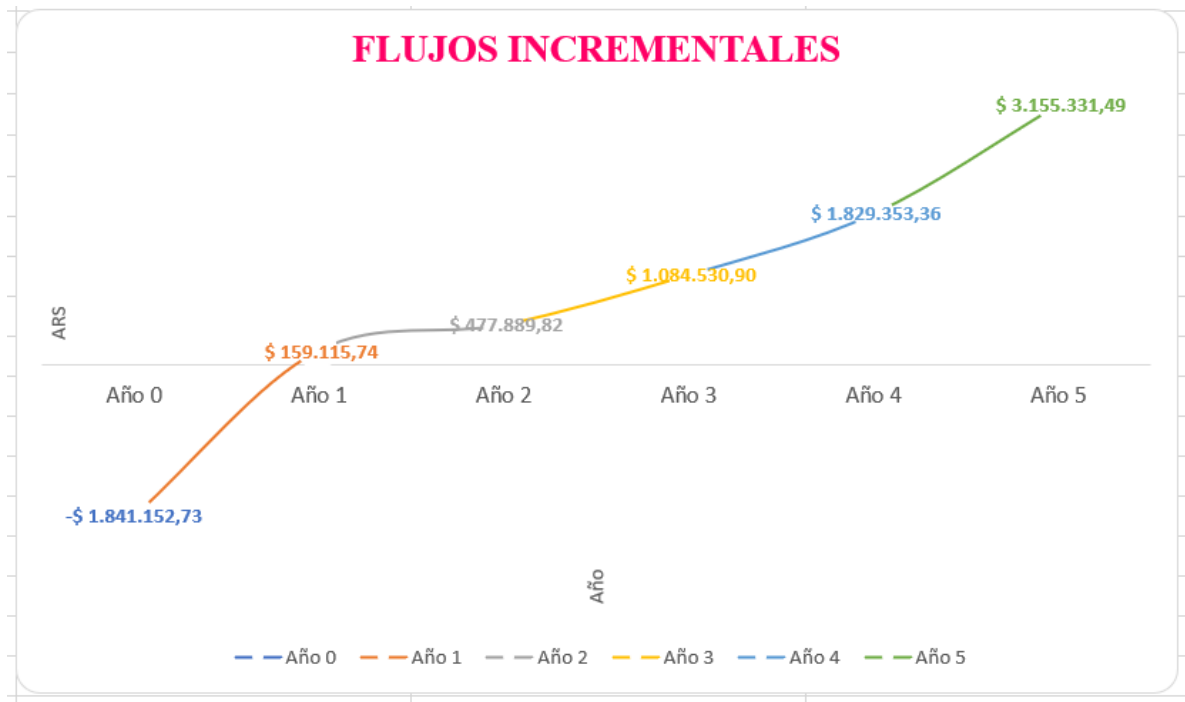
**Tabla 10.** Detalle del flujo de Fondos Proyectado

<b>Año</b>	<b>Flujo incremental</b>
<b>Año 0</b>	-\$ 1.841.152,73
<b>Año 1</b>	\$ 159.115,74
<b>Año 2</b>	\$ 477.889,82
<b>Año 3</b>	\$ 1.084.530,90
<b>Año 4</b>	\$ 1.829.353,36
<b>Año 5</b>	\$ 3.155.331,49

Nota: Tabla de Flujo de Fondos de la empresa donde se obtiene a partir del Estado de Resultados con la implementación menos el estado de resultados sin la aplicación año a año. Fuente: Elaboración Propia (2025)

El incremento sostenido de los flujos que alcanza los \$3.155.331,49 en el año 5, lo cual demuestra que la digitalización no solo compensa la inversión inicial, sino que además genera beneficios netos acumulados crecientes. Donde esta evolución progresiva es coherente con el enfoque de aprendizaje organizacional descrito por autores ya mencionados donde señalan que la rentabilidad de un plan de mejora tecnológica suele aumentar con el tiempo, a medida que la organización internaliza las nuevas prácticas y logra un uso más eficiente de sus recursos.

**Gráfico 27.** Flujos Incrementales



Nota: Gráfico de Flujos Incrementales de acuerdo a las variaciones que se producen en el estado de Resultados de acuerdo a la implementación de la aplicación. Fuente: Elaboración Propia (2025)

### **Determinación de la Tasa de Descuento**

La tasa de descuento cumple un papel central, ya que permite actualizar los flujos futuros de ingresos y egresos al valor presente, reflejando el costo de oportunidad del capital invertido. Es decir que, es el parámetro que mide la compensación exigida por el riesgo asumido y el tiempo transcurrido hasta recuperar la inversión.

### ***Aplicación al Plan de Mejora***

En este análisis, la tasa de descuento debe reflejar las condiciones de una Pyme del sector servicios, con una inversión tecnológica moderada, bajo nivel de endeudamiento y una estructura operativa estable.

Por lo que, para una evaluación más consistente, y siguiendo los parámetros teóricos según los autores ya mencionados, se sugiere adoptar una tasa de descuento entre el 8 % y el 12 % anual real, que refleje, por un lado, un rendimiento mínimo exigido por el propietario (6–8 %). Y un componente adicional por riesgo operativo y tecnológico (2–4 %). Lo cual esto equivale a una tasa promedio del 10 % anual real, que puede utilizarse como referencia base para recalcular el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

### ***Justificación del Valor Adoptado***

El valor seleccionado es del 10 % el cual es coherente con las siguientes consideraciones:

- **Naturaleza del Plan de Mejora:** inversión en digitalización administrativa, de bajo riesgo técnico y alta recuperabilidad.
- **Tamaño de la empresa:** Pyme familiar con financiamiento propio, sin costos financieros externos.
- **Entorno macroeconómico:** necesidad de exigir una rentabilidad real que compense la inflación proyectada y el riesgo país.
- **Horizonte de análisis:** cinco años, suficiente para que los beneficios de la modernización se consoliden.

Así, la tasa seleccionada busca equilibrar la prudencia y la realidad del contexto, permitiendo evaluar la viabilidad financiera de la propuesta de mejora con mayor precisión.

### **Evaluación Económica de la Propuesta de Mejora (VAN y TIR)**

La evaluación económica permite determinar si la propuesta de mejora genera valor para la empresa y si la inversión realizada resulta rentable a lo largo del tiempo.

De acuerdo con los autores ya mencionados, los principales indicadores para medir la conveniencia de un proyecto son el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), los cuales permiten evaluar la relación entre la inversión inicial y los beneficios futuros esperados. Donde en primer lugar el VAN representa la suma actualizada de los flujos netos que genera el proyecto, descontados a una tasa que refleja el costo de oportunidad del capital invertido.

En este caso, se utilizó una **tasa de descuento del 10 % anual**, correspondiente a un valor prudente y realista para un plan de mejora enfocado en la Pyme del sector servicios, considerando el contexto inflacionario y el riesgo operativo moderado del negocio.

Aplicando dicha tasa a los flujos incrementales obtenidos entre los escenarios con y sin aplicación, el resultado fue un VAN positivo de \$2.721.957,88.

Este valor indica que, al actualizar los flujos futuros, la implementación del sistema digital generará un beneficio económico adicional equivalente a más de 2,7 millones de pesos respecto a la situación actual, una vez descontada la inversión inicial de \$1.841.152,73.

De acuerdo con el criterio de los autores mencionados, un plan de mejora u proyecto debe aceptarse cuando el VAN es positivo, ya que ello implica que los ingresos actualizados superan a

los egresos, demostrando que la propuesta de mejora crea valor económico y mejora la rentabilidad de la empresa. Por otra parte, la TIR es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los ingresos con el de los egresos del proyecto, es decir, aquella que hace que el VAN sea igual a cero.

Para el presente estudio, la TIR obtenida fue del 39 %, lo que significa que la rentabilidad esperada del plan de mejora supera ampliamente la tasa mínima de rendimiento exigida (10 %). Lo cual este resultado evidencia que la implementación de la aplicación “PartesDeTrabajo” es altamente rentable, ya que su tasa de retorno triplica el costo de oportunidad del capital.

**Tabla 11.** Detalle del Tasa de Descuento, VAN y TIR

<b>Tasa de DESCUENTO</b>	0,1
<b>VAN</b>	\$ 2.721.957,88
<b>TIR</b>	39%

Nota: Tabla con detalle de la tasa de descuento seleccionada, VAN y TIR. Fuente: Elaboración Propia 2025

### ***Análisis de Riesgo y Sensibilidad***

La evaluación económica de una propuesta de mejora no estaría completa sin considerar el riesgo y la sensibilidad de los resultados, es decir, cómo varían los indicadores financieros ante cambios en las variables clave. Ya que este análisis permite identificar el grado de estabilidad o vulnerabilidad del plan de mejora, frente a fluctuaciones en el entorno económico, los costos o las tasas de rentabilidad exigidas.

En el caso de MEYK GRUP S.R.L., se realizó un análisis de sensibilidad sobre la tasa de descuento, ya que esta variable refleja tanto el costo del capital como el nivel de riesgo percibido por el inversionista. Para ello, se recalculó el Valor Actual Neto (VAN) bajo distintas tasas, incrementando progresivamente desde el 10 % hasta el 30 %, manteniendo constantes los flujos de fondos proyectados.

**Tabla 12.** Detalle del Sensibilidad de Acuerdo Variaciones en Tasas de Descuento.

SENSIBILIDAD	
Tasa de descuento	VAN
0,1	\$ 2.721.957,88
0,15	\$ 1.986.354,94
0,2	\$ 1.401.201,95
0,25	\$ 930.511,32
0,3	\$ 547.990,74

Nota: Tabla con Sensibilidades de acuerdo a distintas tasas de Descuento, dando como resultado un VAN distinto para cada tasa. Fuente: Elaboración Propia (2025)

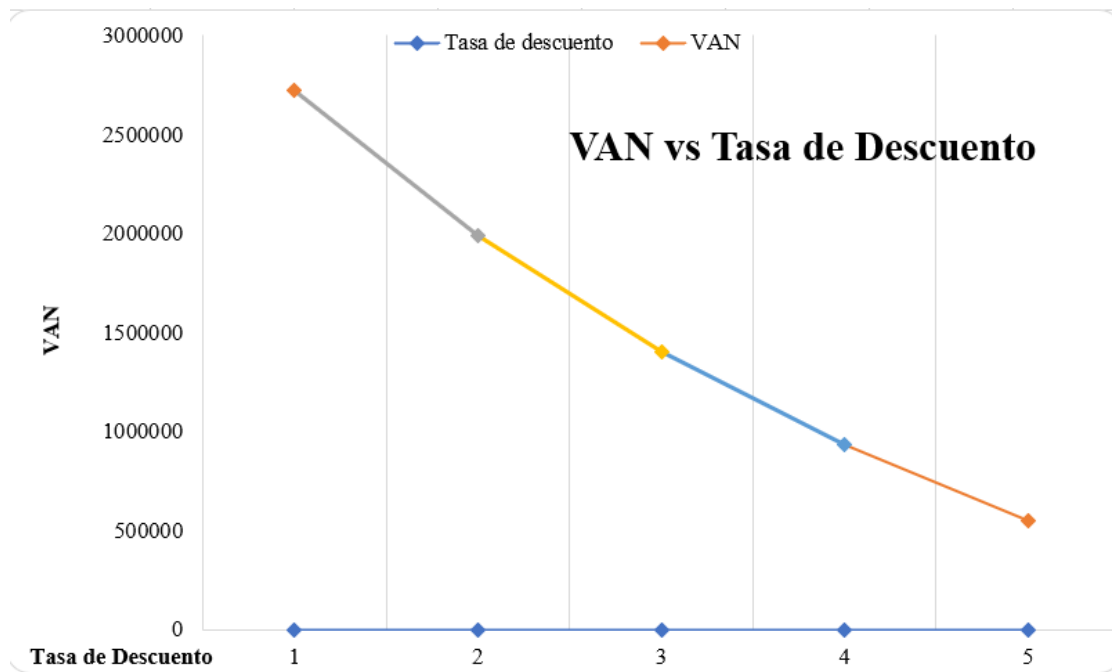
Por lo que el análisis muestra que, a medida que aumenta la tasa de descuento, el VAN disminuye de forma progresiva, reflejando una relación inversa entre el costo del capital y la rentabilidad esperada. Sin embargo, aun con tasas más exigentes como el 25 % o incluso el 30%, el VAN permanece positivo, lo que significa que la propuesta de mejora sigue siendo financieramente viable incluso en escenarios de mayor riesgo o incertidumbre.

Por lo que este comportamiento demuestra que el plan propuesto, presenta baja sensibilidad al cambio en la tasa de descuento, lo cual es un indicador de solidez económica. En términos prácticos, esto implica que la empresa podría enfrentar condiciones adversas en el

mercado financiero sin comprometer la rentabilidad de la inversión en la aplicación  
*PartesDeTrabajo.*

El siguiente gráfico ilustra la variación del VAN ante diferentes tasas de descuento:

**Gráfico 28.** Sensibilidad.



Nota: Gráfico donde se visualiza la Sensibilidad de las tasas de Descuento. Fuente: Elaboración Propia

2025

Donde se observa una tendencia descendente, pero sin llegar a valores negativos, lo que refuerza la robustez del plan de mejora y la conveniencia de su implementación.

## **Conclusiones Financieras y Recomendaciones.**

El análisis financiero desarrollado permitió evaluar la viabilidad económica y la rentabilidad esperada de la propuesta de digitalización administrativa mediante la implementación de la aplicación *PartesDeTrabajo*. A partir de la proyección de flujos incrementales, el cálculo de indicadores financieros y el análisis de sensibilidad, se comprobó que la propuesta de mejora resulta económicamente viable, financieramente sólido y de bajo riesgo operativo.

Los resultados obtenidos VAN positivo de \$2.721.957,88, TIR del 39 % y recuperación de la inversión antes del cuarto año, evidencian que la propuesta genera valor agregado y mejora la rentabilidad general del negocio.

El flujo incremental, sostenidamente positivo desde el primer año de implementación, demuestra que los beneficios derivados de la digitalización (ahorro en insumos, reducción de errores, eficiencia en la gestión y mayor trazabilidad) superan ampliamente el desembolso inicial. Además, el análisis de sensibilidad confirma que, incluso frente a escenarios con tasas de descuento más exigentes, el plan mantiene un VAN positivo, mostrando resiliencia financiera y estabilidad ante posibles variaciones económicas.

En este sentido, el estudio financiero no sólo evidencia la existencia de un retorno positivo de la inversión, sino que también respalda la pertinencia de avanzar con la propuesta de mejora, en tanto contribuye a profesionalizar la gestión, aumentar la transparencia interna y potenciar la competitividad de MEYK GRUP S.R.L. en el mercado regional de servicios de maestranza y mantenimiento.

## **Propuesta de Mejora**

A partir del diagnóstico desarrollado a lo largo del presente trabajo donde se identificaron falencias en los procesos administrativos, la gestión documental, la comunicación interna, el control operativo y la ausencia de herramientas digitales se propone un Plan de Mejora orientado a fortalecer el desempeño integral de MEYK GRUP SRL.

La formulación de este plan no implica una implementación completa, sino el diseño de lineamientos estratégicos que permiten visualizar escenarios de profesionalización y crecimiento. En este sentido, las propuestas que se presentan funcionan como un modelo conceptual de mejora para la empresa, fundamentado en los resultados obtenidos y en las necesidades reales observadas.

El plan se estructura en torno a un conjunto de ejes clave que abordan las debilidades detectadas y proyectan oportunidades de desarrollo:

- 1.** Rediseño de la estructura organizativa y dotación de personal, incluyendo un nuevo organigrama y necesidades de recursos humanos asociadas al crecimiento futuro.
- 2.** Actualización y estandarización del proceso operativo, incorporando un procedimiento de trabajo mejorado, basado en la optimización del relevamiento, planificación y control del servicio.
- 3.** Análisis y selección estratégica de proveedores, con criterios actualizados orientados a costos, logística y disponibilidad de insumos críticos.
- 4.** Rebranding y reposicionamiento de la marca, coherente con la profesionalización interna y la imagen que la empresa busca proyectar en el mercado.

5. Propuesta de incorporación de una aplicación digital para el control horario, el registro de insumos y la trazabilidad operativa, sustentada en un análisis previo del mercado y en una breve comparación de alternativas disponibles.

6. Evaluación estratégica mediante FODA, PESTEL y modelo CANVA, para proyectar las implicancias y oportunidades asociadas a la digitalización y a las mejoras estructurales sugeridas.

En conjunto, estos lineamientos constituyen una hoja de ruta preliminar para orientar la toma de decisiones de la empresa, integrar criterios de gestión moderna y sentar las bases para transitar hacia un modelo organizacional más eficiente, documentado y digitalizado.

### **Rediseño del Organigrama y Necesidades Futuras de Recursos Humanos**

El proceso de mejora organizacional propuesto para MEYK GRUP SRL requiere acompañar la transformación digital y administrativa con una reestructuración formal de la estructura interna. El organigrama actualizado refleja una distribución más clara de funciones, líneas de reporte y responsabilidades, alineada con las exigencias actuales del servicio y con las proyecciones de crecimiento identificadas en el diagnóstico.

#### ***A) Necesidades de Incorporación de Personal en Escenarios de Expansión***

El diagnóstico inicial evidenció que la estructura actual resulta funcional para el volumen de servicios vigente; sin embargo, presenta limitaciones frente a escenarios de expansión, principalmente por la concentración de responsabilidades en pocos roles, la informalidad previa en procesos y la ausencia de personal suficiente para cubrir nuevos contratos.

Por ello, se proponen las incorporaciones claves en el mediano plazo, que asegurarán la sostenibilidad operativa y administrativa ante el ingreso de nuevos clientes:

**Área Operativa.** 1 supervisor de Operaciones adicional, responsable de la coordinación del personal asignado a futuros contratos, control de calidad y atención de requerimientos específicos de los clientes. Ampliación progresiva del personal de maestranza hasta 12–15 operarios adicionales según demanda.

**Área Administrativa.** 1 administrativa adicional, destinada a reforzar tareas de facturación, gestión de insumos, armado de reportes y comunicación con clientes. El incremento de servicios implica mayor volumen de documentación, horas cargadas, facturación mensual y control de stock, tareas que hoy recaen en un equipo reducido que trabaja al límite de su capacidad.

### ***B) Descripción del Nuevo Organigrama***

El nuevo esquema organizacional mantiene una estructura simple acorde a la naturaleza PyME de MEYK GRUP SRL, pero se incorpora una mayor diferenciación de roles, con el objetivo de lograr eficiencia, trazabilidad y profesionalización operativa.

En la cima de la estructura se encuentra el Socio Gerente, responsable de la dirección estratégica, la supervisión general y la toma de decisiones críticas del negocio. Bajo su supervisión se organizan dos áreas centrales:

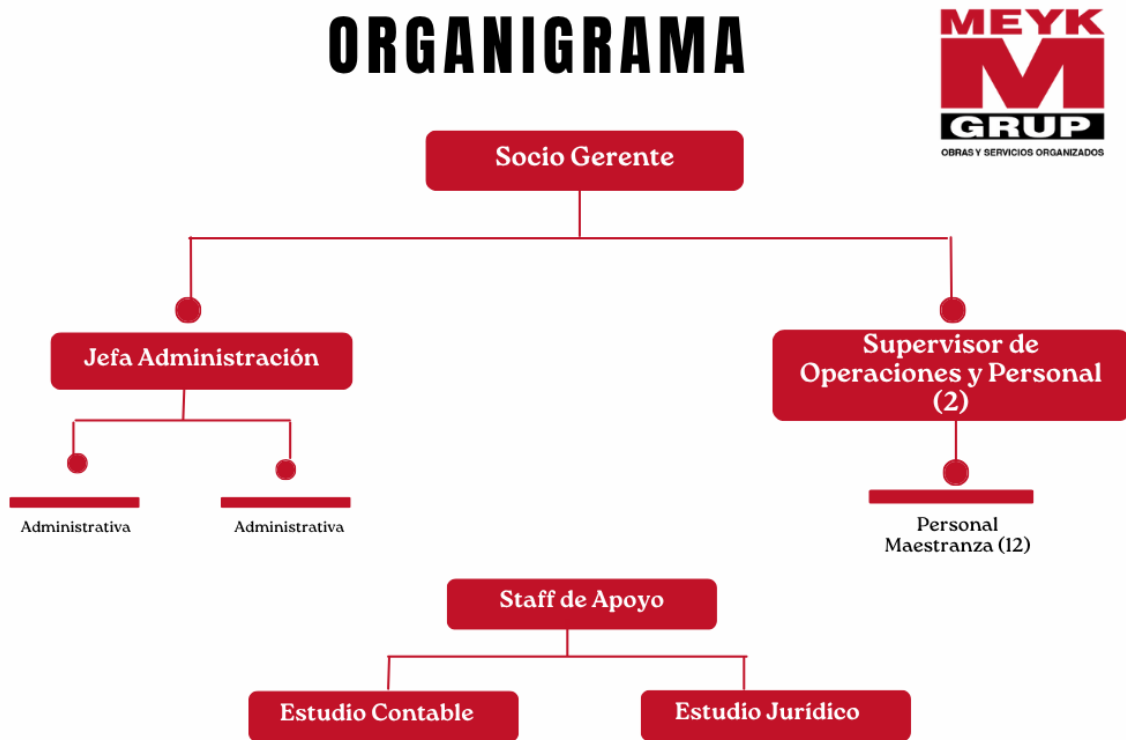
**Área Administrativa.** liderada por la *jefa de Administración*, quien coordina los procesos administrativos, de facturación, compras, documentación, comunicación con clientes y soporte operativo. Su equipo se compone de dos Administrativas, encargadas de tareas operativas

especializadas como la carga de datos, control documental, procesamiento de horas, reportes y asistencia en compras.

**Área Operativa**, liderada por el *Supervisor de Operaciones y Personal*, con dos puestos, responsables del control directo del servicio: distribución del personal, supervisión en campo, coordinación de tareas, control de calidad y resolución de contingencias. Bajo su supervisión se encuentra el personal de maestranza, integrado por doce trabajadores asignados a diferentes servicios.

A su vez, la empresa cuenta con un Staff de Apoyo externo, conformado por un Estudio Contable y un Estudio Jurídico, que brindan asesoramiento en todo lo relacionado a lo contable, fiscal, laboral y normativo. Por lo que este esquema permite profesionalizar funciones altamente sensibles sin incrementar costos fijos internos, manteniendo coherencia con el tamaño actual de la empresa.

Ilustración 10. Organigrama II Nuevo



Nota: Organigrama Rediseñado de la empresa. Fuente: Elaboración propia (2025).

## Procedimiento de Trabajo Rediseñado

El proceso operativo constituye el núcleo funcional de MEYK GRUP SRL, ya que define la calidad del servicio, la eficiencia en la asignación de recursos y la capacidad de respuesta frente a las necesidades de cada cliente. A partir del diagnóstico realizado, se identificaron debilidades asociadas a la informalidad en la planificación, la falta de procedimientos documentados y la ausencia de herramientas de control sistemático. En respuesta a estas

limitaciones, se propone un rediseño integral del procedimiento de trabajo, con el propósito de asegurar una trazabilidad, estandarización y alineación con las exigencias técnicas del sector.

Particularmente el enfoque del nuevo proceso se basa en un flujo secuencial donde una vez recibida la solicitud, se coordina una visita al establecimiento del cliente para realizar un relevamiento técnico-operativo. Esta etapa inicial resulta fundamental, ya que permite dimensionar con precisión el alcance del servicio. El relevamiento es realizado por personal de la empresa con experiencia en inspección de instalaciones, y contempla las siguientes actividades:

- ❖ Medición y registro de superficies (en metros cuadrados), diferenciando áreas según su función y complejidad de limpieza.
- ❖ Identificación de la tipología de las instalaciones, que pueden abarcar oficinas, laboratorios, comedores, módulos habitacionales en bases petroleras, depósitos o espacios abiertos.
- ❖ Inventario del mobiliario y equipamiento existente (escritorios, ventanas, equipos, vidrios, estanterías), para definir procedimientos y productos adecuados.
- ❖ Relevamiento de áreas sanitarias, contabilizando baños, lavatorios y duchas, y evaluando la frecuencia de uso y volumen de personas que los utilizan.
- ❖ Determinación de los tipos de pisos y revestimientos (cerámicos, vinílicos, cemento alisado, alfombra, etc.), considerando que cada material requiere técnicas e insumos específicos.

Durante esta etapa también se consulta al cliente si desea que la empresa incluya la provisión de insumos (detergentes, lavandinas, desinfectantes, bolsas, papel higiénico, entre otros) dentro de la cotización. Este aspecto es clave, ya que incide directamente en los costos operativos y en la planificación logística.

Otro factor decisivo corresponde al convenio colectivo de trabajo aplicable al personal. Ya que no resulta equivalente el costo laboral de un empleado encuadrado bajo el convenio de empleados de comercio, respecto al convenio de petroleros, siendo este último de mayor incidencia salarial y de beneficios complementarios. Por este motivo, la determinación del convenio se analiza desde el inicio, dado que influye significativamente en la estructura de costos.

Asimismo, se recopila información sobre requerimientos internos de acceso y permanencia establecidos por el cliente. En entornos industriales o petroleros, es frecuente la exigencia de capacitaciones en normas de seguridad e higiene, inducciones obligatorias, entrega de documentación personal y laboral, protocolos de ingreso (uso de EPP especiales, credenciales, controles biométricos o de temperatura) y, en algunos casos, certificaciones específicas.

Con toda esta información, la empresa elabora una propuesta técnica y económica, donde se detallan el alcance del servicio, la frecuencia de las tareas, el personal necesario, los insumos incluidos o excluidos, el tiempo estimado de ejecución y el costo total.

Esta propuesta de rediseño del proceso de trabajo constituye el punto de partida para la planificación, asignación de personal, ejecución del servicio, control de calidad y cierre con facturación.

**Ilustración 11.** Proceso de Trabajo Rediseñado.



Nota: Propuesta del rediseño del proceso de trabajo. Fuente: Elaboración propia (2025).

De esta manera, la empresa MEYK GRUP SRL asegura que cada servicio se diseñe de forma personalizada, eficiente y transparente, ofreciendo al cliente no solo un precio competitivo, sino también un valor agregado sustentado en la calidad, la puntualidad, el cumplimiento normativo y la capacidad de adaptación a las exigencias de cada entorno laboral.

## ***Justificación del Rediseño***

El rediseño del procedimiento de trabajo responde a tres desafíos estratégicos detectados durante el diagnóstico:

✓ **Necesidad de estandarización:**

La empresa operaba con procesos basados en la experiencia y la comunicación informal.

La estandarización permite evitar reprocesos, inconsistencias y sobrecostos.

✓ **Demanda creciente de precisión técnica:**

Los clientes especialmente del sector petrolero exigen procesos detallados, trazables y documentados, lo cual requiere un procedimiento sistemático.

✓ **Transición hacia la digitalización:**

El rediseño facilita la integración futura de la aplicación digital, que automatizará registros, reportes y control operativo.

Este rediseño sienta las bases para una gestión operativa más profesional, ordenada y escalable, coherente con el crecimiento proyectado de la empresa.

## **Análisis y Propuesta de Nuevos Proveedores**

La mejora y profesionalización del proceso de compras constituye un componente central dentro del Plan de Mejora de MEYK GRUP SRL. Como se identificó en el diagnóstico, la empresa enfrenta actualmente limitaciones vinculadas a la adquisición urgente de insumos, la dependencia de proveedores ocasionales y la ausencia de una estrategia formal de abastecimiento. En consecuencia, esta situación ha derivado en costos elevados, falta de

previsión y demoras operativas que impactan de manera directa en la calidad del servicio. Por lo que con el objetivo de optimizar el proceso y asegurar la disponibilidad continua de insumos críticos, se llevó adelante un análisis comparativo de proveedores mayoristas, tanto de la zona de Neuquén como de Buenos Aires, considerando criterios de precio, cobertura logística, confiabilidad, variedad de productos y capacidad de abastecimiento a escala PyME.

Dicho análisis se estructuró a partir de tres criterios estratégicos:

- 1. Localización y logística:** disponibilidad de envíos, costos asociados, tiempos de entrega y cobertura regional.
- 2. Variedad y alineación del portafolio:** existencia de líneas institucionales aptas para servicios de maestranza y volúmenes grandes.
- 3. Reputación y confiabilidad operativa:** transparencia, canales formales de contacto, precios actualizados, políticas de reposición y experiencia B2B.

Este abordaje permitió identificar proveedores más competitivos y sostenibles en relación con el nivel de consumo de la empresa y sus proyecciones de crecimiento.

A partir del análisis realizado, se elaboró un cuadro comparativo que sintetiza las características de cada proveedor evaluado:

**Tabla 13.** Propuesta de Nuevos Proveedores

<b>Propuesta de nuevos proveedores</b>			
<b>Zona</b>	<b>Proveedor (nombre y sitio)</b>	<b>Referencia / reputación operativa</b>	<b>Insumos relevantes (ejemplos)</b>
Neuquén	Limpiesur Neuquén	Mayorista con venta por mayor/menor y envíos a Neuquén, Cipolletti, Centenario y Plottier; domicilio y canales de contacto publicados (transparencia y trazabilidad).	Lavandinas y desinfectantes, detergentes para pisos, paños/rejillas, escobillones, guantes, fragancias y artículos de limpieza institucional.
Neuquén	Fábrica PyP	Fábrica y distribuidora con repartos diarios en Neuquén Capital y alrededores; canal mayorista regional (menor costo logístico por cercanía)	Detergentes, lavandinas, ceras y línea institucional (granel y presentaciones grandes).
Neuquén	Limpex Neuquén	Proveedor local por mayor y menor orientado a hogar y empresa; canal digital con catálogo y pedidos.	Detergentes, limpiavidrios, mopas y baldes, guantes, barbijos, accesorios de limpieza.
Neuquén	Distribuidora ACME SRL	Empresa ubicada en Parque Industrial Oeste (Neuquén) con múltiples teléfonos publicados; canal B2B regional (útil para compras volumétricas).	Químicos y artículos de limpieza, insumos asociados
Buenos Aires (sin envíos)	Euroquímica S.A.	Fabricante/distribuidor mayorista con lista de precios vigente (mayo 2025) y cartera amplia	Detergentes institucionales, lavandinas/desinfectantes, ceras para pisos, limpiavidrios, fragancias, químicos específicos.
Buenos Aires (con envíos)	SINA	Fábrica mayorista con entrega a todo el país (propios y tercerizados); foco en línea profesional e institucional.	Mopas y baldes, escobillones, guantes, paños/rejillas, detergentes, ceras, accesorios institucionales.
Buenos Aires (AMBA/interior)	Redlimp	Mayorista con envíos a todo el país y envío gratis dentro de CABA/GBA por volumen;	Línea completa: detergentes, ceras, lustra muebles, fragancias, guantes, barbijos, accesorios y carros.

Nota: Cuadro comparativo de los posibles proveedores Fuente: Elaboración propia (2025).

Analizando las opciones de proveedores de la zona en Neuquén, Limpiesur cuenta con un canal digital ágil y ventas al mayor o menor, garantizando disponibilidad sin altos costos de transporte. Y en el caso de Buenos Aires, Euroquímica ofrece una lista de precios diferenciales comparados con los de la zona, pero se encuentra alejada para compras mensuales a gran escala, mientras dentro de esa zona Redlimp aporta mayor cobertura geográfica ya que cuenta con envíos a todo el país, con variedad de categorías de insumos, favoreciendo negociaciones por volumen y logística.

Por lo que la combinación de proveedores regionales (Neuquén) y nacionales (Buenos Aires) responde a una estrategia híbrida que permite por un lado reducir costos mediante compras mayoristas programadas, aprovechando descuentos por volumen. Asimismo, disminuir la dependencia de compras de urgencia, que hoy elevan significativamente los costos operativos. Y asegurar un stock mínimo continuo, evitando interrupciones del servicio en bases petroleras y oficinas.

Y también establecer un procedimiento de compras con los siguientes lineamientos:

- ✓ Definir una lista de insumos críticos y de alto consumo para compras regulares.
- ✓ Consolidar compras mensuales y trimestrales en proveedores mayoristas seleccionados.
- ✓ Establecer stock mínimo por cliente o base operativa, evitando falta de inventario.
- ✓ Implementar un registro digital de consumos integrado a la aplicación propuesta, lo que permitirá optimizar pedidos, anticipar necesidades y reducir pérdidas.

- ✓ Crear un cuadro comparativo actualizado de precios y condiciones para evaluar la conveniencia relativa entre proveedores.

## **Rebranding y Reposicionamiento de Marca**

La modernización interna de MEYK GRUP SRL particularmente la digitalización administrativa y la reorganización operativa requiere ser acompañada por una actualización de su identidad visual. En este sentido, el rebranding se incorpora como un componente estratégico del Plan de Mejora, orientado a reflejar la profesionalización alcanzada y proyectar una imagen coherente con los estándares actuales del mercado.

### ***Justificación del Rebranding***

El diagnóstico inicial evidenció que la identidad gráfica previa de la empresa respondía a una estética tradicional, asociada a una etapa más familiar y menos sistematizada de la organización. Dado el avance hacia una estructura más formal, el uso de nuevas tecnologías, se vuelve necesario actualizar los elementos visuales de la marca.

Donde la propuesta contempla que el nuevo logotipo mantenga el nombre “MEYK GRUP SRL” para conservar continuidad con la identidad original, pero introduce una estética más limpia, sólida y contemporánea.

La propuesta de rediseño de logo contempla 3 opciones, donde dichos diseños acompañan el crecimiento de la empresa y se adecuan a su nueva estructura mediante:

- Uso del logo en documentación oficial (órdenes de compra, presupuestos, facturas, reportes).

- Adaptación para indumentaria y elementos operativos.
- Integración con los nuevos manuales de procesos y comunicaciones internas.

### **Ilustración 12.** Logos Nuevos



Nota: Propuesta de Rediseño del logotipo de la empresa. Fuente: Elaboración Propia (2025)

### **Propuesta de Implementación de una Aplicación Digital**

La digitalización de los procesos administrativos y operativos constituye uno de los ejes centrales del Plan de Mejora de MEYK GRUP SRL. A partir del relevamiento realizado, se identificó que la empresa presenta dificultades en el registro manual de horas, el control de insumos, la organización documental y la trazabilidad del servicio, aspectos que afectan la eficiencia y la calidad percibida por los clientes.

Con el fin de resolver estas limitaciones, se llevó adelante un estudio de las opciones que aportan soluciones tecnológicas orientadas a la gestión de personal operativo, control horario y

seguimiento de tareas. El análisis incluyó opciones nacionales e internacionales, evaluadas según criterios de funcionalidad, usabilidad, disponibilidad, costos y capacidad de integración con procesos administrativos.

El análisis comparativo permitió identificar cuatro soluciones relevantes para empresas de servicios:

**Tabla 14.** Propuesta de Aplicaciones.

Solución	Nivel	Funciones clave	Sitio Web
Skello	Nacional	Control horario, geolocalización, informes KPI	skello.es
Partes De Trabajo	Internacional	Asistencia, control biométrico, KPI operativos	partedetrabajo.com
Light of Work	Internacional	Control horario, app móvil, exportación datos	lightofwork.com
Nestrategia	Nacional	Consultoría y desarrollo de apps para servicios	nestrategia.com

Nota: Cuadro comparativo sobre Opciones de aplicaciones. Fuente: Elaboración Propia (2025)

Tras el análisis funcional y operativo, se seleccionó la aplicación **PartesDeTrabajo**, dado que se adapta de manera óptima al modelo de negocios de la empresa y cubre las necesidades críticas detectadas durante el diagnóstico. Entre sus principales atributos se destacan:

- Registro digital de asistencia mediante check-in/check-out geolocalizado.
- Control de insumos utilizados por servicio o cliente.
- Generación automática de reportes de horas para el área administrativa.
- Soporte para la liquidación de haberes, integrable con sistemas externos.
- Historial digitalizado de tareas, novedades e incidencias.

Dichas funcionalidades generarían un impacto en la empresa detallado a continuación:

**Tabla 15.** Escenario Actual VS Escenario con la Aplicación.

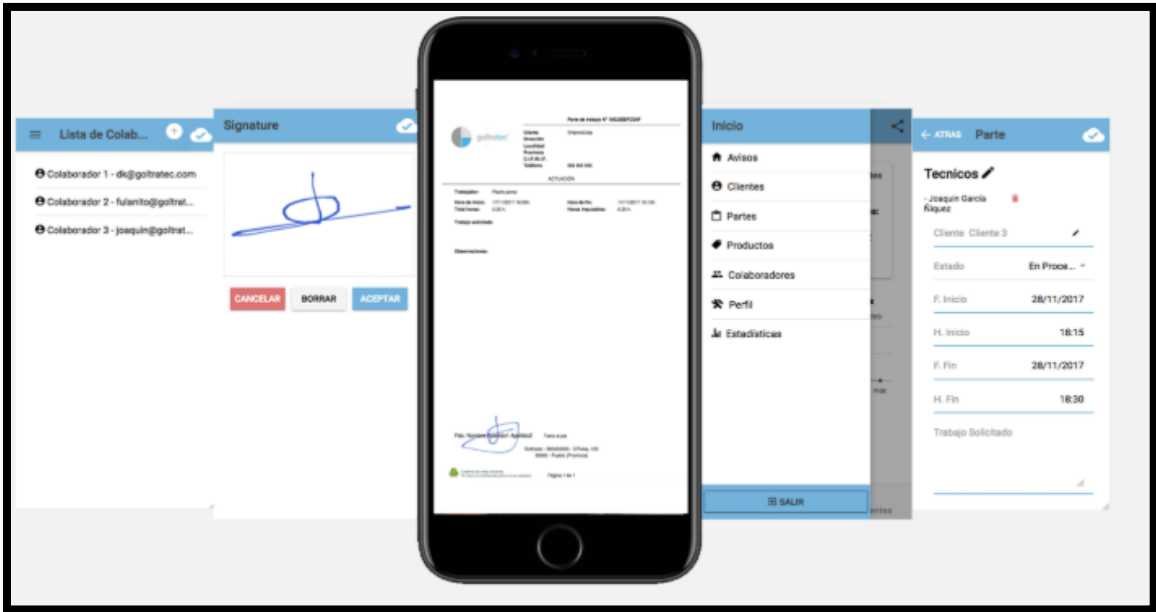
Área	Situación Actual	Con Aplicación Implementada
Registro de horas	Manual y propenso a errores	Digital y preciso
Gestión de insumos	Control limitado	Seguimiento en tiempo real
Liquidación de sueldos	Proceso manual y lento	Automatizado y eficiente
Facturación	Posible incumplimiento normativo	Cumplimiento asegurado
Toma de decisiones	Basada en datos históricos	Basada en datos en tiempo real

Nota: Cuadro comparativo donde se detalla un escenario actual de la empresa y el escenario con la aplicación implementada. Fuente de elaboración Propia (2025)

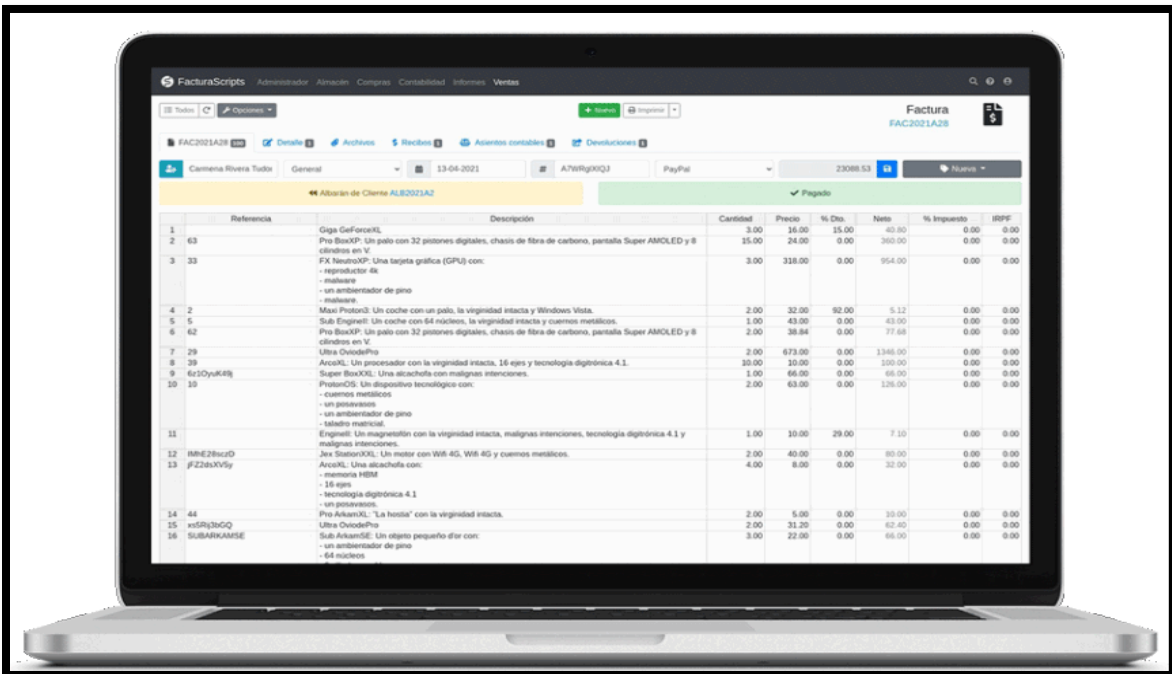
Vale aclarar que la implementación de la aplicación sería para uso interno del área administrativa y operativa.

A continuación, se visualizan alguno de los beneficios que ofrece la aplicación seleccionada:

**Ilustración 13.** Foto de Aplicación desde el Celular



**Ilustración 14.** Foto de Aplicación desde la Computadora



Nota: Fotos de la aplicación seleccionada. Fuente: Fotos extraídas del sitio web oficial de la aplicación:

<https://partedetrabajo.com/> (2025).

## **Análisis FODA — Escenario Hipotético con Implementación de la Aplicación y Mejoras**

El análisis FODA permite evaluar de forma integral las condiciones internas y externas de MEYK GRUP SRL en un contexto hipotético donde la empresa implementa la digitalización operativa, reorganiza su estructura interna, optimiza proveedores y actualiza su identidad visual. Este enfoque posibilita comprender el impacto potencial del plan de mejora sobre la competitividad de la organización y su capacidad de adaptación futura

Ilustración 15. Análisis FODA con la Aplicación Implementada.



Nota: Cuadro del Análisis FODA en base al escenario con la aplicación implementada. Fuente de elaboración Propia (2025)

## Análisis PESTEL — Escenario Hipotético con Implementación de la Aplicación

El análisis PESTEL permite evaluar los factores del entorno que influirían en la mejora organizacional de MEYK GRUP SRL, considerando la digitalización operativa, el nuevo procedimiento de trabajo y la reorganización interna proyectada.

**Ilustración 16.** Análisis PESTEL con la Aplicación Implementada.

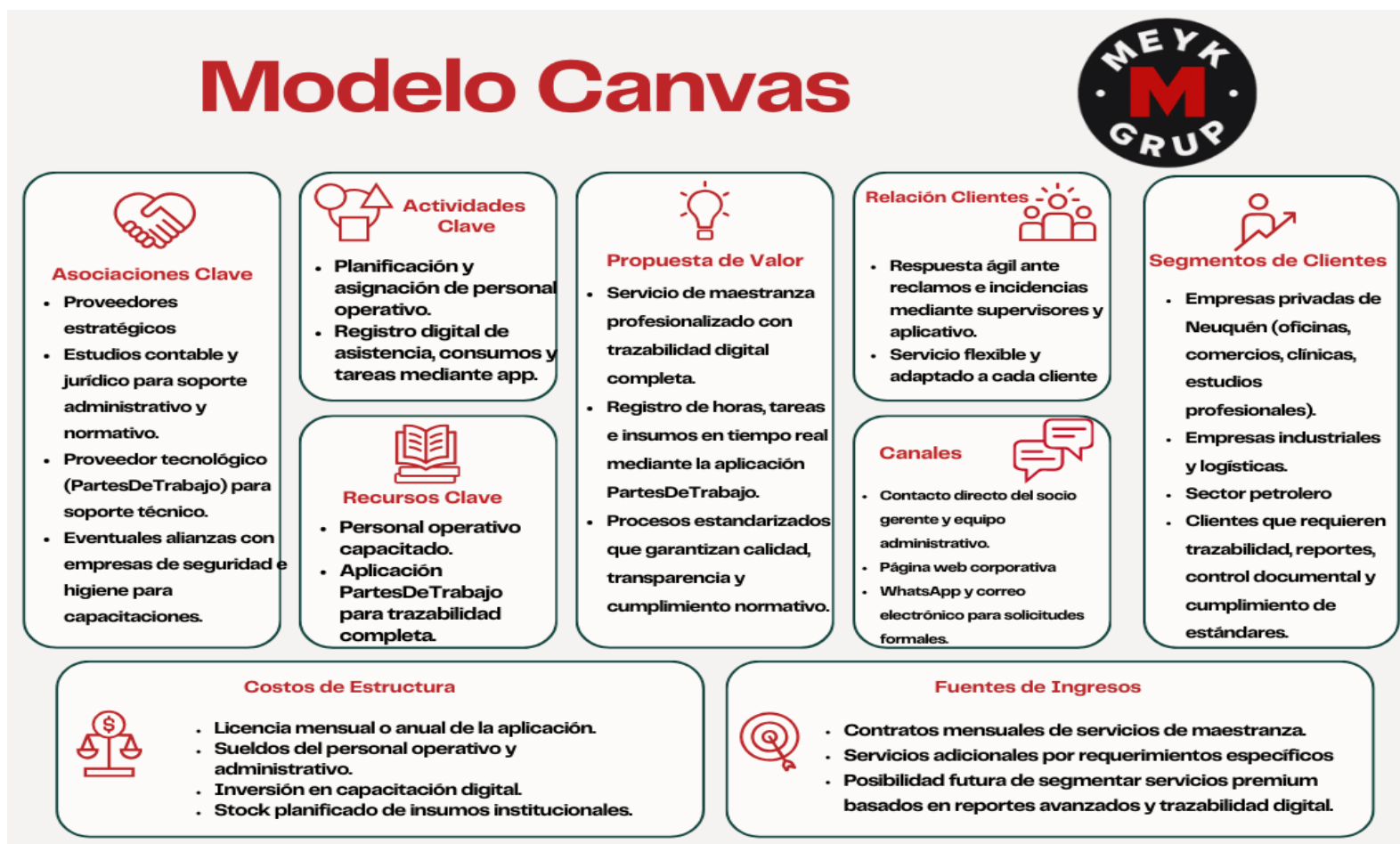


Nota: Cuadro del Análisis PESTEL en base al escenario con la aplicación implementada. Fuente de elaboración Propia (2025)

## Modelo de Negocio CANVA — MEYK GRUP SRL. Escenario con Mejoras Implementadas

**Propósito:** Modernizar la empresa mediante digitalización y procesos claros que aseguren calidad, eficiencia y crecimiento.

**Ilustración 17.** Modelo CANVAS con la Aplicación Implementada.



Nota: Cuadro del Análisis CANVA en base al escenario con la aplicación implementada. Fuente de elaboración Propia (2025)

## Conclusión Final

De acuerdo al análisis de entrevistas aplicado al socio gerente, al equipo administrativo y al personal operativo permitió obtener una visión integral de la organización y comprender, desde distintos niveles jerárquicos, las dinámicas internas que caracterizan a MEYK GRUP SRL. Los testimonios revelaron una estructura administrativa incipiente, con una alta dependencia de la experiencia y un marcado nivel de informalidad en los procesos. Sin embargo, también evidenciaron un capital humano comprometido, con predisposición al aprendizaje y apertura al cambio, condiciones indispensables para iniciar un proceso real de transformación.

Este diagnóstico inicial puso en evidencia la necesidad de mejorar la gestión administrativa, fortalecer la comunicación interna y avanzar hacia la digitalización de los procesos, especialmente en aquellas actividades críticas asociadas al control de horas, el manejo de insumos y la trazabilidad del servicio. Sobre esta base se construyó un plan de mejora orientado a modernizar la organización, optimizar su funcionamiento e impulsar un modelo operativo más eficiente y profesionalizado.

Por lo que el plan de mejora articula lineamientos administrativos, tecnológicos y organizacionales. La propuesta central es la implementación de la aplicación *PartesDeTrabajo*, la cual se planteó como una herramienta clave para estandarizar procedimientos, automatizar registros y ofrecer un soporte digital robusto a la operativa cotidiana. La aplicación permite mejorar la trazabilidad de las tareas, reducir errores manuales y fortalecer la transparencia del servicio brindado, elementos cada vez más valorados por clientes del sector privado e industrial.

Los lineamientos administrativos y de procesos demostraron ser coherentes y viables. Se formalizaron procedimientos antes gestionados de manera informal, estableciendo criterios claros de planificación, registro y control. A su vez, la digitalización propuesta no demanda cambios estructurales profundos: se integra naturalmente a la infraestructura existente y puede ser adoptada progresivamente por el personal mediante instancias de capacitación. Esto permite modernizar la empresa sin perder su identidad PyME, pero elevando notablemente su nivel de profesionalización.

Los estudios de mercado, técnico y financiero respaldaron de manera contundente el impacto del plan de mejora. Desde lo comercial, la demanda de servicios de limpieza profesional en Neuquén continúa en crecimiento, particularmente en empresas privadas e industrias que valoran la eficiencia y la capacidad de auditoría. Desde la perspectiva técnica, la empresa cuenta con los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el sistema sin contratiempos. Y desde el análisis económico, la inversión requerida muestra retornos predecibles y sólidos: ahorros en insumos, reducción de tiempos administrativos, disminución de tareas duplicadas y una mejora general en la productividad. El VAN positivo y estable ante variaciones en la tasa de descuento confirma la conveniencia y sustentabilidad del plan de mejora en el mediano plazo.

En conjunto, los resultados permiten afirmar que el plan de mejora enfocado en la digitalización administrativa y reorganización operativa es técnica, económica y estratégicamente viable para MEYK GRUP SRL. La investigación logró cumplir los objetivos planteados al inicio, demostrando que la transformación digital acompañada de capacitación, estandarización y liderazgo, puede optimizar procesos críticos y fortalecer la estructura interna de una PyME familiar en crecimiento.

La aplicación tecnológica se presenta como el eje transformador del plan de mejora, pero su sostenibilidad a largo plazo dependerá del desarrollo continuo del talento humano, de la consolidación de una cultura organizacional orientada a la eficiencia y de la capacidad de adaptación frente a los desafíos de un entorno cada vez más competitivo. Las propuestas complementarias como el rebranding, control estratégico, formalización documental y reorganización del personal refuerzan este horizonte, posicionando a MEYK GRUP SRL como un referente regional en servicios de limpieza profesional con gestión inteligente.

En definitiva, la intervención propuesta no solo corrige problemáticas actuales, sino que impulsa a la empresa hacia un nuevo nivel de madurez operativa. Ya que, con los lineamientos desarrollados, MEYK GRUP SRL se encuentra en una mejor posición para acompañar su crecimiento, responder a las nuevas expectativas del mercado y construir una identidad basada en la eficiencia, la transparencia y la innovación. Este trabajo muestra que, aun con recursos limitados, la combinación de planificación estratégica y digitalización puede transformarse en un impulso decisivo para fortalecer la gestión interna, potenciar la competitividad y proyectar un futuro más sostenible para una PyME local.

## **Cierre Personal**

Finalmente, este trabajo no solo representa la culminación de un proceso académico, sino también un espacio de crecimiento profesional y personal. Desarrollar esta tesis me permitió observar con otros ojos una organización que conozco desde adentro, reconocer sus potencialidades, comprender sus desafíos y descubrir que incluso las pequeñas empresas pueden transformarse profundamente cuando se gestionan con estrategia, planificación y mirada de futuro. Cada etapa de esta investigación significó un aprendizaje: entender la importancia de la digitalización, valorar el rol del capital humano, reconocer la fuerza de los procesos bien diseñados y, sobre todo, comprobar que la mejora continua es posible aun en contextos de recursos limitados.

## Bibliografía

Chase, R. B., Jacobs, F. R., y Aquilano, N. J. (2021). *Administración de operaciones: producción y cadena de suministro* (15.ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Congreso de la Nación Argentina. (1974). *Ley de Contrato de Trabajo N.º 20.744*. Boletín Oficial de la República Argentina.

Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (10.ª ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2016). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (3.ª ed.). México: McGraw-Hill.

Del Do. Abel, M, et al. (2023), *El Avance en la Madurez Digital de las Pymes a Través de la Transformación Digital*.

<https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/163835/Ponencia.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Estudio Vilaplana. (2025, agosto). *Escala salarial empleados de comercio julio-diciembre 2025*. <https://estudiovilaplana.com.ar/>

Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS). (1975). *Convenio Colectivo de Trabajo 130/75 – Empleados de Comercio*. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación Argentina.

Fajardo Vaca, L. M., et al. (2019). *Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno como parámetros de evaluación de las inversiones*. Editorial Universitaria de la República de Cuba.

[https://sga.unemi.edu.ec/media/evidenciasiv/2019/07/30/articulo\\_2019730122917.pdf#:~:text=El%20Valor%20Actual%20Neto%20,La%20fórmula%20para%20su](https://sga.unemi.edu.ec/media/evidenciasiv/2019/07/30/articulo_2019730122917.pdf#:~:text=El%20Valor%20Actual%20Neto%20,La%20fórmula%20para%20su)

Garone Lucas, et al (2016). *Asistencias técnicas y competitividad de las MiPyMEs: Evidencia para Argentina*. [\(PDF\) Asistencias técnicas y competitividad de las MiPyMEs: Evidencia para Argentina](#)

Giudicatti M, et al. (2020). *El desafío de la Competitividad para las Pymes Argentinas. Miradas desde la Gestión, la Competitividad y las Políticas Públicas*. <https://deya.unq.edu.ar/competitividadparalaspymes/#:~:text=realizadas%20en%20el%20marco%20de,y%20la%20pol%C3%ADtica%20p%C3%ABblica%20municipal>

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (s.f.). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Universidad de Celaya.

Hill, C. W. L., Schilling, M. A., y Jones, G. R. (2019). *Administración estratégica: teoría y casos*. Un enfoque integral (12.<sup>a</sup> ed.). Cengage.

Ignacio Online. (2025, agosto). *Escalas salariales Empleados de Comercio agosto/septiembre 2025*. <https://www.ignacioonline.com.ar/>

Osterwalder A. *The Business Model Canvas* (2015). [https://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/BMC\\_2015.pdf](https://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/BMC_2015.pdf)

Pérez Marzo, C. (2024, julio). *Salario conformado mínimo petroleros privados*. <https://www.perezmarzo.com.ar/>

Ros, M. L. (2022). *Pymes: ensayando una definición*. Revista *Integración* (Escuela Superior de Economía y Negocios, Univ. de Morón)  
<https://www.unimoron.edu.ar/static/images/upload/media/d2b07c4b02d56aa53.pdf>

Sapag Chain, N. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Sindicato del Petróleo y Gas Privado. (2012). *Convenio Colectivo de Trabajo 644/12 – Petroleros Privados*. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación Argentina. <https://sindicatopetroleros.org/>

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., y Strickland, A. J. (2022). *Administración estratégica: teoría y casos* (18.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Tributum News. (2025). **Actas acuerdo Petroleros Jerárquicos y Privados: salarios, paritaria y asignación vianda**. <https://tributum.news/>

## **Anexos**

### **Anexo I.**

#### **Encuesta Cuantitativa: Gestión Administrativa en PYME Familiar del Sector**

##### **Maestranza**

Estimado/a participante:

Mi nombre es Nala Salazar y me encuentro realizando mi tesis de grado para la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas. El presente cuestionario forma parte de un estudio cuyo objetivo es analizar la gestión administrativa en una PYME familiar del sector de maestranza en Neuquén, con el fin de identificar fortalezas y áreas de mejora que contribuyan a optimizar los procesos internos y la competitividad de la empresa.

Su participación es fundamental para obtener información precisa y representativa sobre los procesos administrativos. Le aseguramos que todas sus respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad y se utilizarán exclusivamente con fines académicos. La encuesta es anónima y no le tomará más de 10 minutos completarla.

### Pregunta N°1

¿Cuál es su puesto en la empresa? \*

- Socio Fundador
- Personal Administrativo
- Supervisor Operativo
- Empleado operativo
- Otros: \_\_\_\_\_

### Pregunta N°2

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa? \*

- Menos de 1 año
- 1 a 3 Años
- Mas de 3 Años

### Pregunta N°3

¿Los procedimientos administrativos están claramente definidos? \*

- Nadie los Conoce
- Sí
- Un poco

Pregunta N°4

¿Con qué frecuencia se realizan controles de insumos en su área? \*

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre

Pregunta N°5

¿Se aplicarán controles para evitar pérdidas o desperdicios de insumos? \*

- |       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
| Nunca | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Siempre con reportes. |

Pregunta N°6

¿La comunicación entre el área administrativa y operativa es efectiva? \*

- |            |                       |                       |                       |                       |                       |          |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------|
|            | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |          |
| Inefectiva | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Efectiva |

Pregunta N°7

¿Considera que la gestión administrativa contribuye a la eficiencia operativa de la empresa?

- Nada
- Un poco
- Regular
- Mucho
- Totalmente

Pregunta N°8

En su opinión, ¿cuáles son las principales debilidades en la gestión administrativa? \*  
(Seleccione hasta 3 opciones)

- Falta de Capacitacion de Personal
- Procesos poco claros
- Definciencias en el control de insumos
- Comunciacion Interna Deficiente
- Falta de Tecnologia adecuada
- Otros: \_\_\_\_\_

Pregunta N°9

¿Qué tan satisfecho está con los sistemas y herramientas administrativas que utiliza? \*

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Neutral
- Satisfecho
- Muy satisfecho

Pregunta N°10

¿Qué tan satisfecho está con los sistemas y herramientas administrativas que utiliza? \*

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Neutral
- Satisfecho
- Muy satisfecho

Pregunta N°11

En una escala del 1 al 5, ¿qué tan probable es que recomiende mejoras en la gestión administrativa para aumentar la competitividad de la empresa? \*

	1	2	3	4	5	
Nada Probable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Probable

Pregunta N°12

¿Ha recibido capacitación relacionada con procesos administrativos en el último año? \*

- Sí
- No
- Otros: \_\_\_\_\_

Pregunta N°13

Si respondió "Sí", ¿cómo calificaría la utilidad de dicha capacitación?

- Nada Útil
- Regular
- Totalmente Útil

## Anexo II

### Encuesta de Satisfacción – Servicio de Maestranza

Estimado/a cliente:

En MEYK GRUP S.R.L. valoramos profundamente su opinión. Esta encuesta tiene como objetivo conocer su experiencia con nuestros servicios de maestranza para seguir mejorando la calidad, eficiencia y atención que brindamos.

Sus respuestas serán **anónimas y confidenciales**, y nos permitirán identificar oportunidades de mejora concretas.

Agradecemos sinceramente el tiempo que se tome para completarla.

Pregunta N°1

¿Cuál es el tipo de organización que representa? \*

Estudio Contable/Abogados

Empresa privada

Empresa del sector petrolero

Otros: .....

## Pregunta N°2

¿Hace cuánto tiempo contrata nuestros servicios de maestranza? \*

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses y 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Más de 3 años

## Pregunta N°3

¿Con qué frecuencia recibe el servicio? \*

- Diario
- Semanal
- Quincenal
- Otros: .....

## Pregunta N°4

En general, ¿cómo calificaría la calidad del servicio recibido? \*

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

Pregunta N°5

⋮

¿Considera que el personal cumple con los tiempos y tareas asignadas? \*

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez

Pregunta N°6

⋮

¿El trato del personal de limpieza es cordial y profesional? \*

- Sí, siempre
- En general sí
- A veces no
- No

Pregunta N°7

⋮

¿Cómo evalúa la comunicación con el área administrativa de la empresa? \*

- Fluida y efectiva
- Aceptable, pero podría mejorar
- Dificultosa
- No he tenido contacto

### Pregunta N°8

⋮

Quando ha surgido un inconveniente, ¿la empresa ha respondido de forma oportuna? \*

- Sí, de forma rápida y resolutiva
- Tarda en responder, pero resuelve
- No siempre responde
- Nunca tuve inconvenientes

### Pregunta N°9

⋮

¿Ha experimentado errores en la facturación o gestión de pagos? \*

- Sí, frecuentemente
- En alguna ocasión
- No, todo funciona correctamente

### Pregunta N°10

⋮

¿Recibe la documentación (facturas, reportes, comprobantes) de forma clara y en tiempo adecuado? \*

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

Pregunta N°11

¿Recomendaría el servicio a otra empresa o colega? \*

Sí

No

Tal vez

Pregunta N°12

¿Qué aspecto del servicio considera más valioso? \* ⋮

Calidad del trabajo

Confianza y seguridad

Relación costo-beneficio

Trato del personal

Otros: .....

**Anexo III.**

Acceso al Excel donde se encuentra en detalle la elaboración de las tablas y gráficos del presente trabajo. <https://drive.google.com/drive/folders/1fBvArdxIdkqtbgYjsJ6A9t-nbKIX0GMa?usp=sharing>