GESTIÓN DE DESPACHO DE MATERIALES PARA LA COMPETITIVIDAD EN UNA EMPRESA DE OBRAS CIVILES: ESTUDIO DE CASO

PRESENTADO POR:

JESÚS JAVIER ESCORCIA SANCHEZ

PROFESOR ASIGNATURA:

PhD. JESUS ENRIQUE GARCIA GUILIANY

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN II

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA E INNOVACIÓN

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR BARRANQUILLA

– 2020

RESUMEN:

El caso tuvo como objetivo proponer acciones estratégicas dirigidas a la optimización competitiva en la gestión de despacho de materiales dentro de la empresa M&E Ingeniería Ltda, haciendo uso de la identificación, tanto del problema como de las posibles alternativas de solución, la determinación de la viabilidad de esas alternativas y la proposición de solución mediante la elaboración de un plan de acción, esto, posterior a la elección de una alternativa principal de solución a la problemática de la compañía.

La problemática contempla los inconvenientes presentados al interior de la organización objeto de estudio, para gestionar el despacho de materiales, actividad propia de su operación como contratista en obras civiles a lo largo de la costa atlántica, y como esto ha afectado su desempeño competitivo, tomando en cuenta para esto entrevistas realizadas a funcionarios de la compañía, a su vez, como a través de distintas alternativas puede solucionarse este fenómeno.

Esta propuesta nace del planteamiento realizado por Gómez y Bautista (2010) quienes plantean utilizar a favor la información que se tiene de la organización para generar nuevos desarrollos que restauren el poder y la posición competitiva de la compañía frente a sus competidores.

Dentro de las soluciones ilustradas se considera la creación de un centro de acopio y distribución, la generación de alianzas estratégicas con proveedores, lo cual permita fortalecer la cadena de valor, además de la concentración o enfoque de negocios. El plan de acción establecido dicta las bases para la creación del centro de acopio y distribución, estrategia a implementar por la compañía para no perder terreno en cuanto a sus clientes y a su operación se refiere.

Palabras clave: ***Competitividad, Gestión de Inventarios***

ABSTRACT

The objective of the case was to propose strategic actions aimed at competitive optimization in the management of materials dispatch within the company M&E Ingeniería Ltda., making use of the identification of both the problem and the possible solution alternatives, the determination of the viability of those alternatives and the proposal of a solution by means of the elaboration of an action plan, this, after the election of a main solution alternative to the company's problem.

The problem contemplates the inconveniences presented to the interior of the organization object of study, to manage the dispatch of materials, own activity of its operation like contractor in civil works throughout the Atlantic coast, and as this has affected its competitive performance, taking into account for this interviews made to officials of the company, as well, as through different alternatives this phenomenon can be solved.

This proposal is born from the approach made by Gomez and Bautista (2010) who propose to use the information they have about the organization to generate new developments that restore the power and competitive position of the company against its competitors.

Within the solutions illustrated, the creation of a collection and distribution center, the generation of strategic alliances with suppliers, which allows for the strengthening of the value chain, as well as the concentration or focus of business, is considered. The established action plan dictates the basis for the creation of the collection and distribution center, a strategy to be implemented by the company in order not to lose ground in terms of its customers and its operation.

Keywords: Competitiveness, Inventory Management

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DEL CASO 5
1.1. Descripción del estudio de caso 5
1.2. Definición del problema 6
1.3. Problema principal 8
1.4. Problemas secundarios 8
1.5. Objetivos 8
CAPÍTULO 2. MÉTODO 10
2.1. Identificación de alternativas de solución 10
2.2. Análisis de las alternativas de solución 13
2.3. Justificación de la elección de la alternativa 14
CAPÍTULO 3. RESULTADOS 16
3.1. Plan de Acción 16
Referencias bibliográficas 18
Apéndice 20

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Unidades de Negocios ____ 7
Tabla 5. Plan de Acción ____ 16

CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DEL CASO

1.1.Descripción del estudio de caso

M & E INGENIERÍA LTDA., es una firma de Ingeniería Colombiana constituida desde el 15 de julio de 1999, desarrollando proyectos en el área de las ingenierías dentro del marco de las nuevas políticas ambientales, tecnologías de punta y preceptos de calidad, con eficiencia y economía, cuenta con profesionales de amplia experiencia y alta vocación de servicio, tales como: Ingenieros Químicos con maestría en Ingeniería civil y énfasis en Sanitaria y Ambiental, Ingeniero Industrial, especialización en Calidad, Ingeniero Civil, especialización en Estructuras, Ingeniero Sanitario y Ambiental, Tecnólogos, Personal Administrativo.

La empresa M&E Ingeniería Ltda., organización a estudiar, tiene como objetivo principal, la construcción de obras civiles, cuya localización es ejecutada en municipios y corregimientos, razón por la cual, se requiere la llegada oportuna de materiales, como por ejemplo hierro, tuberías, accesorios, bombas y materiales de laboratorios, No obstante, en esta empresa, generalmente ocurren retrasos, de esta forma, los costos asociados a la ejecución de las obras, aumentan considerablemente, pues la compañía se ve obligada a realizar las compras en estos lugares, en los cuales, en varias ocasiones, no hay puntos de venta.

Uno de los factores que ocasiona esta demora, es que la empresa no gestiona de manera oportuna los despachos de materiales, al no disponer de una bodega donde se almacenen materiales para poder realizar el envío en el tiempo adecuado. Mientras se realizan las cotizaciones con varios proveedores, compras y transporte, muchas veces se atrasa el cronograma establecido en el desarrollo del contrato, por ser municipios o corregimientos apartados, la mayoría de las compras se realizan en ciudades como Barranquilla y Bogotá, sin contar que algunas veces hay que realizar importaciones.

A este respecto, Francisco (2014) refiere los siguientes procesos para optimizar la gestión de almacenes, en primer lugar menciona el proceso de planificación y organización de la función de los almacenes como subproceso inicial y que se extiende a lo largo de todo el proceso. En segundo lugar, los subprocesos que componen la gestión de las actividades y objetivos de los almacenes y que abarca la recepción de los materiales, su mantenimiento en el almacén y el movimiento entre zonas de un mismo almacén. Por último, la gestión de las identificaciones, registros e informes generados a lo largo de los procesos anteriores.

Martínez et. Al (2016) destacan que la gestión empresarial se debe fundamentar en la utilización de instrumentos y metodologías que permitan analizar su desempeño financiero en forma eficiente, con el propósito de tomar decisiones más acertadas, basadas en información útil, adecuada, oportuna y confiable que lleve al logro de los objetivos de la empresa en el mercado y el éxito de su actividad productiva.

En primera medida, el transporte generado para la entrega, instalación y desinstalación de los equipos eléctricos requeridos por los clientes, además de los costos de la operación de los técnicos especializados, en materia de alimentación, transportes y hospedaje, los cuales, para el caso del precio final terminan reflejados en los bolsillos de los clientes.

1.2.Definición del problema

Para la definición del caso, resulta relevante destacar la importancia de la gestión efectiva de los procesos como elemento fundamental en la competitividad de una organización, sin importar la actividad económica de la compañía, es por esto, que se toma como referencia una empresa proveedora de servicios en el campo de la ingeniería de la ciudad de Barranquilla, destacando su posición en el mercado, y la información con la que cuenta desde el auto diagnóstico.

La tabla 1 muestra las unidades de negocio con las que cuenta la compañía en la actualidad como el punto de partida de su operación, y, a partir de este, conocer cuál o cuáles elementos se hacen necesarios en aras de optimizar su gestión logística en lo que refiere al despacho efectivo de materiales, aspecto que viene impactando de manera negativa los ingresos de la compañía.

Tabla 1. Unidades de Negocios

SISTEMAS DE TRATAMIENTO	Diseño y construcción de obras civiles Optimización de plantas de tratamiento de aguas potables y residuales.
REDES DE AGUA POTABLE	Diseño, construcción y mantenimiento sistemas de bombeo e instalaciones electromecánicas en general. Comercialización de químicos para tratamientos de aguas en general.
REDES RESIDUALES	Comercialización de equipos y repuestos Rebobinado de toda clase de motores eléctricos. Plantas eléctricas. Construcción de equipos para procesos específicos, tanques y piezas.

Fuente: Elaboración Propia (2020).

Estos frentes conforman el corazón de la organización en materia de negocios, y a pesar de contar en cada uno de ellos con distintas alternativas de solución en la búsqueda de optimizar su operación logística, de cara a la respuesta para con los clientes.

La organización, cuenta con un posicionamiento y participación en proyectos con empresas reconocidas y en distintos sectores de actuación tales como: eventos, industria, minería, transporte marítimo, logística portuaria, construcción, infraestructura, hidrocarburos, entre otros.

El objetivo principal para el desarrollo de este caso es perseguir los principales alcances de la gestión de despacho de materiales siendo estos, maximizar el servicio a los clientes y minimizar los costos de operaciones.

1.3.Problema principal

Ineficiencia en la gestión de despacho y suministro oportuno de materiales a los lugares donde se ejecutan las obras civiles.

1.4.Problemas secundarios

Una vez identificado el problema principal en cuestión, se exponen los problemas secundarios que surgen a raíz de este, siendo los siguientes:

- Precio final de productos superior a los competidores.
- Aumento en costos asociados a la prestación del servicio.
- Incumplimiento en cronograma de actividades y ejecución de proyectos.

1.5.Objetivos

En este sentido, los objetivos a satisfacer con el desarrollo son:

1.5.1. General

Proponer acciones de gestión para el despacho de materiales de la empresa M&E Ingeniería LTDA para optimizar la competitividad dentro del sector de obras civiles.

1.5.2. Específicos

- Identificar los factores considerados en la determinación del precio final de los productos ofrecidos para ajustar la estrategia de precios ideal de la compañía

- Describir la estructura de costos asociados a la prestación del servicio para optimizar la relación entre costo y beneficio como producto de las operaciones realizadas.
- Establecer acciones para la gestión de despacho de materiales con la finalidad de optimizar el cumplimiento en los cronogramas de actividades y ejecución de proyectos.

CAPÍTULO 2. MÉTODO

2.1.Identificación de alternativas de solución

A efectos de identificar las posibles alternativas de solución, se realizaron entrevistas abiertas (Pelekais et al ,2012) con los directivos de la empresa y un proceso de observación mediante lista de chequeos (Pelekais et al, 2012). Siendo estas herramientas las que permitieron obtener información relevante y actualizada para proponer las acciones de gestión de despachos

En este sentido, autores como López, Mendaña y Rodríguez (1998) destacan 5 herramientas para optimizar costos organizacionales en lo referente a la gestión de materiales, siendo estos, compra de artículos, posesión o mantenimiento, emisión de órdenes de pedido, costos de ruptura y aquellos asociados a la capacidad de inventarios.

Los inventarios existen por múltiples razones, las cuales se justifican principalmente porque prevén la escasez, es preferible ahorrar productos que dinero en efectivo por la rentabilidad que genera, permite obtener ganancias adicionales cuando hay alzas de precios, entre otros. A pesar de esto, trae como consecuencia una inmovilización de recursos financieros que podrían usarse mejor en otras actividades con mayor rentabilidad, es decir, podría optarse por mejor uso de los recursos financieros y optimizar así las utilidades. (Durán, 2012, p. 59)

2.1.1. Gestión de Inventarios y Despachos

López & Gómez, 2013 afirmaron que el objetivo de la gestión de inventarios es mantener una estabilidad en la disponibilidad de productos, lo cual no significa mantener altos niveles de inventario, sino que se debe balancear el inventario para lograr bajos niveles que garanticen alto nivel de servicio al cliente.

Por tanto, Una adecuada optimización de la gestión de inventarios ayuda en diferentes formas, pero no estaría completa sino fuera por el control pertinente que se establezca como método de

mejora y centro de la toma de decisiones de las eventualidades que surjan. Como expresaron Tamayo y López (2012): El control de las existencias debe ser realizado de forma continua e intermitente.

Es decir la gestión de inventario es el proceso de asegurar la disponibilidad de productos a través de la administración de los inventarios de las diversas empresas que componen una cadena de suministro y provee información a los responsables en la organización por las decisiones estratégicas, tácticas y operacionales para sustentar las decisiones de inventario.

2.1.2. Estrategia de precios

La influencia que ejerce el precio sobre las decisiones de compra del consumidor es a lo que llamamos sensibilidad al precio. En concreto, nos referimos a las interpretaciones del precio por parte del consumidor y a la sensibilidad que este muestre ante dicho precio (Krugman, Olney y Wells; 2008).

Por su parte, Nagle y Holden (1995) mencionan tres razones principales por las que a las empresas les resulta necesario analizar la sensibilidad del consumidor ante los precios: a) Permite identificar los segmentos de mercado que con más probabilidad presentarán distinta sensibilidad ante los precios, lo que facilita la formulación de estrategias de segmentación adecuadas. b) Permite identificar el rango o intervalo de precios dentro del cual debe encontrarse el precio de venta que se fije para el producto. c) Permite determinar la mejor manera de influir sobre esa sensibilidad ante el precio dentro de cada mercado. Según Lamb, Hair y McDaniel, (2002), una estrategia de precios es un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial para un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto.

2.1.3. Estructura de costos

Ortiz y Rivero (2006), define a la estructura de costos como un proceso orientado a organizar de manera práctica la gestión de costos, basado en las prioridades estratégicas y operativas de la organización. Como tal, debe cubrir todas las operaciones de la organización, definir mecanismos para el procesamiento de datos financieros, y desarrollar la capacidad de brindar información oportuna y eficaz a nivel interno y externo.

En este sentido se proponen, las siguientes como posibles alternativas de solución:

- **Alianzas estratégicas:**

Lo que se busca en este sentido, es establecer alianzas con ferreterías y proveedores de insumos (García, Paz y Cantillo, 2019), Se propone como solución en este punto, la realización de un mapeo entre la ubicación de los puntos de venta y las obras civiles ejecutadas por la compañía, donde sean abarcados los aspectos ya mencionados y a los que haya lugar, y a partir de estas alianzas, se puedan tomar decisiones propias y a la medida de las exigencias del mercado.

- **Creación de centro de acopio y distribución:**

La compañía necesita empezar a dar especial atención a sus productos principales y a su razón de ser, los sistemas de tratamiento y las redes, tanto de agua potable como residuales, aspecto que ha sido reemplazado por un enfoque hacia las ganancias que pueden generar los costos asociados a la adquisición de productos con proveedores distintos a los manejados.

La solución a proponer en este ítem es: articular los esfuerzos organizacionales e instalar un centro de acopio o distribución, el cual reúna en un único espacio, todo el inventario de mercancía necesario para garantizar la operación, y además el cumplimiento en materia de tiempo para el cliente y de costos para la organización, lo cual permitiría a la empresa enfocarse en entregar un servicio completo e integral.

- **Concentración del Negocio:**

La compañía requiere dar especial atención a sus productos principales y a su razón de ser, las plantas eléctricas, aspecto que ha sido reemplazado por un enfoque hacia las ganancias que pueden generar los costos asociados a la adquisición de una planta por parte del cliente.

Específicamente, el transporte de los equipos al sitio que requiere el cliente, esto por las certificaciones y documentación soportes que necesita el movimiento de la mercancía, por otro lado, están los costos generados por la instalación de las obras, el cual es llevado a cabo por técnicos especializados en estas. La solución a proponer en este ítem es: articular los precios finales de la facturación a los clientes en un único cobro, lo cual permitiría a la empresa enfocarse en entregar un servicio completo e integral.

2.2.Análisis de las alternativas de solución

Desde los criterios para validar la viabilidad de cada una de las alternativas de solución, se procede a examinar cada una para definir cuál o cuáles son las más ajustadas a las necesidades actuales y a un tiempo futuro cercano dentro de la compañía, se procede a otorgar en función del corto, mediano y largo plazo de ejecución un grado de importancia y de posible ejecución por parte de la compañía, reconociéndolo de ahora en adelante:

Alianzas estratégicas: Una alianza tiene por finalidad, establecer un acuerdo voluntario entre las empresas que en ellas participan, Renart (2008) y Prieto y García (2017), consideran que las alianzas de este tipo, representan principalmente una oportunidad para hacer más cosas, con menos recursos y riesgos, asociado con una mayor posibilidad de éxito, al estar estas alianzas accionadas de manera articulada. Para el caso de M&E Ingeniería LTDA, resultaría de gran apoyo a su gestión la instauración de este tipo de alianzas, en aspectos críticos de la operación, como la disposición y el transporte de materiales, que permita cumplir a los clientes con una ejecución de sus proyectos

enmarcadas dentro de los tiempos propuestos para tal fin. Las alianzas son un modelo de colaboración importante de muchas empresas debido a las ventajas de conservar recursos, compartir riesgos, obtener legitimidad, adquirir y mejorar competencias, ganar poder y movilidad de mercado y crear opciones para futuras inversiones (Camargo, 2011).

Creación de centro de acopio y distribución: Esta, resulta siendo la alternativa más viable para la compañía, por tanto, permite agregar valor a los clientes, a través del cumplimiento de los cronogramas de trabajo propuestos por estos para sus obras, de igual forma, permite a la empresa actuar en los distintos frentes en los cuales actúa a través de sus unidades de negocio (Véase Tabla 1), de esa forma, la compañía puede, también, abastecerse, de acuerdo a proyecciones de ventas y proyectos para las vigencias, pueden ser, por ejemplo mensuales, y así tener los insumos necesarios para garantizar su operación.

Concentración del Negocio: Desde la pertinencia y la factibilidad de esta alternativa, se considera que es de las más viables a desarrollar por la compañía, en cuanto a los recursos se refiere, esto supondría una reducción en los ingresos de la compañía, sin embargo, permitiría focalizar los esfuerzos en la consecución de materiales y realizar de manera efectiva su despacho.

En la misma proporción, permite a la organización el desarrollo de focos estratégicos de negocio, por ejemplo, los denominados outsorcing o provisión de capital humano para los proyectos, donde los clientes provean materiales y demás, y la organización por su parte provea el conocimiento técnico de su recurso humano para desarrollar y ejecutar las obras.

2.3.Justificación de la elección de la alternative

2.3.1. Creación Centro De Acopio Y Distribución

Se considera que la alternativa escogida permite, dado el cambio en la disposición de recursos financieros, permitirá afrontar de una manera estimulante para la competitividad de M&E Ingeniería LTDA, esto, mediante la optimización de procesos y la entrega de mayor valor a sus

clientes, al menos, cumpliendo con los tiempos de ejecución de las respectivas obras. En este sentido, la compañía cuenta con el respaldo técnico, operativo, y ambiental para la generación de estas nuevas alternativas de almacenamiento, ganar posición en el mercado en nuevos servicios.

CAPÍTULO 3. RESULTADOS

3.1. Plan de Acción

Tabla 2. Plan de Acción

OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO PREVISTO	RESULTADO ESPERADO
Creación Centro de Acopio y Distribución	Adquisición Bodega en localización estratégica	Dir. General	**1-3 Meses**	✓ Reducción en tiempos de entregas en obra ✓ Crecimiento del 10% en Ingresos Netos por operaciones Comerciales
	Distribución Física de acuerdo a requerimientos	Departamento Logístico	**1 Mes**	✓ Respuestas efectivas a requerimientos de operación
	Creación sistema de inventarios	Dpto. Logístico/Dir. General	**1 Mes**	✓ Nuevos conocimientos y experticia, indispensable para negociaciones duraderas con nuevos clientes

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 2, evidencia como objetivo propuesto para la solución del problema de la compañía M&E Ingeniería LTDA., la creación de un centro de acopio y distribución, el cual permita optimizar sus procesos de entrega de materiales a sus distintas obras, subsecuentemente, en aras de mejorar continuamente y ser más competitivos, destacando entre las corporaciones de su sector.

Respecto a lo anterior, autores como García et al (2019), refieren en cuanto a precio y flexibilidad, la importancia de conocer el nivel óptimo que permita mantener bajos los costos relativos de la empresa, pero de tal manera que la organización pueda ofrecer precios adecuados, sin menoscabo de utilidad y el nivel de rendimiento de sus productos y/o servicios, con capacidad para atender los volúmenes de solicitudes de pedidos, cambios urgentes en las especificaciones del material y garantizarle la procura del material en el precio esperado y el tiempo de entrega.

3.1. Conclusiones

Resulta importante enfocarse, a manera de conclusión, en la evaluación del proveedor, pues es una debilidad presente e impacta en forma específica en la calidad de los materiales e insumos que suministra, y en los tiempos de entrega rápida de los mismos. A partir de esto es importante, mantener el registro de sus niveles óptimos de inventarios, para adecuar en niveles bajos, los costos relativos propios de la empresa, propiciando el poder ofrecer precios adecuados, de sus productos/servicios sin afectar en forma significativa su margen de utilidad y el nivel de rendimiento de sus productos; y poder continuar con capacidad para atender solicitudes de pedidos, cambios urgentes o imprevistos en las especificaciones de los materiales, insumos u obras y garantizar la procura del material, tanto con precio esperado como en tiempos de entrega, todo lo anterior, representado en la forma de alianzas estratégicas y concentración del negocio.

Por todo lo expuesto en el desarrollo del caso, se permite recomendar la inclusión de un centro de acopio y distribución, para el cual se tenga en cuenta una ubicación estratégica, la cual permita estar un paso adelante en la capacidad de respuesta al cliente, de igual manera hacerse a una cantidad importante de insumos imprescindibles para sus distintas operaciones.

Referencias bibliográficas

Durán, Y. (2012). Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas. Visión Gerencial, 1(1), 55- 78.

Francisco Marcelo, L. (2014). Análisis y propuestas de mejora de sistema de gestión de almacenes de un operador logístico.

GARCIA, J., CAZALLO, A., BARRAGAN, C. E., MERCADO, M., OLARTE, L., & MEZA, V. (2019). Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia. *Revista ESPACIOS*, *40*(22).

García, J.; Paz, A. & Cantillo, N. (2019). Estrategia y habilidades para la competitividad: caso de pymes del sector construcción en Barranquilla. Revista Aglala, 10 (1), 312-339.

Krugman, Paul, Martha Olney, y Robin Wells. Fundamentos de economía. España: Editorial Reverté, 2008.

Lamb, C., Hair, J., y McDaniel, C. (2002). Marketing. (6ta ed.). México: International Thomson Editores. Cita en el texto: (Lamb, 2002, p. 607 al 610).

Lopes, I., & Gómez, M. (2013). Auditoría logística para evaluar el nivel de gestión de inventarios en empresas. Ingeniería Industrial, 34(1), 108-118.

López, E., Mendaña, C., & Rodríguez, M. A. (1998). La gestión de inventarios con algoritmos genéticos. *Inteligencia Artificial, Revista Iberoamericana de Inteligencia Artificial*, *2*(5), 85-89.

Martínez Caraballo, H. R., Pico Ferrer, J. J., & Perozo Siérrala, B. J. (2016). Productividad y política industrial en Venezuela y el Mercosur. *Cuadernos del CENDES*, *33*(92), 59-78.

Nagle, T., Holden, R. (2002). Estrategias y tácticas para la Fijación de Precios. (3ra ed.). Madrid: Ediciones Granica S.A., Cita en el Texto: (Nagle, 1998, p. 178).

Ortiz, A. & Rivero, G. (2006). Estructuración de Costos: Conceptos y Metodología. Editorial Pact USA. Recuperado de file:///C:/Users/HOLA/Desktop/TESIS%20II/Estructuracion_costos_conceptos_metodologia.pdf

Pelekais, C.; Finol, M.; Neuman, N. Carrasquero, E.; García, J. & Leal, M. (2012). El ABC de la investigación. Un encuentro con la ciencia. Maracaibo: Astro Data

Prieto, R. & García, J. (2017). Gerencia Empresarial. Una Perspectiva Integral desde lo Público y Privado. Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar

Tello, E. A., & Velasco, J. M. A. P. (2016). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. *Contaduría y administración*, *61*(1), 127-158.

Apéndice

Se procede a anexar evidencias fotográficas que han fortalecido la elaboración de este documento:

Anexo 1. Fotografías

Anexo 1.1. Galeria Fotográfica

Fuente. Elaboración Propia (2020)

Fuente. Elaboración Propia (2020).