

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UN EMPRENDIMIENTO DE PRODUCTOS DE CONCRETO

Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real.

MARIA VICTORIA CANTEROS
Vickycanteros27@gmail.com

AÑO 2024
TUTOR: LIC. RAGONE, PATRICIA





Índice

Resumen.....	3
Palabras Clave	4
Introducción.....	4
Situación Problemática.....	5
Preguntas de Investigación	5
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Marco Metodológico	7
Marco Teórico.....	8
Aplicación.....	11
A- Declaración estratégica	12
B- Análisis estratégico.....	15
Análisis FODA	16
Estrategias FO-FA-DO-DA	19
Análisis PESTEL.....	21
Matriz de riesgo	28
C- Formulación y planificación estratégica.....	31
Ejes estratégicos.....	32
Control estratégico.....	43
Recomendaciones.....	49
Conclusiones	51
Referencias	52
Apéndice.....	53



Resumen

Este trabajo, realizado en el marco de la materia “Práctica Profesional” de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, se enfoca en un emprendimiento familiar llamado “PC”. El mismo se dedica a la producción y comercialización de productos de concreto.

En el ámbito de las pequeñas empresas y emprendimientos, es común que la toma de decisiones se base en la intuición y en la experiencia de quienes lideran el negocio. Sin embargo, en la actualidad, existen herramientas valiosas que permiten realizar elecciones más fundamentadas y estratégicas. La implementación de una planificación estratégica emerge como una solución clave en este sentido, ya que proporciona una guía para el accionar y curso del negocio, permitiendo realizar proyecciones sobre la estructura, procesos e inventario, aprovechando oportunidades emergentes.

El presente trabajo tiene como objetivo central proponer un plan estratégico integral con el propósito de optimizar la competitividad del emprendimiento. Para lograr este propósito, se lleva a cabo un análisis estratégico exhaustivo, haciendo uso de herramientas como el análisis FODA, PESTEL y la Matriz de riesgos. Posteriormente, se procede a la formulación estratégica, focalizando la atención en los ejes estratégicos más pertinentes y proponiendo objetivos concretos junto con planes de acción meticulosamente diseñados para su consecución.

El marco teórico de esta investigación explora conceptos clave como la estrategia, el planeamiento estratégico y la planificación estratégica situacional. Estos



conceptos permiten explorar el mundo estratégico y comprender la planificación estratégica como un enfoque esencial para gestionar eficazmente dicha estrategia.

Palabras Clave: emprendimiento, planificación estratégica, estructura.

Introducción

El presente proyecto se enfoca en un emprendimiento familiar dedicado a la producción y comercialización de productos de concreto, específicamente macetas y mesas. El mismo tuvo sus inicios en el año 2020 y surgió como iniciativa de dos hermanas durante la pandemia del Covid-19. Está conformado por dos socias fundadoras quienes llevan adelante todas las operaciones del negocio.

El negocio representa una oportunidad para combinar la creatividad con la funcionalidad en el ámbito del diseño. Se caracteriza por ofrecer productos personalizados, de diseños únicos, duraderos y resistentes, siendo ésta su ventaja competitiva.

Sin embargo, en el caso específico de este emprendimiento familiar, se enfrentan desafíos sustanciales en términos de estructura organizativa, procesos formales y toma de decisiones estratégicas. La falta de planificación estratégica del negocio trae como consecuencias la toma de decisiones reactiva, la gestión ineficiente del inventario, carencia de información sobre rentabilidad y la imposibilidad de aprovechar adecuadamente la capacidad de producción. Esto ha generado desafíos significativos que obstaculizan su desarrollo y competitividad.

A menudo, las decisiones impulsadas por la intuición pueden llevar a desafíos,



especialmente en la gestión del inventario, donde la falta de planificación estratégica puede dar lugar a faltantes y excesos estacionales. Este fenómeno no solo afecta la satisfacción de la demanda, sino que también puede limitar la capacidad del emprendimiento para aprovechar oportunidades emergentes en el mercado.

En este proyecto, se busca identificar soluciones viables que permitan al emprendimiento mejorar su eficiencia, competitividad y rentabilidad, para optimizar su posición en el mercado altamente competitivo e incierto en el que funciona.

Situación Problemática

El negocio enfrenta desafíos considerables en términos de estructura organizativa, procesos formales y toma de decisiones estratégicas. El proceso de toma de decisiones es reactivo, generando desafíos en la gestión del inventario, la satisfacción de la demanda y la capacidad para capitalizar oportunidades emergentes en un mercado cambiante y competitivo.

Preguntas de Investigación

- ¿Cómo impacta una planificación estratégica formal al desarrollo del negocio?
- ¿Qué herramientas se utilizarán para realizar una planificación estratégica que guíe el accionar del negocio?
- ¿Cuáles son los ejes que se deberán incluir en la planificación estratégica con el fin de potenciar la situación actual?



- ¿De qué manera se llevará a cabo el abordaje de estos ejes estratégicos para lograr mejoras significativas en la situación actual?

Objetivo General

Proponer un plan estratégico integral con el propósito de optimizar la competitividad de un emprendimiento familiar, en un mercado altamente dinámico y competitivo. A partir de evaluar la situación actual, establecer objetivos estratégicos, definir proyectos para abordarlos con sus respectivos planes de acción y realizar el seguimiento oportuno.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual, identificando el efecto que genera en el negocio la falta de una planificación estratégica.
- Determinar qué herramientas se pueden utilizar para realizar una planeación estratégica que guíe el accionar del negocio.
- Definir los ejes del negocio que se incluirán en el plan estratégico.
- Evaluar la manera de abordar los ejes estratégicos planteados de manera que contribuya a una mejora de la situación actual.



Marco Metodológico

La investigación se lleva a cabo utilizando un enfoque cualitativo. Esta elección se sustenta en la necesidad de explorar de manera profunda la diversidad de datos relevantes para el emprendimiento.

La naturaleza cualitativa de este enfoque permite captar detalles, experiencias y percepciones que mejoran la comprensión integral de los factores involucrados en la formulación del plan estratégico.

El diseño seleccionado para este estudio es de investigación-acción, una elección estratégica para abordar problemáticas específicas del emprendimiento. Este enfoque va más allá de la comprensión de desafíos, buscando activamente proponer soluciones prácticas y aplicables. La información resultante desempeñará un papel crucial en la orientación de decisiones estratégicas, impulsando mejoras tangibles en proyectos, procesos y reformas estructurales.

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2008), el enfoque cualitativo se centra en la comprensión profunda de fenómenos sociales, culturales o individuales. Este enfoque busca explorar, describir y entender la complejidad de las experiencias humanas, considerando aspectos contextuales y permitiendo la interpretación de significados.

Respecto a la técnica de recolección de datos se evalúa:

- Realización de reuniones con los dueños: Se llevan a cabo reuniones periódicas con los miembros del emprendimiento familiar para comprender mejor los



procesos internos, la toma de decisiones y los desafíos experimentados. A través de las mismas se espera definir la misión y visión del negocio.

- Se llevan a cabo encuestas anónimas a clientes familiarizados con el negocio.
- Observación directa en el lugar de trabajo: Se espera que la misma proporcione información valiosa sobre la situación actual tanto interna como externa del negocio.

Finalmente, se procede a una triangulación de los datos para obtener mayor grado de certeza.

Marco Teórico

Estrategia

Según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), el concepto de estrategia puede definirse mediante cinco dimensiones esenciales: "Plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva". El plan delineado establece un curso de acción conscientemente definido, sirviendo como una orientación para abordar situaciones específicas. La pauta de acción, por otro lado, se enfoca en la formulación de maniobras destinadas a superar a oponentes o competidores en el terreno estratégico.

El patrón estratégico se vincula estrechamente con el comportamiento observado a lo largo de las acciones de una organización, revelando tendencias y consistencias que definen su enfoque estratégico. La posición estratégica, por su



parte, identifica la ubicación de la organización en su entorno, abarcando aspectos como el tipo de negocio, las actividades desarrolladas y otros elementos contextuales.

Finalmente, la perspectiva estratégica conecta a la organización con su entorno, proporcionando la capacidad de anticipar y comprender las dinámicas externas. Esto, a su vez, capacita a la organización para tomar decisiones estratégicas informadas y definir acciones específicas en función de una comprensión integral de su entorno.

Planeamiento Estratégico

Alfredo Ossorio aborda el planeamiento estratégico como una disciplina crucial en la gestión empresarial (Ossorio, 2003). El planeamiento estratégico implica la formulación y ejecución de estrategias que permitan a una organización alcanzar sus objetivos a largo plazo. Esta metodología involucra la definición de la visión, misión y valores de la empresa, así como la identificación de oportunidades y amenazas en su entorno.

Método P.E.S. (Planificación Estratégica Situacional)

Franco Huertas propone el "Método P.E.S." o Planificación Estratégica Situacional como un enfoque esencial en la gestión estratégica (Huertas, 1993). Este método se destaca por su enfoque en la comprensión profunda del contexto y la situación específica de una organización antes de formular estrategias. El P.E.S. se basa en la idea de que las estrategias deben ser adaptadas a las condiciones y desafíos particulares que enfrenta una empresa en un momento dado.



El Método P.E.S. guía a las organizaciones a través de un proceso de análisis detallado de su entorno, sus recursos internos y las dinámicas sociales, políticas y económicas que pueden afectar su desempeño. Al considerar estos factores, el método P.E.S. ayuda a las empresas a desarrollar estrategias más efectivas y realistas que se ajusten a su situación única.

Este enfoque de Planificación Estratégica Situacional se ha convertido en una herramienta valiosa para la toma de decisiones estratégicas y la gestión de empresas en entornos cambiantes y complejos.

Análisis FODA

El análisis FODA, una herramienta fundamental en la gestión estratégica empresarial, se basa en la evaluación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de una organización. Esta metodología ofrece una visión comprehensiva de la posición de una empresa en su entorno, evaluar la situación interna y externa de una organización, permitiendo la identificación de áreas clave de ventaja competitiva y de posibles vulnerabilidades, así como también aquellas variables que pueden influir en su competitividad y capacidad para enfrentar los desafíos del mercado. El análisis FODA es esencial para la formulación de estrategias efectivas.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL, una herramienta estratégica que examina factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, se ha vuelto



fundamental en la planificación estratégica de las organizaciones (Johnson, Whittington, & Scholes, 2017).

Estos factores macro ambientales ofrecen información valiosa para comprender el contexto externo de la empresa y tomar decisiones estratégicas informadas.

El análisis PESTEL permite a las organizaciones anticipar cambios en el mercado y adaptar sus estrategias en consecuencia.

Matriz de riesgo

La gestión efectiva de riesgos es fundamental en cualquier entorno organizacional para anticipar y mitigar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos.

Una herramienta valiosa en este proceso es la matriz de riesgos, que proporciona una representación visual de la probabilidad e impacto de diferentes riesgos identificados (Hillson & Murray-Webster, 2017). Este enfoque sistemático permite a las organizaciones evaluar y priorizar los riesgos, facilitando la toma de decisiones informada y la asignación eficiente de recursos.

Aplicación

Un plan estratégico integral se estructura en tres etapas cruciales. Inicialmente, se adentra en la declaración estratégica, definiendo con precisión la misión, visión y valores que dan forma a la identidad de la empresa.



A continuación, en la segunda etapa, se aplican herramientas de análisis. En este punto, se realiza un análisis y diagnóstico exhaustivo de las fuerzas internas y externas que influyen directamente en el negocio. Este proceso integral se lleva a cabo mediante el empleo de herramientas estratégicas reconocidas, tales como FODA, PESTEL y la Matriz de Riesgos.

Finalmente, la tercera etapa consiste en la formulación de objetivos respaldados por un análisis exhaustivo y una comprensión integral del entorno empresarial. Se acompañan de cursos de acción específicos para su consecución.

Este enfoque holístico no solo potencia la toma de decisiones, sino que también establece una base sólida para el desarrollo continuo del negocio.

A- Declaración estratégica

Para dar inicio al desarrollo del plan estratégico, se centra la atención en la fase inicial, que comprende la elaboración de la declaración estratégica. Esta etapa es fundamental, ya que implica la definición clara de la visión, misión y valores de la empresa, estableciendo así las bases internas de la organización.

Tras llevar a cabo entrevistas y reuniones con las socias del negocio, se evidencia que, aunque existe una comprensión general de la organización y de cómo las propietarias la visualizan, no se ha plasmado de manera explícita la visión, misión y valores de la empresa. En este sentido, a través de las conversaciones y debates sostenidos sobre el tema, se logra formalizar dichos conceptos, en conjunto, de la siguiente manera:



Visión

“En PC, aspiramos a ser reconocidos en la industria del diseño y la decoración, distinguiéndonos por nuestra excelencia en diseño, calidad y un servicio al cliente sin igual. En los próximos tres años, nos proponemos ampliar de manera significativa nuestro alcance, conquistar nuevos mercados y consolidarnos como la elección preferida de quienes aprecian la autenticidad y la durabilidad en productos de decoración. Con nuestras macetas y mesas de concreto, pretendemos no solo decorar espacios, sino transformar la manera en que las personas viven y experimentan la belleza en su entorno”

Misión

"Nuestra misión es brindar productos personalizados, con diseños únicos, duraderos y resistentes, superando las expectativas de nuestros clientes. Enfocados en la innovación y la excelencia, nos esforzamos por ofrecer soluciones concretas y estéticas que realcen los espacios, contribuyendo a la creación de ambientes únicos y acogedores."

Valores

Finalmente, se llevó a cabo una consulta con las propietarias para identificar los valores fundamentales que definen la esencia de la organización. Éstas destacaron los siguientes:



- Honestidad
- Excelencia creativa
- Trabajo en equipo
- Entusiasmo
- Servicio al cliente
- Autenticidad y originalidad
- Compromiso ambiental

Es importante señalar que las propietarias destacaron que estos valores no son simplemente principios abstractos, sino compromisos arraigados que influyen de manera directa en sus decisiones diarias y en todas sus acciones.

Es crucial destacar que esta declaración estratégica no solo sirve como guía para las decisiones futuras, sino también como un marco de referencia que inspire a todos los miembros de la organización. Además, se considera relevante subrayar la importancia de alinear estos elementos con la identidad y metas de la empresa, lo que garantizará coherencia y dirección en todas las áreas de la organización.



B- Análisis estratégico

Para abordar con precisión la segunda etapa del plan estratégico, se tiene en consideración la información recabada mediante diversas herramientas de recolección de datos. Esta información funciona como una entrada importante y esencial para aplicar eficazmente las distintas herramientas estratégicas, permitiendo analizar y diagnosticar los factores internos y externos que ejercen influencia en el negocio.

La encuesta anónima a clientes, como segunda herramienta de recolección de datos, emerge como un recurso valioso. Al destacar tanto las fortalezas del emprendimiento como las áreas de mejora, esta encuesta incluyó preguntas clave diseñadas como guía para aplicar diversas herramientas de análisis.

Las respuestas más relevantes de la encuesta, junto con la encuesta misma, se detallan en el apéndice del trabajo. Para una visualización efectiva de las respuestas, se emplean nubes de palabras, tablas y gráficos de pastel, ofreciendo representaciones visuales que facilitan la interpretación de los resultados.

La observación directa en el lugar de trabajo, como última herramienta de recolección de datos, proporciona información valiosa, permitiendo una comprensión profunda de las operaciones cotidianas y la gestión del emprendimiento, identificando áreas cruciales para abordar mediante distintas herramientas de análisis.

Al sumergirse directamente en el entorno operativo, la observación directa brinda una visión inmediata y auténtica, identificando áreas de mejora y proporcionando un contexto enriquecedor para aplicar las herramientas estratégicas.



Este enfoque holístico refuerza la solidez del análisis al complementar y ampliar la información recabada a través de otras herramientas de recolección de datos.

Para asegurar un mayor grado de certeza, se lleva a cabo una triangulación de estos datos con información relevante obtenida a partir de reuniones con los propietarios.

Análisis FODA

Este análisis se lleva a cabo a partir de las entrevistas realizadas a los dueños del negocio, la observación directa de operaciones cotidianas y gestión del emprendimiento, así como también de las encuestas a los clientes.

Fortalezas:

- Diseños personalizados ante requerimientos del cliente.
- Atención personalizada y ayuda para una compra inteligente y que satisfaga deseos de clientes.
- Productos artesanales que satisfacen expectativas de un nicho de mercado y que tienen una valoración distinta en el mismo por parte de los clientes.
- Comunidad de clientes fieles al negocio.
- Confianza de clientes por asesoramiento, seguimiento e interacción a través de redes sociales.
- Conocimiento de producción y de tratamiento del concreto lo que permite buen nivel de calidad y experimentar mejores formas de trabajar el mismo.



- Buena relación con proveedores de materiales que facilitan la adquisición y financiamiento de los mismos.

Oportunidades:

- Diversificación de productos. Al contar con las técnicas necesarias para manejar el concreto, se puede considerar diversificar la gama de productos ofrecidos, como macetas y mesas de diferentes tamaños, formas y diseños. O incluso ofrecer productos de otra gama (como ejemplos podríamos decir fogoneros, porta sahumeros, entre otros).
- Innovación en diseño. Diseños únicos y atractivos que destaquen los productos en el mercado y marquen la diferencia.
- Colaboraciones creativas con diseñadores locales para crear ediciones especiales y personalizadas de macetas y mesas.
- Optimización de procesos. Investigar técnicas de producción más eficientes y económicas para reducir los costos.
- Inversión en Marketing Digital.
- Inversión en tecnología con la que no cuenta el negocio para aumentar la calidad y rapidez de la producción.

Debilidades:

- No se realiza un proceso de compra de suministros planificada. La misma es reactiva de acuerdo a la necesidad.



- Ineficiente control de ingresos y egresos de materiales.
- Falta de estandarización en la calidad de los productos.
- Baja inversión inicial requerida en equipos productivos y materiales.
- Sensibilidad a condiciones climáticas que afectan el correcto proceso de secado de la producción.
- Deficiencia en la gestión y control del inventario de materias primas y productos terminados.
- Inexistente división de tareas concretas.

Amenazas:

- Mercado volátil ya que en el ámbito del diseño existe un constante surgimiento de materiales y técnicas nuevas.
- Competitividad al no existir barreras de entrada sólidas al mercado. Si bien el mercado es principalmente nacional, la competencia es significativa.
- Competencia de productos alternativos o sustitutos (Macetas o mesas de plástico, cerámica, madera, etc.)
- Tendencias ambientales que promueven la sostenibilidad y conciencia del consumo de productos. El hecho de que el cemento no sea un producto amigable con el medio ambiente puede significar una amenaza.



Estrategias FO-FA-DO-DA

Del análisis FODA, surgen estrategias que son resultado de combinar las dimensiones internas y externas del mismo, para orientar la toma de decisiones estratégicas, brindando guías sobre posibles cursos de acción.

Se encuentran las estrategias FA, con el foco en la defensa, es decir utilizar las fortalezas internas para mitigar o defenderse contra las amenazas externas. Esto implica proteger las áreas vulnerables aprovechando las fortalezas existentes.

Las estrategias DA, centradas en minimizar las debilidades internas y evitar o reducir la exposición a las amenazas externas. Esto implica corregir debilidades, trabajar sobre variables críticas del negocio y desarrollar estrategias defensivas contra amenazas.

Respecto a las estrategias FO, se persigue mejorar las ventajas competitivas del negocio, trabajando y potenciando las mismas para capitalizar las oportunidades del mercado.

Finalmente, las estrategias DO se focalizan en aprovechar las oportunidades externas, minimizando o superando las debilidades internas de la organización. Esto implica mayor internalización de las tendencias del mercado para lograr mejores resultados.

Estrategias FO

- Estrategia de Ampliación de la cartera de productos.



Aprovechar el conocimiento en el manejo del concreto para diversificar la gama de productos. Explorar la producción de macetas, mesas y otros productos relacionados, aumentando así las oportunidades de ingresos.

- Estrategia de Marketing digital.

Invertir en marketing digital para promover la marca, destacando la artesanía y la singularidad de los productos. Utilizar las redes sociales como instrumento para tener mayor alcance hacia los clientes.

Estrategias FA

- Estrategias de Marketing que resalten la calidad y el valor único de los productos.

De esta forma, trabajar en la creación de una comunidad de clientes fieles a través de la atención personalizada y el fortalecimiento de la confianza para destacar frente a la competencia.

- Estrategia de Innovación continua.

Colaboración con diseñadores locales para mantener la innovación en diseño. Aprovechar la flexibilidad de la producción artesanal para responder rápidamente a las tendencias del mercado y mantener el interés del público objetivo.

Estrategias DO

- Estrategia de Planificación de suministros.



Implementar un proceso de compra de suministros planificado para optimizar la eficiencia y reducir costos. Buscar acuerdos con proveedores locales para garantizar la disponibilidad constante de materiales.

- Estrategia de Estandarización y control de calidad.

Establecer estándares de calidad para los productos y optimizar los procesos para garantizar la consistencia. De esta manera se puede mejorar la satisfacción del cliente y la percepción que el mismo tiene de la marca.

Estrategias DA

- Estrategia de Gestión eficiente de inventarios.

Implementar un sistema de gestión de inventarios eficiente para evitar desequilibrios y reducir los costos operativos. Monitorear la demanda y ajustar el inventario según sea necesario.

- Estrategia de Adaptación a tendencias ambientales.

Realizar una investigación de materiales más sostenibles para reducir la sensibilidad a las tendencias ambientales. Considerar opciones eco-amigables o buscar formas de mitigar el impacto ambiental de los productos de concreto.

Análisis PESTEL

Factores económicos:

En la actualidad, el país enfrenta una inflación mensual cercana al 10%, lo que implica una constante necesidad de ajustar los precios de materiales y costos de



servicios. Esta situación económica crea un aumento inevitable en los costos de producción, los cuales deben ser trasladados al precio de los productos ofrecidos. Este incremento en los precios puede resultar en una disminución del volumen de ventas o en márgenes de ganancia reducidos para el negocio.

Además, la incertidumbre económica actual del país está llevando a que los consumidores opten por invertir en productos considerados más necesarios en lugar de productos secundarios, como aquellos relacionados con el diseño y la decoración. Esta tendencia puede afectar la demanda de los productos ofrecidos por el negocio, ya que los consumidores priorizan sus gastos en artículos esenciales, lo que potencialmente reduce la demanda de productos de diseño y decoración.

Esta situación económica presenta desafíos significativos para el negocio, ya que los constantes ajustes de precios, la reducción de márgenes de ganancia y la disminución de la demanda pueden afectar la viabilidad financiera. En este contexto, es esencial adoptar estrategias flexibles y creativas para adaptarse a las condiciones del mercado y mantener la relevancia en un entorno económico incierto.

Factores ambientales:

Día a día cobra mayor importancia el cuidado del medio ambiente y el concepto de sostenibilidad. Existe una creciente tendencia de consumidores conscientes de los productos que adquieren y un mayor involucramiento en aspectos de cuidado medio ambiental.



Si bien el cemento no es un producto que se considere especialmente amigable con el medio ambiente, por varias razones (Extracción de materia prima, uso de recursos hídricos, entre otros), existen nuevas formas de tratarlo que permite mejorar su relación con el cuidado medio ambiental.

En el caso del emprendimiento PC, se tienen consideraciones importantes en lo que a cuidado ambiental se refiere. Al iniciar el proyecto, si bien hubieron varios pilares para llevar a cabo el mismo, (como lanzar productos distintos, únicos en cuanto a diseños, accesibles), uno de los pilares a los cuales se le dió importancia fue la sostenibilidad del negocio. El motivo principal fue el deseo de que el emprendimiento refleje la filosofía de las socias fundadoras y de remarcar la importancia del cuidado medioambiental en el mundo.

Respecto a cuidados ambientales, el emprendimiento se enfocó en una producción con técnicas que permiten reciclar productos que no son biodegradables, en específico se incluyó en la producción el poliestireno expandido, comúnmente conocido como telgopor. El telgopor no es biodegradable y puede tardar cientos de años en degradarse naturalmente en el medio ambiente.

Al utilizar el telgopor como componente de la producción, se obtiene a rasgos generales el mismo producto que si no se incorporara telgopor, pero con la diferencia de que estos productos suelen tener una textura más rugosa y con una apariencia más “rústica”. Dentro de los beneficios que brinda, además del reciclaje, se encuentra el aislamiento térmico de los productos, y el menor consumo de cemento lo que contribuye a un producto más ecológico y económico.



Factores tecnológicos:

Respecto a la automatización en la producción, existe cierta tecnología vinculada al mercado del cemento aunque la misma no es muy relevante para el mercado específico de manejo del cemento para producción de macetas y mesas.

Dentro de la tecnología existente para mejorar la eficiencia y calidad del producto, se puede mencionar la más aplicada al presente negocio, como:

- Mezcladoras automatizadas (tecnología con la que cuenta el emprendimiento): permite garantizar una mezcla precisa y consistente de los ingredientes, lo que contribuye a una calidad del producto uniforme. Por otro lado, aumenta la rapidez en la producción.
- Tecnología de vibración: Las mesas vibradoras o sistemas de vibración pueden ayudar a eliminar burbujas de aire atrapadas en la mezcla de concreto, lo que resulta en una superficie más lisa y una mayor resistencia. (En el caso de producción de PC, este proceso se realiza de forma manual).
- Tecnología de Impresión 3D: A través de la tecnología de impresión 3D, se puede realizar impresión 3D de moldes para la producción de las piezas de cemento. Esta tecnología permite la creación de formas complejas y diseños personalizados. (El emprendimiento subcontrata esta tecnología a otro proveedor al no contar con la tecnología necesaria).



- Tecnologías Sostenibles: Explorar el uso de cementos más sostenibles, como el cemento geo polimérico o cementos con baja emisión de carbono, puede reducir la huella de carbono del producto final.

El negocio se apoya en una base tecnológica para su proceso productivo, aunque esta base es limitada y a menudo se subcontrata. Esta situación presenta tanto amenazas como oportunidades para el negocio.

En términos de amenazas, la competencia podría invertir en tecnología, lo que les otorgaría una ventaja. Además, la decisión de invertir en tecnología (por lo general proveniente del exterior del país) a la vez puede complicar las operaciones debido a las complicaciones asociadas con la importación, como el pago de impuestos y las variaciones en el tipo de cambio del dólar, así como las demoras excesivas en el transporte de la maquinaria.

Sin embargo, esta situación también representa una oportunidad de mejora. A pesar de las dificultades para obtener dicha tecnología, esta opción ofrece la posibilidad de llevar la producción a un nivel superior en términos de profesionalización y calidad. A través de una cuidadosa gestión de las complicaciones logísticas y financieras, la subcontratación tecnológica podría convertirse en una estrategia viable para elevar los estándares de producción y competir en el mercado de una manera más efectiva.

Por otro lado, en el ámbito de los factores tecnológicos, es esencial tener en cuenta los avances en las redes sociales como un medio de comunicación clave. Estos avances ofrecen una ventaja significativa en términos de estrategias de marketing y



comercialización para el negocio. Este factor tecnológico no solo representa una oportunidad para expandir la presencia del negocio en la comunidad, sino que también impacta directamente en las estrategias de ventas y marketing.

No obstante, este mismo avance tecnológico puede convertirse en una amenaza si no se utiliza de manera inteligente o competitiva. La falta de una estrategia adecuada en redes sociales podría dejar al negocio rezagado frente a la competencia, afectando negativamente la visibilidad y la interacción con los clientes. Por tanto, es esencial entender y aprovechar estas plataformas de manera efectiva para maximizar las oportunidades de crecimiento y mantenerse relevante en un mercado cada vez más digitalizado y conectado.

Factores Legales:

En el contexto de factores legales, en Argentina existe la entidad fiscal AFIP, encargada de regular todo lo relacionado con el pago de impuestos y tributos. La magnitud del negocio determinará su relación con esta entidad, ya que su clasificación y obligación de pago de impuestos variarán según su nivel de ingresos.

Factores políticos:

En el contexto actual de elecciones presidenciales en el país, se enfrenta una situación de incertidumbre económica que impacta directamente en el desarrollo normal del negocio. La necesidad de realizar ajustes económicos constantes,



especialmente en el área de gestión de costos, se ha vuelto imperativa debido a este escenario.

Uno de los posibles cambios que podrían ocurrir está relacionado con la política y la facilidad de importación de materiales y productos terminados. Esta cuestión tiene un impacto significativo en el negocio, ya que este no depende de importaciones para llevar a cabo su producción. Esto representa una ventaja competitiva considerable frente a sus competidores que sí dependen de estos recursos para operar. Si las restricciones sobre la importación aumentan, este escenario podría generar una oportunidad de crecimiento para el negocio o incluso mejorar su ventaja competitiva aún más.

Por otro lado, si las restricciones disminuyen y el proceso de importación se vuelve más accesible, por ejemplo, a través de menores impuestos, se reduciría la ventaja actual del negocio en relación con este factor.

Factores sociales:

Un factor social relevante para el negocio se encuentra en la creciente demanda de los productos ofrecidos. Esta demanda está impulsada por el constante crecimiento del mercado del diseño y la decoración. Se observa una tendencia al alza en la preferencia por la "decoración verde", que implica un enfoque vanguardista que incorpora plantas y espacios verdes en los diseños. Además, el interés en el ámbito de la jardinería está en aumento entre el público objetivo del negocio.



Es esencial destacar el respaldo creciente hacia los productos ecológicos que incorporan el concepto de sostenibilidad. Esta inclinación hacia la responsabilidad ambiental influye directamente en las decisiones de compra, lo que sugiere una oportunidad estratégica para el negocio al alinear sus productos con estas demandas sociales emergentes.

Este escenario presenta una ventaja significativa para el negocio, ya que está posicionado para satisfacer una demanda social creciente por productos sostenibles y amigables con el medio ambiente en el mercado del diseño y la decoración. La capacidad para capitalizar esta tendencia social puede resultar en un diferenciador clave y un impulso para el crecimiento y la relevancia del negocio en el mercado actual.

Matriz de riesgo

A continuación, se presenta una matriz de riesgos elaborada mediante la integración de los resultados obtenidos al realizar los análisis FODA y PESTEL. Este paso crítico en el proceso de gestión estratégica tiene como objetivo identificar los riesgos asociados a la organización, evaluando si estos se perciben como amenazas o debilidades. Además, se calcula su criticidad considerando tanto la probabilidad de ocurrencia como la severidad.

Esta herramienta permite la identificación y clasificación de amenazas y debilidades, pero también contribuye significativamente a la definición de los ejes estratégicos.



En función a la criticidad calculada para cada riesgo, se decide abordar en la planificación estratégica aquellos ejes que contienen riesgos más críticos. Y en función a eso, desarrollar los objetivos a incluir en cada eje estratégico.

Este enfoque integrado garantiza que la gestión de riesgos no sea sólo reactiva, sino que también juegue un papel clave en la delineación de la dirección estratégica de la organización.

Como parte integral del proceso, se definen acciones de mitigación específicas para cada riesgo identificado. Estas acciones buscan reducir la probabilidad de ocurrencia o minimizar el impacto, y reforzar los ejes estratégicos previamente definidos.

La integración de estas acciones fortalece la coherencia entre la gestión de riesgos y la dirección estratégica, asegurando que ambos aspectos trabajen en conjunto para el éxito de la organización.



Titulo 1: Matriz de riesgo

NUMERO	FUENTE	VARIABLE	SITUACION DE CONTEXTO	RIESGO ASOCIADO	CONSIDERACION	SEVERIDAD	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CRITICIDAD	ACCIONES PARA MITIGAR RIESGO	EJE
1	FODA	DEBILIDAD	Gestion ineficiente del inventario	Tener un inventario desequilibrado puede llevar a la falta de productos en momentos de alta demanda o al almacenamiento excesivo, lo que aumenta los costos operativos.	DEBILIDAD	3	3	9	Implementar sistema integrado de gestion de inventario. Analisis de la demanda para pronosticar demanda futura. Establecer lote economico optimo y punto de produccion	GESTIÓN DEL INVENTARIO
2	FODA	DEBILIDAD	Control insuficiente de ingresos y egresos al stock de productos terminados	Dificultad de llevar una planificación adecuada de producción	DEBILIDAD	2	2	4	Sistema de gestion que asegure el ingreso oportuno a base de datos de stock PT	GESTIÓN DEL INVENTARIO
3	FODA	AMENAZA	Mercado volátil por el constante surgimiento de materiales y técnicas nuevas	Desactualización respecto a tendencias de mercado que genere pérdida de interés del público hacia los productos ofrecidos.	AMENAZA	3	2	6	Aumentar contacto con clientes, a traves de encuestas. Investigaciones de mercado que permita estar a la vanguardia	INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES
4	FODA	DEBILIDAD	Inexistente división de tareas concretas	Duplicación de actividades o tareas no realizadas en tiempo y forma por no contar con un responsable específico.	DEBILIDAD	3	3	9	Reingeniería de procesos. Elaborar manual de funciones	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FORMAL
5	PESTEL	ECONÓMICA	Situación económica inestable e inflacionaria.	Disminución de demanda de productos ofrecidos y/o disminución del margen de ganancia	AMENAZA	3	2	6	Análisis presupuestario para mejorar oferta o condiciones de venta.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES
6	PESTEL	AMBIENTAL	El cemento, principal materia prima del negocio, no favorece al cuidado del medio ambiente	Costo ambiental. Pérdida de clientes	AMENAZA	3	3	9	Investigar y aplicar nuevas técnicas y métodos de producción.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES
7	PESTEL	TECNOLÓGICO	Base tecnológica limitada	Freno para la profesionalización del negocio y mejora de la calidad de productos	AMENAZA	2	1	2	Inversión en tecnología para producción	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FORMAL
8	PESTEL	SOCIAL	Falta de métodos de captación de clientes en un mercado en crecimiento	Pérdida de posicionamiento en el mercado	AMENAZA	3	2	6	Inversión en Marketing Digital y publicidad para aumentar visibilidad del negocio	INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Fuente 1: Elaboración propia.

La elaboración de la matriz de riesgos sirve como una herramienta para gestionar los riesgos asociados a la organización, y también desempeña un papel clave en la definición y fortalecimiento de los ejes estratégicos. Este enfoque integrado refleja una gestión estratégica proactiva, donde la identificación de riesgos contribuye directamente a la delineación y reforzamiento de la dirección estratégica de la organización.



C- Formulación y planificación estratégica

De las herramientas de análisis aplicadas, se obtiene la siguiente información:

- Es importante la interacción con los clientes y toda actividad que tenga como finalidad una mejor comprensión de los intereses, expectativas y nuevas tendencias que persigan los clientes actuales y/o potenciales. Esto podría colaborar a aumentar su fidelidad con la marca y permitir el desarrollo de una comunidad de clientes más sólida.
- Las investigaciones de mercado programadas cada cierto tiempo pueden colaborar a que el negocio no quede rezagado respecto a nuevas tendencias que pudieran surgir en el mercado, asegurándose así de mantener una posición competitiva, principalmente en el segmento de mercado en el cual opera.
- La gestión eficiente de inventarios es crucial en un negocio que busca mantener una posición competitiva sólida respecto a sus competidores directos, que persigue el desarrollo de una comunidad de clientes fieles y que busca aprovechar nuevas oportunidades. Al hacer referencia a la gestión de inventarios, también se hace referencia a la gestión de suministros. Al tratarse de un negocio que se dedica a la producción de lo que comercializa, contar con un sistema de gestión eficiente de los suministros para la producción es vital, y condicionará el curso de los procesos productivos.



- Cuando una organización se plantea realizar una planificación estratégica que guíe el curso del negocio, se debe tener presente la importancia de que dicha estrategia se encuentre alineada con los demás componentes de la organización, como la estructura, la gestión de los recursos humanos, los estilos de dirección y liderazgo, y la cultura vigente. Si dicha alineación no se logra, existen muchas posibilidades de que se fracase en el cumplimiento de la estrategia definida. En el caso concreto de este negocio, trabajar y definir claramente la estructura organizativa formal debe ser el punto de partida para organizar los aspectos del negocio y servir como base para las futuras decisiones a tomar.

Ejes estratégicos

Esta planificación se realiza del año 2024 al año 2027.

Por lo tanto, de lo anterior se concluye que los ejes más relevantes sobre los cuales trabajar son:

1. Estructura organizativa formal

Trabajar en el establecimiento de una estructura organizativa formal es un paso crucial para impulsar el desarrollo y garantizar el éxito sostenible del emprendimiento.

Este enfoque estratégico implica abordar cuestiones clave que son fundamentales para la eficiencia operativa del negocio.



Objetivos:

1. Elaborar un manual de funciones que detalle los roles y responsabilidades de cada puesto de trabajo dentro de la organización. Este documento es esencial para establecer claridad en cuanto a las funciones que desempeñan los empleados, sus responsabilidades y las expectativas asociadas con sus roles.
2. Desarrollar y documentar políticas y procedimientos que guíen el comportamiento y las operaciones diarias.
3. Introducir un sistema de gestión que respalde y mejore la eficiencia de las operaciones internas, como sistemas de seguimiento de inventario y software de gestión de proyectos para optimizar los procesos y mejorar la toma de decisiones.

OBJETIVO: Elaborar un manual de funciones que detalle los roles y responsabilidades de cada puesto de trabajo dentro de la organización. Lograr que el 100% de los roles y responsabilidades de cada puesto estén detallados en un manual de funciones.		
PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Examinar exhaustivamente todas las operaciones, identificando las funciones y responsabilidades actuales y potenciales.	SOCIAS FUNDADORAS	30 DIAS
Analizar conjuntamente para identificar cualquier brecha o duplicación en las responsabilidades. Ajustar y aclarar las funciones según sea necesario.	SOCIAS FUNDADORAS	30 DIAS
Revisar y discutir las funciones y responsabilidades, incorporando aportes y ajustando según resulte necesario.	SOCIAS FUNDADORAS	20 DIAS



Redactar el manual detallado, incluyendo roles, responsabilidades y ejemplos específicos para cada puesto.	SOCIAS FUNDADORAS	40 DIAS
Revisar formalmente el manual, aprobar el mismo y acordar sobre posibles capacitaciones si resultara necesario.	SOCIAS FUNDADORAS	20 DIAS

OBJETIVO: Desarrollar y documentar políticas y procedimientos que guíen el comportamiento y las operaciones diarias. Lograr documentar el 100% de las políticas y procedimientos clave.		
PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Identificar las áreas críticas que requieren políticas y procedimientos.	SOCIAS FUNDADORAS	30 DIAS
Redactar políticas claras y concisas para cada área identificada, asegurando que reflejen las necesidades específicas del emprendimiento y estén alineadas con los valores compartidos.	SOCIAS FUNDADORAS	40 DIAS
Desarrollar procedimientos detallados para implementar las políticas recién creadas, teniendo en cuenta las responsabilidades y funciones.	SOCIAS FUNDADORAS	60 DIAS
Revisar y aprobar las políticas y procedimientos desarrollados.	SOCIAS FUNDADORAS	20 DIAS



OBJETIVO: Introducir un sistema de gestión que respalde y mejore la eficiencia de las operaciones internas. Lograr que el sistema de gestión mejore la eficiencia operativa en un 20% durante el primer año.		
PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Analizar las necesidades específicas del emprendimiento, identificando áreas donde se podría mejorar la eficiencia, como seguimiento de inventario y/o gestión de proyectos.	SOCIAS FUNDADORAS	40 DIAS
Investigar y seleccionar un software de gestión que se ajuste a las necesidades identificadas, teniendo en cuenta la facilidad de uso y la compatibilidad con las operaciones del emprendimiento.	SOCIAS FUNDADORAS	60 DIAS
Coordinar la implementación del software seleccionado, asegurando que se integre sin problemas con las operaciones existentes y proporcionando la formación necesaria.	SOCIAS FUNDADORAS	90 DIAS
Realizar pruebas exhaustivas del sistema implementado, identificando posibles problemas y ajustando configuraciones según sea necesario.	SOCIAS FUNDADORAS	30 DIAS
Monitorear la eficacia del sistema para identificar áreas de mejora y garantizar que las socias estén plenamente capacitadas para utilizar todas las funciones.	SOCIAS FUNDADORAS	CONTINUO
Evaluar el impacto del nuevo sistema en términos de eficiencia operativa, toma de decisiones y calidad general de las operaciones internas.	SOCIAS FUNDADORAS	180 DIAS

2. Gestión del inventario

La gestión eficiente del inventario de suministros es la piedra angular para iniciar un proceso productivo que cumpla con estándares y tiempos de producción. Además,



un manejo efectivo del inventario de productos terminados permite cumplir con la demanda en tiempo y forma, y capitalizar las oportunidades de venta que pudieran surgir.

En este contexto, el desarrollo de un sistema de gestión de inventarios óptimo se convierte en una tarea clave para la salud operativa y financiera del emprendimiento.

Es por esto que se plantea como posibles objetivos:

1. Optimización del nivel de inventario. Establecer un punto de equilibrio óptimo entre la oferta (cantidad de productos en stock) y la demanda, para evitar tanto excesos como faltantes. Este equilibrio es esencial para evitar costos innecesarios y garantizar la disponibilidad de productos según la demanda.
2. Pronosticar la demanda de manera trimestral, con el objetivo de anticipar con mayor precisión las variaciones estacionales y tendencias del mercado. Un pronóstico certero permite ajustar la producción y el inventario de manera proactiva.
3. Identificar puntos de re pedido para suministros basados en niveles de inventarios óptimos, tiempos de entrega y demanda prevista para garantizar una reposición oportuna y eficiente, evitando escasez de productos cruciales y optimizando la gestión de los costos asociados con el almacenamiento.
4. Implementar mejoras continuas en los procesos de gestión de inventario para aumentar la eficiencia operativa, reducir costos y minimizar posibles errores en la gestión de inventarios.



OBJETIVO: Establecer un punto de equilibrio óptimo entre la oferta y la demanda, para evitar tanto excesos como faltantes. Mantener el nivel de inventario en un rango del 90% al 95% de utilización efectiva durante periodos de demanda estable.

PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Realizar un análisis ABC para clasificar productos en términos de importancia y rotación, identificando aquellos críticos para el negocio.	SOCIAS FUNDADORAS	30 DIAS
Analizar datos históricos de ventas para identificar patrones y estacionalidades en la demanda.	SOCIAS FUNDADORAS	40 DIAS
Evaluar negociaciones de plazos de entrega y condiciones con proveedores para ajustar la oferta a la demanda sin incurrir en excesos de stock.	SOCIAS FUNDADORAS	30 DIAS
Evaluar e implementar un sistema de gestión de inventarios para monitorear en tiempo real y ajustar rápidamente las cantidades de stock.	SOCIAS FUNDADORAS	90 DIAS
Establecer revisiones regulares (quincenales o mensuales) para ajustar el inventario según la demanda actual y las tendencias del mercado.	SOCIAS FUNDADORAS	CONTINUO

OBJETIVO: Pronosticar la demanda trimestral. Lograr un pronóstico certero para ajustar la producción y el inventario de manera proactiva. Lograr una precisión del 95% en el pronóstico trimestral de demanda.

PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Obtener datos detallados de ventas históricas, desglosados por trimestre, para el último año o más.	SOCIAS FUNDADORAS	20 DIAS



Utilizar herramientas como Excel para realizar un análisis de tendencias en los datos históricos, identificando patrones y comportamientos estacionales.	SOCIAS FUNDADORAS	30 DIAS
Definir la frecuencia con la que se realizarán los pronósticos (trimestralmente) para mantenerlos actualizados y relevantes.	SOCIAS FUNDADORAS	DE INMEDIATO
Aplicar la herramienta POM-QM de Excel para realizar el pronóstico y elegir el método de pronóstico que resulte más adecuado.	SOCIAS FUNDADORAS	30 DIAS
Comparar los resultados del pronóstico con los datos reales, ajustando el método si es necesario y documentando los hallazgos.	SOCIAS FUNDADORAS	30 DIAS
Desarrollar un informe que incluya el análisis de la tendencia, el método de pronóstico utilizado, los resultados obtenidos y recomendaciones para ajustar la estrategia comercial en función a dicho pronóstico.	SOCIAS FUNDADORAS	30 DIAS

OBJETIVO: Identificar puntos de re pedido para suministros basados en niveles de inventarios óptimos, tiempos de entrega y demanda prevista. Lograr que los puntos de pedido establecidos garanticen un 98% de cumplimiento de pedidos y eviten escasez de productos cruciales.

PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Realizar un análisis de la cadena de suministro, identificando proveedores críticos, tiempos de entrega y posibles puntos de congestión.	SOCIAS FUNDADORAS	40 DIAS



Determinar niveles mínimos de inventario de seguridad, garantizando la disponibilidad incluso en situaciones inesperadas.	SOCIAS FUNDADORAS	30 DIAS
Negociar con proveedores para reducir tiempos de entrega, asegurando una reposición más rápida y eficiente.	SOCIAS FUNDADORAS	60 DIAS
Utilizar datos históricos y proyecciones de demanda para ajustar de manera dinámica los puntos de re pedido, adaptándolos a cambios estacionales o de tendencia en el mercado.	SOCIAS FUNDADORAS	60 DIAS
Establecer un sistema de monitoreo continuo para ajustar los puntos de re pedido según las variaciones en la demanda, cambios en la cadena de suministro o nuevas oportunidades de negociación con proveedores.	SOCIAS FUNDADORAS	CONTINUO

OBJETIVO: Implementar mejoras continuas en los procesos de gestión de inventario para aumentar la eficiencia operativa, reducir costos y minimizar posibles errores en la gestión de inventarios. Lograr una reducción de costos operativos asociados con el inventario en un 10% mediante la implementación de mejoras continuas.

PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Realizar un análisis exhaustivo de los procesos actuales de gestión de inventario, identificando posibles ineficiencias y áreas de mejora	SOCIAS FUNDADORAS	30 DIAS
Investigar y evaluar tecnologías innovadoras en gestión de inventario que puedan mejorar la eficiencia y la precisión.	SOCIAS FUNDADORAS	60 DIAS
		40 DIAS



Seleccionar e implementar las herramientas o tecnologías elegidas, como sistemas de gestión de inventario avanzados o soluciones basadas en la nube.	SOCIAS FUNDADORAS	
Definir métricas clave de rendimiento (KPIs) que permitan evaluar la eficacia de los nuevos procesos.	SOCIAS FUNDADORAS	30 DIAS
Establecer un programa de evaluación periódica para revisar la eficacia de los nuevos procesos, identificar áreas de mejora continua y ajustar según sea necesario.	SOCIAS FUNDADORAS	CONTINUO

3. Investigación de mercado y fidelización de clientes

Es fundamental abordar una investigación de mercado de manera precisa para obtener información valiosa sobre los clientes, evaluar la posición de la empresa en su respectivo mercado, identificar tendencias y, al mismo tiempo, realizar pronósticos de la demanda. Estos pronósticos son esenciales como input clave para el análisis de gestión de inventario y estrategias de fidelización de clientes.

Al triangular los datos recopilados y los resultados obtenidos mediante diversas herramientas de análisis, se facilita la interpretación de las expectativas de los clientes con respecto al negocio. Esto, a su vez, permite determinar la mejor manera en que la empresa puede satisfacer esas expectativas y necesidades de manera efectiva.

Se plantean los siguientes objetivos a seguir para abordar este eje estratégico:



1. Reducir el impacto ambiental negativo del proceso de producción de productos de cemento. Lograr una reducción del 10% en la huella ambiental negativa en el próximo año.
2. Aumentar la cuota de mercado y mejorar la visibilidad del negocio. Alcanzar un aumento del 15% en la cartera de clientes y un incremento del 50% en la interacción con clientes en el próximo año.
3. Actualizar el negocio respecto a las tendencias del mercado y las preferencias de los clientes. Lograr la implementación de al menos una tendencia nueva y mejorar en al menos un 50% las redes sociales del emprendimiento y el tráfico en las mismas, durante el año próximo.

OBJETIVO: Reducir el impacto ambiental negativo del proceso de producción de productos de cemento. Lograr una reducción del 10% en la huella ambiental negativa en el próximo año.		
PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Investigar y adoptar nuevas técnicas y métodos de producción más sostenibles.	SOCIAS FUNDADORAS	180 DIAS
Implementar prácticas de gestión ambiental en todas las etapas del proceso productivo.	SOCIAS FUNDADORAS	180 DIAS
Incorporar materias primas alternativas para disminuir la huella ambiental.	SOCIAS FUNDADORAS	180 DIAS
Comunicar activamente los esfuerzos de sostenibilidad a los clientes.	SOCIA 1	CONTINUO



OBJETIVO: Aumentar la cuota de mercado y mejorar la visibilidad del negocio. Alcanzar un aumento del 15% en la cartera de clientes y un incremento del 50% en la interacción con clientes en el próximo año.		
PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Implementar estrategias de marketing digital y campañas publicitarias para aumentar la visibilidad.	SOCIA 1	90 DIAS
Diseñar un programa de lealtad, como descuentos o envíos gratis que recompense a los clientes recurrentes, y promociones para atraer a nuevos clientes.	SOCIAS FUNDADORAS	60 DIAS
Implementar encuestas de satisfacción para entender las necesidades de los clientes.	SOCIAS FUNDADORAS	40 DIAS
Mejorar la interacción con los clientes a través de canales de comunicación efectivos.	SOCIAS FUNDADORAS	30 DIAS

OBJETIVO: Actualizar el negocio respecto a las tendencias del mercado y las preferencias de los clientes. Lograr la implementación de al menos una tendencia nueva y mejorar en al menos un 50% las redes sociales del emprendimiento y el tráfico en las mismas, durante el año próximo.		
PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Realizar investigaciones de mercado periódicas para identificar tendencias emergentes.	SOCIAS FUNDADORAS	40 DIAS
Implementar al menos una innovación basada en las tendencias identificadas.	SOCIAS FUNDADORAS	120 DIAS



Participar activamente en eventos del sector y colaborar con expertos de la industria.	SOCIA 2	90 DIAS
Incrementar la actividad en redes sociales y mejorar la calidad de la interacción.	SOCIA 1	DE INMEDIATO

Control estratégico

La fase de control estratégico es un componente esencial en el cierre efectivo de un plan estratégico. Este proceso establece un sistema de evaluación continua que analiza el avance hacia los objetivos estratégicos, identifica desviaciones y permite la adaptación a cambios. A través de este control, se impulsa la mejora continua y se facilita la comunicación interna, permitiendo evaluar el compromiso de los miembros de una organización con el cumplimiento de la estrategia.

Para plasmar el control estratégico en este trabajo, se establecerá el momento y la metodología para medir el cumplimiento de cada objetivo definido en la formulación y planificación estratégica. En el caso del primer eje estratégico, dada la naturaleza cualitativa de los objetivos establecidos, la medición se realiza utilizando un método específico, en este caso, la medición de hitos. Los hitos son puntos de referencia clave que representan logros o la finalización de planes de acción específicos. Medir los hitos proporciona una visión detallada del progreso de un objetivo, ayuda a identificar posibles desviaciones y permite realizar ajustes, según sea necesario, para garantizar el éxito del objetivo.



La medición de los objetivos del primer eje estratégico se divide en dos instancias. La primera medición se llevará a cabo con mayor periodicidad, trimestralmente en este caso, para controlar el nivel de cumplimiento de los hitos planificados. La segunda medición, con menor periodicidad, será anual, con el objetivo de garantizar la relevancia continua de manuales y documentos, evitando que queden obsoletos y asegurando la inclusión de toda la información pertinente y actualizada.

OBJETIVO: Elaborar un manual de funciones que detalle los roles y responsabilidades de cada puesto de trabajo dentro de la organización. Lograr que el 100% de los roles y responsabilidades de cada puesto estén detallados en un manual de funciones.	CONTROL	
PLAN DE ACCIÓN	HITOS	PORCENTAJE DE AVANCE DEL OBJETIVO
Examinar exhaustivamente todas las operaciones, identificando las funciones y responsabilidades actuales y potenciales.	Realizar una evaluación y un análisis de las operaciones actuales y potenciales de la organización. Definir los puestos de trabajo	(Cantidad de hitos alcanzados/cantidad de hitos planificados) x 100.
Analizar conjuntamente para identificar cualquier brecha o duplicación en las responsabilidades. Ajustar y aclarar las funciones según sea necesario.		
Revisar y discutir las funciones y responsabilidades, incorporando aportes y ajustando según resulte necesario.	Elaborar un documento que incluya todos los puestos de trabajo, detallando las funciones y responsabilidades vinculadas.	(Cantidad de hitos alcanzados/cantidad de hitos planificados) x 100.
Redactar el manual detallado, incluyendo roles,	Redactar el manual de funciones en el que se	(Cantidad de hitos alcanzados/cantidad



responsabilidades y ejemplos específicos para cada puesto.	incluyan todos los roles y responsabilidades de cada puesto de trabajo. Aprobar y documentar el manual.	de hitos planificados) x 100.
Revisar formalmente el manual, aprobar el mismo y acordar sobre posibles capacitaciones si resultara necesario.		

OBJETIVO: Desarrollar y documentar políticas y procedimientos que guíen el comportamiento y las operaciones diarias. Lograr documentar el 100% de las políticas y procedimientos clave.	CONTROL	
PLAN DE ACCIÓN	HITOS	PORCENTAJE DE AVANCE DEL OBJETIVO
Identificar las áreas críticas que requieren políticas y procedimientos.	Elaborar un documento de políticas para cada área crítica	(Cantidad de hitos alcanzados/cantidad de hitos planificados) x 100.
Redactar políticas claras y concisas para cada área identificada, asegurando que reflejen las necesidades específicas del emprendimiento y estén alineadas con los valores compartidos.		
Desarrollar procedimientos detallados para implementar las políticas recién creadas, teniendo en cuenta las responsabilidades y funciones.	Confeccionar un manual de procedimientos para implementar las políticas elaboradas	(Cantidad de hitos alcanzados/cantidad de hitos planificados) x 100.
Revisar y aprobar las políticas y procedimientos desarrollados.	Verificar cumplimiento de políticas y procedimientos teniendo en cuenta responsabilidades y funciones.	(Cantidad de hitos alcanzados/cantidad de hitos planificados) x 100.



OBJETIVO: Introducir un sistema de gestión que respalde y mejore la eficiencia de las operaciones internas. Lograr que el sistema de gestión mejore la eficiencia operativa en un 20% durante el primer año.	CONTROL	
PLAN DE ACCIÓN	HITOS	PORCENTAJE DE AVANCE DEL OBJETIVO
Analizar las necesidades específicas del emprendimiento, identificando áreas donde se podría mejorar la eficiencia, como seguimiento de inventario y/o gestión de proyectos.	Identificar áreas con potencial de mejora y analizar posibles alternativas de Software de gestión a implementar. A partir del análisis, seleccionar un Software.	(Cantidad de hitos alcanzados/cantidad de hitos planificados) x 100.
Investigar y seleccionar un software de gestión que se ajuste a las necesidades identificadas, teniendo en cuenta la facilidad de uso y la compatibilidad con las operaciones del emprendimiento.		
Coordinar la implementación del software seleccionado, asegurando que se integre sin problemas con las operaciones existentes y proporcionando la formación necesaria.	Implementar el software y realizar pruebas pertinentes al mismo.	(Cantidad de hitos alcanzados/cantidad de hitos planificados) x 100.
Realizar pruebas exhaustivas del sistema implementado, identificando posibles problemas y ajustando configuraciones según sea necesario.		
Monitorear la eficacia del sistema para identificar áreas de mejora y garantizar que las socias estén plenamente capacitadas para utilizar todas las funciones.	Monitorear para garantizar resultados diferenciales o identificar posibles inconvenientes.	(Cantidad de hitos alcanzados/cantidad de hitos planificados) x 100.
Evaluar el impacto del nuevo sistema en términos de eficiencia operativa, toma de decisiones y calidad general de las operaciones internas.		



A continuación para los dos últimos ejes, se presenta en forma de cuadro la metodología y el momento de medición para cada objetivo establecido.

Eje: Gestión del inventario

OBJETIVO	MOMENTO DE MEDICIÓN	HERRAMIENTA DE MEDICIÓN
Establecer un punto de equilibrio óptimo entre la oferta y la demanda, para evitar tanto excesos como faltantes. Mantener el nivel de inventario en un rango del 90% al 95% de utilización efectiva durante periodos de demanda estable.	Periodicidad trimestral, siendo la primera medición estimada para Mayo 2024	índice de utilización del inventario: (inventario utilizado efectivamente/inventario total disponible)*100
Pronosticar la demanda trimestral. Lograr un pronóstico certero para ajustar la producción y el inventario de manera proactiva. Lograr una precisión del 95% en el pronóstico trimestral de demanda.	Periodicidad trimestral, al final de cada periodo de pronóstico. Primera medición estimada para Mayo 2024	Indicador Desvío medio absoluto (DMA): (sumatoria demanda real - pronóstico) /n)
Identificar puntos de re pedido para suministros basados en niveles de inventarios óptimos, tiempos de entrega y demanda prevista. Lograr que los puntos de pedido establecidos garanticen un 98% de cumplimiento de pedidos y eviten escasez de productos cruciales.	Periodicidad bimestral, facilitando ajustes rápidos. Primera medición estimada para Abril 2024	Tasa de Cumplimiento de Pedidos: (pedidos cumplidos/total pedidos solicitados) *100
Implementar mejoras continuas en los procesos de gestión de inventario para aumentar la eficiencia operativa, reducir costos y minimizar posibles errores en la gestión de	Periodicidad semestral. Primera medición estimada para Agosto 2024	Porcentaje de reducción del Costo Operativo del Inventario: ((costo operativo inicial - costo operativo mejorado)/Costo operativo inicial)*100



inventarios. Lograr una reducción de costos operativos asociados con el inventario en un 10% mediante la implementación de mejoras continuas.		
---	--	--

Eje: Investigación de mercado y fidelización de clientes

OBJETIVO	MOMENTO DE MEDICIÓN	HERRAMIENTA DE MEDICIÓN
Reducir el impacto ambiental negativo del proceso de producción de productos de cemento. Lograr una reducción del 10% en la huella ambiental negativa en el próximo año.	Periodicidad Semestral. Siendo la primera medición estimada para Agosto 2024	Porcentaje de Cambio en Prácticas Sostenibles (uso de materias primas alternativas, cambios en los procesos de producción, entre otros.)
Aumentar la cuota de mercado y mejorar la visibilidad del negocio. Alcanzar un aumento del 15% en la cartera de clientes y un incremento del 50% en la interacción con clientes en el próximo año.	Periodicidad Anual. Siendo la primera medición estimada para Febrero 2025	Índice de Crecimiento de Clientes: (clientes nuevos/clientes iniciales)*100
		Tasa de Frecuencia de Compra
		Índice de Incremento en la Interacción con clientes: (interacciones nuevas/interacciones iniciales)*100
Actualizar el negocio respecto a las tendencias del mercado y las preferencias de los clientes. Lograr la implementación de al menos una tendencia nueva y mejorar en al menos un 50%	Periodicidad Anual. Siendo la primera medición estimada para Febrero 2025	Porcentaje de nuevas tendencias implementadas: (tendencias implementadas/ total de tendencias identificadas)*100
		Porcentaje de crecimiento de seguidores en las redes sociales



las redes sociales del emprendimiento y el tráfico en las mismas, durante el año próximo.		Porcentaje de aumento en interacción en redes (Likes, comentarios, compartidos)
---	--	--

Recomendaciones

A partir de la conclusión del presente trabajo, surgen recomendaciones estratégicas que la organización podría contemplar para mejorar diversos aspectos de su desempeño empresarial. Estas recomendaciones pretenden servir como una guía esencial en un entorno marcado por la incertidumbre y desafíos, especialmente en un mercado dinámico y altamente competitivo. El objetivo fundamental es fomentar un desarrollo continuo y sostenible de la organización. Entre estas recomendaciones, se puede mencionar:

- Mantener una estructura organizativa que sirva como soporte de todas las operaciones y estrategias, asegurando una alineación entre todos los componentes de la organización. Esta alineación es crucial para optimizar la ejecución de la estrategia corporativa y maximizar la eficiencia en todas las áreas de la empresa.
- Gestionar el talento y el crecimiento. Aumentar el personal en la organización como motor para el crecimiento de la misma. Para la contratación de nuevos empleados es importante contar con documentos de políticas y procedimientos y manuales de funciones, actualizados. Elaborar perfiles de puestos para facilitar su incorporación. La transmisión efectiva de la visión y valores de la



organización es esencial. Fomentar un ambiente laboral enriquecedor contribuye significativamente al rendimiento global de la empresa.

- Enfoque en la calidad como diferenciador competitivo. La adhesión constante a los estándares de calidad en todos los procesos de producción asegura la sostenibilidad de esta ventaja competitiva.
- Mantener un enfoque centrado en el cliente, donde se priorice la atención personalizada y la excelencia en el servicio. Considerar la implementación de Sistemas de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) ya que se presenta como una estrategia fundamental para garantizar la atención constante a las necesidades del cliente, asegurando la satisfacción y lealtad del mismo.
- Profundizar en una comunicación integral con los clientes mediante la implementación de campañas de marketing digital y la mejora continua de las plataformas de redes sociales. Esto va a permitir fortalecer la marca, atraer nuevos clientes y fidelizar a los clientes actuales.
- Implementar una evaluación continua del progreso hacia los objetivos estratégicos mediante el empleo de métricas clave de desempeño. Esta práctica proporciona una visión integral del rendimiento organizacional y permite la detección oportuna de ajustes necesarios para garantizar la implementación exitosa del plan estratégico.
- Mantener una vigilancia constante sobre las tendencias y avances en las técnicas y materiales empleados en la producción. La identificación de



oportunidades para expandir o modificar las operaciones productivas colabora a la adaptabilidad y competitividad de la organización.

Conclusiones

En un entorno empresarial caracterizado por su dinamismo y la constante variabilidad de los factores competitivos, se resalta la importancia crucial de una planificación estratégica y una definición precisa de objetivos para las pequeñas empresas. Estos aspectos simbolizan guías fundamentales que orientan su desarrollo y les permiten superar desafíos inherentes a este contexto dinámico. Al invertir en la planificación estratégica, estas empresas aseguran su capacidad para mantenerse como proveedores de productos de alta calidad, adaptándose a las fluctuantes tendencias y necesidades del mercado.

Dentro de un plan estratégico, es esencial definir objetivos específicos y cuantificables, los cuales proporcionan una orientación clara y también funcionan como indicadores clave de éxito. La alineación de todos los miembros de la organización con estos objetivos promueve la unidad y la dedicación.

Al ejecutar un plan estratégico sólido, se brinda a la empresa un herramienta valiosa para gestionar de forma eficiente los recursos, para llevar a cabo procesos de toma de decisiones fundamentadas y otorgar flexibilidad para enfrentar los diversos y dinámicos desafíos del mercado. Además, la presencia de una estructura organizativa sólida se presenta como una necesidad para llevar a cabo estrategias que impulsen el crecimiento empresarial, funcionando como un sustento integral para



dichas estrategias. La alineación estratégica se convierte, así, en un componente esencial, ya que sin ella, ninguna estrategia puede llevarse a cabo exitosamente.

La formulación de un plan estratégico se lleva a cabo con la intención de establecer bases internas sólidas, permitiendo que las acciones planificadas den lugar a cambios gradualmente evidentes y enriquecedores. Este enfoque se centra en gestionar la incertidumbre y fortalecer los elementos esenciales que determinan el éxito.

Referencias

- Franco Huertas (1993). *El método P E S. Planificación estratégica situacional*.
- Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill Education.
- Hillson, D., & Murray-Webster, R. (2017). *Understanding and Managing Risk Attitude*.
- Hodge, B., Anthony, W. Gales, L. (2003). *Teoría organizacional, un enfoque estratégico*. 6a Ed. Madrid, España: Prentice Hall.
- Martínez, V. (2020). *Administración, de lo simple a lo complejo*. Argentina: Pluma Digital.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones* (1a. Ed., 4a. Reimp.). Editorial Arie
- Morcillo Ortega, P; Salmador Sánchez, M. P; Campos, E.B (2006). *Dirección Estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*. Pirámide.



- Ossorio, Alfredo (2003). *Planeamiento estratégico*.
- Porter Michael, (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*.
- Soria, J. M. (s.f.). *Notas Técnicas Dirección Estratégica*. San Miguel de Tucumán: Universidad Nacional de Tucumán - Facultad de Cs. Económicas.
- Thompson, A. A; Gamble J.E; Peteraf, M. A; Strickland, A. J (2014). *Dirección Estratégica*. Mc Graw Hill.

Apéndice

Encuesta: Evaluación del Emprendimiento "PC"

Esta encuesta está destinada a clientes que están familiarizados con nuestro negocio, ya sea porque han realizado compras anteriormente o simplemente tienen conocimiento de nuestra empresa sin haber concretado una compra.

El propósito de esta encuesta es recopilar opiniones externas sobre el negocio, interpretar la imagen del negocio percibida por los clientes y recabar información detallada sobre las áreas de mejora y las fortalezas de nuestro emprendimiento.

Introducción:

Hola,

Soy Victoria, estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT. Estoy realizando un proyecto académico sobre el emprendimiento "PC" y me gustaría



conocer tu experiencia y opiniones. Tu participación es completamente anónima y sólo te llevará 5 minutos. Agradezco de antemano tu colaboración.

Preguntas:

1) ¿Cómo conociste el emprendimiento "PC"?

- a- Por recomendación de un amigo/familiar.
- b- A través de redes sociales.
- c- Por publicidad en línea o impresa.
- d- Por recomendación boca a boca.
- e- Otros (especificar):

2) Si has comprado algo del emprendimiento "PC", ¿cómo fue tu experiencia?

¿Cumplió tus expectativas?

- a- Sí, sin dudas.
- b- Sí, quedé conforme.
- c- Si, pero podría mejorar.
- d- No, no cumplió mis expectativas.

3) Si seleccionaste "No cumplió mis expectativas" en la pregunta anterior,

¿podrías indicar por qué?

4) ¿Qué aspectos del negocio "PC" te han gustado más?

5) ¿Qué áreas crees que podrían mejorar o qué oportunidades de mejora

identificás en el negocio "PC"?



6) ¿Crees que la imagen del negocio "PC" coincide con la realidad del servicio/producto que ofrecen?

- a- Sí, la imagen del negocio PC coincide perfectamente con el servicio/producto ofrecido.
- b- Sí, pero hay ciertas áreas donde la imagen del negocio podría mejorar para reflejar mejor el servicio/producto ofrecido.
- c- En parte, la imagen del negocio PC coincide con el servicio/producto ofrecido, pero hay algunas discrepancias que podrían confundir a los clientes.
- d- No puedo opinar sin haber experimentado el servicio/producto ofrecido por el negocio PC personalmente.
- e- No, la imagen del negocio PC no coincide con la realidad del servicio/producto que ofrecen en absoluto.

7) ¿Hay algo que te gustaría ver añadido al emprendimiento, ya sea un producto, una variedad de productos o un servicio?

8) ¿Qué palabras utilizarías para describir el emprendimiento "PC"?

9) ¿Recomendarías el negocio "PC" a tus amigos/familiares? ¿Por qué sí o por qué no?

¡Gracias por tu tiempo y colaboración! Tu opinión es muy valiosa para nuestro estudio.

Respuestas relevantes de la encuesta:



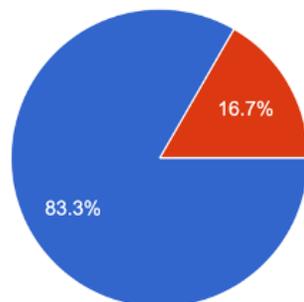
"Ampliar variedad de productos que ofrecen"
"Aumentar medios de pago"
"Incluir box de regalos"
"Vender a casas de decoración o restaurantes por ejemplo"

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 2: Resultados de la encuesta

¿Crees que la imagen del negocio "Punto en Concreto" coincide con la realidad del servicio/producto que ofrecen?

6 respuestas



- Sí, la imagen del negocio PC coincide perfectamente con el servicio/producto...
- Sí, pero hay ciertas áreas donde la imagen del negocio podría mejorar pa...
- En parte, la imagen del negocio PC coincide con el servicio/producto ofrec...
- No puedo opinar sin haber experimentado el servicio/producto ofr...
- No, la imagen del negocio PC no coincide con la realidad del servicio/pr...

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2: Resultados de la encuesta.

FALLAS EN EL CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS
"No tenían productos en stock"



"No pude encargar sus productos como souvenirs para un evento por poco tiempo de antelación"

"Tengo dos macetas de distinta calidad, una está linda mientras la otra tiene aspecto rugoso"

"Hice una consulta por redes y se demoraron mucho tiempo en darme una respuesta"

Fuente: Elaboración propia.