



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración

XI Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en
Administración



Instituto de
Administración
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Tucumán

PLAN ESTRATÉGICO PARA RETSÉ ACCESORIOS

SACUR SOFIA SOL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN – FACULTAD DE CIENCIAS
ECÓNICAS – INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN

sacursofia@gmail.com



INDICE:

Resumen	Pág. 2
Introducción	Pág. 2
Presentación del problema	Pág. 3
Preguntas de investigación	Pág. 3
Objetivo general	Pág. 4
Objetivos específicos	Pág. 4
Marco teórico	Pág. 4
Metodología	Pág. 6
APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS	Pág. 6
Descripción del emprendimiento	Pág. 6
Emprendimiento	Pág. 6
Mercado	Pág. 7
Matriz FODA	Pág. 7
Estrategias DAFO	Pág. 8
Modelo de las cinco fuerzas de Porter	Pág. 9
Propósito	Pág. 10
Misión	Pág. 10
Visión	Pág. 10
Valores	Pág. 10
Bibliografía	Pág. 11



RESUMEN

La elaboración de este plan estratégico se basa en un emprendimiento de accesorios, que nació a principios del año 2020 en la ciudad de San Isidro Lules. El mismo se dedica a la comercialización de accesorios armados a mano. Su canal de venta es únicamente on-line con modalidad de entrega en la ciudad de Lules y posibilidad de retiro del domicilio de la dueña. Entre los accesorios que ofrece, cuenta con aros, pinzas para el pelo, pulseras, collares y tobilleras, entre otros.

El emprendimiento es relativamente nuevo y al contar con escaso capital es manejado únicamente por su dueña que se encarga de realizar todas las actividades desde la selección y compra de la materia prima, armado de los accesorios y el packaging, creación de contenido para redes sociales, atención a los clientes, hasta las entregas y envíos. Estas actividades no se encuentran planificadas, tampoco existe un sistema control de ni un rumbo definido, lo que hace que no exista eficiencia ni eficacia en las mismas.

Con la llegada de la pandemia, nacieron muchos nuevos emprendimientos de carácter similar, de manera que surgió mucha competencia. Entonces es necesario poder fortalecer la posición del mismo en el mercado, mejorar su desempeño y ser competitivo. Para lograr esto, se plantea como objetivo general elaborar un plan estratégico que colabore con el crecimiento del emprendimiento. Además el trabajo tendrá como objetivos específicos: Conocer la situación actual del emprendimiento; formalizar los procesos del emprendimiento (compra, venta y producción) y; establecer un control de inventario, tanto de materia prima como de producto terminado.

El trabajo se va a encuadrar dentro de un método de investigación cualitativa. Se hará uso de un diseño de “investigación-acción” con enfoque “práctico”. Las herramientas que se van a emplear para la recolección de datos serán la observación y el trabajo de campo, como fuentes primarias; entrevistas semi-estructuradas a profesionales del rubro e información extraída de internet, como fuente secundaria. Se trabajará con una muestra “no probabilística” o “dirigida” de participantes voluntarios, ya que se busca comprender la situación actual de emprendimiento y sus posibilidades de crecimiento.

Hasta el momento se cumplió con la primera fase de la investigación: Se realizó un análisis estratégico utilizando las siguientes herramientas: Matriz FODA y el modelo de las cinco fuerzas de Porter para evaluar los recursos y capacidades del negocio, como así también los efectos de las fuerzas competitivas del entorno. También se confeccionaron las estrategias FO, FA, DO Y DA. Y por último, en base a una entrevista con la dueña se definieron el propósito, la misión, visión y valores esenciales del emprendimiento.

Palabras Clave: Emprendedor–Plan estratégico– estrategia - Retsé accesorios

INTRODUCCIÓN

La elaboración de este plan estratégico se basa en el emprendimiento “Retsé accesorios”, que nació en el mes de febrero del año 2020 y se encuentra



**XI Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en
Administración**

situado en la ciudad de San Isidro Lules. El mismo se dedica a la comercialización de distintos tipos de accesorios armados a mano, tanto para mujeres como para hombres. Su canal de venta es únicamente on-line con modalidad de entrega en distintos puntos de encuentro ubicados dentro de la misma ciudad y posibilidad de retiro del domicilio de la dueña.

Entre los accesorios que ofrece, cuenta con:

- + Aros metálicos
- + Aros de gemas soldados
- + Hebillas y pinzas para el pelo
- + Pulseras
- + Collares
- + Correas porta barbijo y anteojos

Y otros que son armados para fechas o estaciones especiales, como por ejemplo:

- + Tobilleras, en verano
- + Escarapelas de gemas soldadas, para las fechas patrias correspondientes

El objetivo de éste emprendimiento es la diferenciación ya que cada modelo es distinto a los demás. Asimismo, se busca ofrecer a los clientes productos con valor agregado, al brindarles atención personalizada y armado de los accesorios según sus gustos y necesidades.

PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

Retsé accesorios es un emprendimiento relativamente nuevo y al contar con escaso capital es manejado únicamente por su dueña y creadora que se encarga de realizar todas las actividades, abarcando desde la selección y compra de la materia prima, armado de los accesorios y el packaging, creación de contenido para redes sociales, atención a los clientes, hasta las entregas y envíos. Estas actividades no se encuentran planificadas, tampoco existe un sistema control de ni un rumbo definido, lo que hace que no exista eficiencia ni eficacia en las mismas.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es la situación actual del emprendimiento?
- ¿Cuáles son los posibles cursos de acción a seguir?
- ¿Qué herramientas permitirán mejorar y potenciar su desempeño?
- ¿Cómo gestionar el rumbo del emprendimiento?

Con la llegada de la pandemia, nacieron muchos nuevos emprendimientos de carácter similar a “Retsé” de manera que surgió mucha competencia. Entonces es necesario poder fortalecer la posición del mismo en el mercado, mejorar su desempeño y ser competitivo. Para lograr esto, se plantean los siguientes objetivos:



OBJETIVOS

Objetivo general: Elaborar un Plan Estratégico que colabore con el crecimiento del emprendimiento.

Objetivos específicos: Para poder cumplir con el objetivo general, es necesario determinar una serie de acciones específicas a realizar:

1. Conocer la situación actual del emprendimiento.
2. Formalizar los procesos del emprendimiento (compra, venta y producción)
3. Establecer un control de inventario, tanto de materia prima como de producto terminado.

MARCO TEÓRICO

El proceso emprendedor comprende todas las actividades relacionadas con detectar oportunidades y crear organizaciones para concretarlas.

Un emprendedor es una persona que detecta una oportunidad y crea una organización (o la adquiere o es parte de un grupo que lo hace) para encararla.¹

Para alcanzar el éxito en cualquier emprendimiento que se lleve a cabo es necesaria la creación de una estrategia.

La estrategia de una compañía es el plan de acción que la administración aplica para obtener una posición en el mercado, realizar sus operaciones, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito y alcanzar las metas de desempeño deseadas.²

Idear una estrategia, desarrollar una visión y misión, y establecer objetivos, son tareas básicas para determinar el rumbo; señalan hacia dónde va una compañía, su propósito, los resultados estratégicos y financieros que se plantea como meta, su modelo básico de negocios y los movimientos competitivos y planteamientos de acciones internas con que se obtendrán los resultados de negocios planeados. En conjunto, constituyen el **plan estratégico** para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica. Por lo general, un plan estratégico incluye un compromiso para asignar recursos al plan y especifica el periodo para alcanzar las metas (por lo general, de tres a cinco años).³

El proceso de formación de la estrategia o proceso estratégico hace referencia a la manera en la que se va configurando la estrategia realmente seguida por la empresa, tomando en consideración que ésta es fruto de múltiples acciones, algunas de las cuales pueden haber sido planeadas de manera explícita anteriormente y otras no.

¹ Andy Freire, "¿Qué es ser emprendedor?" *Pasión por emprender*, 2004, pp. 27.

² Arthur A. Thompson "¿Qué es una estrategia y por qué es tan importante?" *Administración estratégica*, 2015, pp. 15.

³ Arthur A. Thompson "¿Qué es una estrategia y por qué es tan importante?" *Administración estratégica*, 2015, pp. 37.



Las principales categorías o entidades conceptuales del proceso de formación de la estrategia, son las siguientes:

Pensamiento estratégico, que expresa “la forma de poder representar determinado modelo mental o estructura cognitiva que debe llevar a la organización a reflexionar sobre su proyecto empresarial, es decir, sobre lo que quiere ser y hacer; y a analizar la conveniencia o no de cambiar lo que está haciendo en el presente, con el fin de tener un futuro mejor, como respuesta efectiva a su reto estratégico.” Los aspectos constitutivos del pensamiento estratégico pueden enunciarse como la identificación de los “valores”, es decir aquellas cosas que son importantes para la empresa; “la misión”, como una enunciación de quiénes somos y cuál es el propósito de la empresa; “la visión” entendida como una proyección de lo que la organización trata de alcanzar en un futuro; y finalmente “los objetivos”, la expresión concreta de lo que la empresa pretende alcanzar en un horizonte y cuantía concretos.

El análisis estratégico que representa el sistema de vigilancia, de diagnóstico externo o de evaluación de los efectos de las fuerzas competitivas del entorno y de diagnóstico interno o de evaluación de la situación de los recursos y capacidades que definen las competencias esenciales de la organización. Como herramientas para dichos análisis se destacan el modelo FODA, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el análisis VRIO entre otras.

La formulación estratégica, consiste en la identificación y evaluación de las diferentes opciones estratégicas que se presentan y culmina con la selección de una de ellas. En la evaluación es preciso considerar el potencial de expansión o de diversificación de la empresa. Dicha consideración conduce a procesos específicos de evaluación interna, entendida como la valoración de la capacidad de la empresa para conseguir sus objetivos iniciales o revisados sin cambios básicos en su campo de actividad actual, y de evaluación externa, referida a la valoración de un nuevo campo de actividad basado en sectores más atractivos o convenientes en términos de crecimiento y rentabilidad. Las principales estrategias genéricas que la empresa puede adoptar, según, por ejemplo, la naturaleza de la ventaja competitiva son: Liderazgo de costes, diferenciación y segmentación.

Y por último la planificación, implantación y control de la estrategia. La planificación estratégica trata de los siguientes aspectos:

- ✚ Establecer la participación de la dirección.
- ✚ Enunciar y comunicar los objetivos de la empresa y los de cada unidad de negocio.
- ✚ Organizar los medios para el proceso de planificación.
- ✚ Definir responsables y recursos.
- ✚ Establecer calendarios del proceso y del programa de trabajo.
- ✚ Identificar las necesidades de información, tanto interna como externa.

La implantación supone llevar a la práctica el plan diseñado, junto con la acción emergente. Esta fase presenta una gran importancia, ya que de ella puede depender en múltiples ocasiones el éxito de la empresa. Esto es así



debido a que el resto de las categorías conceptuales del proceso estratégico, son de poca utilidad si no se traducen en acción. Y por último, el control estratégico pretende el conocimiento y seguimiento de la evolución del entorno, de las fuerzas competitivas y de la eficacia de la organización en la puesta en práctica y logro de los objetivos contenidos en las estrategias diseñadas.⁴

MARCO METODOLÓGICO

Para poder alcanzar los objetivos planteados, el trabajo se va a encuadrar dentro de un método de investigación cualitativa.

Se hará uso de un diseño de “investigación-acción” con enfoque “práctico” ya que el objetivo no es únicamente resolver una problemática implementando un plan de acción, sino también comprender la misma.

Las herramientas que se van a emplear para la recolección de datos, serán la observación y el trabajo de campo, como fuentes primarias; entrevistas semi-estructuradas a profesionales del rubro, cuestionarios auto administrados con preguntas abiertas y cerradas, dirigidas a los actuales clientes del emprendimiento y a posibles clientes potenciales para conocer sus gustos, necesidades y preferencias como así también recabar información sobre posibles mejoras y/o productos a ofrecer y también conocer la situación actual de “Retsé” e información extraída de internet, como fuente secundaria.

Se trabajará con una muestra “no probabilística” o “dirigida” de participantes voluntarios, ya que se busca comprender la situación actual de emprendimiento y sus posibilidades de crecimiento.

APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS

DESCRIPCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

“Retsé accesorios” es un emprendimiento que se dedica a la comercialización de accesorios de moda armados a mano, tales como aros, collares, pulseras, tobilleras, pinzas y hebillas para el pelo entre otros. Las ventas se realizan de manera on-line a través de diversas redes sociales, mediante entregas al domicilio del cliente, entrega en una zona a acordar o retiros del punto de venta. Los medios de pago que se reciben son efectivo y transferencia.

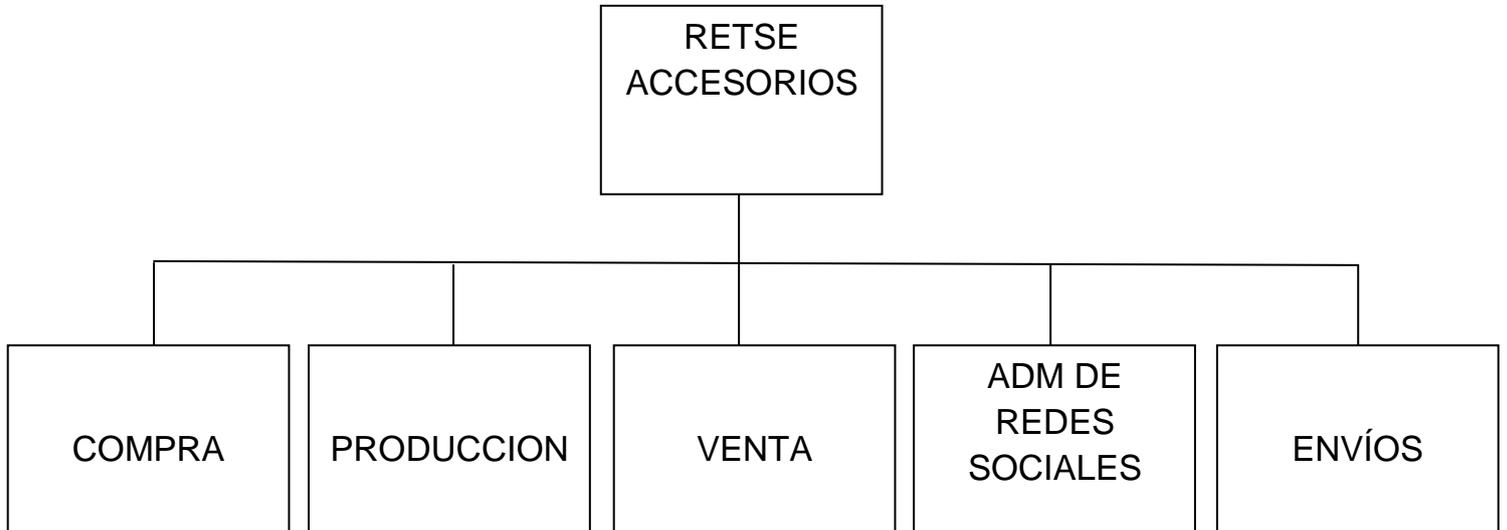
EMPRENDIMIENTO

El emprendimiento inició sus actividades a comienzos del año 2020, en la ciudad de San Isidro de Lules. Al principio se comercializaban solamente aros y con el tiempo, las recomendaciones de los clientes y en base a las últimas tendencias se agregaron más accesorios.

⁴ Eduardo Campos. *Dirección estratégica, Nuevas perspectivas teóricas*, pp. 80-98.



Retsé accesorios está formado por una única socia y dueña, quien se encarga de llevar a cabo todas las operaciones del negocio. El organigrama, descrito por la misma, es el siguiente:



Fuente: Organigrama descrito por la dueña. Cuadro N° 1

MERCADO

El emprendimiento se encuentra en el mercado de la comercialización de accesorios armados a mano. La demanda de estos productos aumentó ampliamente en el último tiempo debido a que marcan tendencia y a la visualización que cada vez se hace más presente a causa de las redes sociales, ya que a los usuarios les gusta mostrar su apariencia.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL EMPRENDIMIENTO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este punto se realiza un diagnóstico externo o de evaluación de los efectos de las fuerzas competitivas del entorno y un diagnóstico interno o evaluación de la situación de recursos y capacidades que definen las competencias esenciales.

1. Matriz FODA:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
------------	---------------



XI Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

<ul style="list-style-type: none">- Precios accesibles- Atención personalizada- Diseños únicos- Accesorios personalizados- Envíos a domicilio- Variedad de productos- Disponibilidad de stock	<ul style="list-style-type: none">- Alta demanda de productos- Crecimiento del rubro- Conocimiento a través de redes sociales- Recomendaciones de clientes- Brindar un servicio diferenciado- Expansión de la cartera de clientes- Acceso a nuevas tecnologías
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- No contar con herramientas de control formales que sirvan para guiar al emprendimiento- Falta de planificación en las actividades (compras, producción, ventas)- Ineficiencia en la estructura- Falta de control de inventarios	<ul style="list-style-type: none">- Mucha competencia- Inflación- Saturación del mercado

Fuente: Elaboración propia. Cuadro N° 2

Estrategias DAFO:

ESTRATEGIAS FO <ul style="list-style-type: none">- Creación de una página web para el emprendimiento- Formación de alianzas con emprendedores de otros rubros- Elaboración de una estrategia de marketing digital para tener más presencia en las redes.	ESTRATEGIAS FA <ul style="list-style-type: none">- Utilización del stock como un amortiguador de la inflación, disminuyendo así los costos pertinentes
---	---



ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none">- Llevar un control de inventarios a través de plantillas de Excel- Fragmentar los procesos (compra, producción, ventas) para formalizarlos	<ul style="list-style-type: none">- Planificar las compras para hacerle frente a la inflación

Fuente: Elaboración propia. Cuadro N° 3

Como resultado de este análisis Retsé accesorios se encuentra bien posicionado en el rubro. Una de sus grandes ventajas competitivas es brindar atención personalizada; además los clientes pueden conseguir gran variedad de accesorios siendo la mayoría diseños exclusivos, lo que es difícil de conseguir en la competencia. A su vez, ofrecen comodidad a sus clientes al realizar envíos a domicilio de los accesorios. Sin embargo tiene un punto débil al no contar con herramientas de control formales que guíen al emprendimiento. Con respecto a las oportunidades, al existir un amplio consumo de estos productos, el emprendimiento tiene la posibilidad de llegar a más clientes y conseguir un mejor posicionamiento en el mercado. Actualmente la saturación del mercado es cada vez mayor ya que la inversión que se necesita para ingresar al mismo es mínima, haciendo que cada vez la competencia sea mayor por lo que actúa como una gran amenaza. Por último, las constantes fluctuaciones de la moneda de cambio hace que a la gente le cueste adaptarse a los nuevos precios por lo que la cartera de clientes tiende a modificarse con facilidad.

2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter:

Nivel de competitividad entre empresas actuales: En la actualidad existen numerosos locales que comercializan accesorios de moda, tales como “Todo Moda” e “Isadora” y muchos emprendimientos que compiten directamente con Retsé que se dedican a la comercialización de accesorios armados a mano. No obstante, para poder destacar, Retsé ofrece productos únicos, no elaborados en serie para así distinguirse de la competencia.

MEDIA/ALTA

Amenaza de nuevos competidores: Al tratarse de un emprendimiento de accesorios de moda, las barreras de ingreso para nuevos competidores son bastante bajas. Para iniciar el negocio se requiere de una inversión mínima, pudiendo comenzar el mismo con aproximadamente \$3.000, con lo cual muchas personas deciden iniciarse en el rubro.



ALTA

Amenaza de productos sustitutos: En éste sector el emprendimiento tiene grandes amenazas por productos sustitutos, ya que el mercado es muy amplio.

Las alternativas son:

- ✚ Accesorios de acero quirúrgico: Si bien su precio es mayor al tipo de accesorios que ofrece el emprendimiento, este tipo de accesorios posee una larga durabilidad, son resistentes, hipoalergénicos y no se oscurecen ni se oxidan.

ALTA

Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores es débil, ya que si bien los suministros varían de precio según cada proveedor, los mismos se consiguen con facilidad pudiéndose reemplazar fácilmente a los proveedores.

BAJO

Poder de negociación de los clientes: Los clientes al poder elegir entre una gran variedad de emprendimientos de accesorios armados a mano, pueden cambiar de marcas constantemente en base a sus gustos y preferencias.

ALTO

PLAN ESTRATÉGICO

Propósito: Empoderar personas encargándonos de resaltar su belleza.

Misión: Somos un emprendimiento que trabaja con pasión para brindarte accesorios de moda que potencien tu personalidad, hagan que te destagues y que te sientas único.

Visión: Queremos ser parte de cada ocasión en tu vida, que puedas consentirte, mimarte y sentirte lindo con nuestros accesorios. Aspiramos a ser el lugar donde encuentres un regalo para esa persona tan especial.

Valores: Este emprendimiento enuncia sus valores de la siguiente manera:

- Compromiso
- Creatividad
- Responsabilidad
- Satisfacción del cliente



BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Bueno Campos, E. (s.f.). Dirección Estratégica. Nuevas Perspectivas Teóricas. Ediciones Pirámides.
- ❖ Freire, A. (2004). Pasión por emprender. De la idea a la cruda realidad. Aguilar.
- ❖ Gamble, J., Peteraf, M., Strickland, A. y Thompson, A. (2015). Administración Estratégica. McGraw-Hill/Irwin.
- ❖ Hax, A. (2002). Estrategias para el liderazgo competitivo. Ediciones Granica.
- ❖ Hernández Sampieri, R. F. (2014). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill.
- ❖ Kaplan, R. y Norton, D. (2002). Cuadro de mando integral. Gestión 2000.
- ❖ Martínez, V. (2020). Administración, de lo simple a lo complejo. Argentina: Pluma Digital.
- ❖ McDaniel, C. (2016). Investigación de mercados. Cengage Learning.
- ❖ Soria, J. M. (s.f.). Notas Técnicas Dirección Estratégica. San Miguel de Tucumán: Universidad Nacional de Tucumán - Facultad de Cs. Económicas.