



PRÁCTICA PROFESIONAL 2023

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

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

ALUMNO: CANTEROS, MARIA VICTORIA
Vickycanteros27@gmail.com

TUTOR: LIC PATRICIA RAGONE



Índice

Resumen	4
Palabras Clave:	4
Introducción	4
Situación Problemática	5
Preguntas de Investigación.....	5
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Marco Metodológico	7
Recolección de datos	7
Marco Teórico	8
Estrategia	8
Planeamiento Estratégico (Alfredo Ossorio, 2003):	9
Método P.E.S. (Planificación Estratégica Situacional) de Franco Huertas (1993):	9
Análisis FODA	10
Análisis PESTEL	10
Matriz de riesgo.....	11
Aplicación	11
Análisis FODA	11
Estrategias FO-FA-DO-DA	14
Análisis PESTEL	16
Matriz de riesgo.....	22
Formulación y planificación estratégica	23
Ejes estratégicos	24
1. Una estructura organizativa formal.....	24
2. La gestión del inventario	26
3. Investigación de mercado y fidelización de clientes	27
Siguientes rutas de acción	28
Apéndice	29
Encuesta:.....	29



Referencias 33



Resumen

Este proyecto de investigación se enfoca en el emprendimiento familiar “PC”, dedicado a la producción y comercialización de productos de concreto. El emprendimiento se caracteriza por ofrecer productos personalizados, de diseños únicos, duraderos y resistentes, siendo ésta su ventaja competitiva. Al mismo tiempo, presenta como oportunidad de mejora la falta de una planificación estratégica que guíe el accionar y curso del negocio y permita realizar proyecciones sobre la estructura, procesos e inventarios, aprovechando las oportunidades emergentes.

La gestión de inventario enfrenta desafíos en términos de faltantes y excesos estacionales, lo que afecta la satisfacción de la demanda y la capacidad para aprovechar oportunidades.

El objetivo es implementar una planificación estratégica que le permita al negocio enfrentarse al mercado desde una postura más sólida, teniendo presente su ventaja competitiva.

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. 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.

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 problema central que motiva este trabajo, es la falta de planificación estratégica en un emprendimiento familiar. Esto ha generado toma de decisiones reactivas y desafíos en la gestión del inventario, en la satisfacción de la demanda y en la capacidad de capitalizar oportunidades emergentes, en un mercado cambiante y competitivo.

Preguntas de Investigación

- ¿Cómo afecta la falta de 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 los 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 llevará a cabo utilizando un enfoque mixto que combina métodos cualitativos y cuantitativos. Esto permitirá una comprensión profunda de los problemas subyacentes y también proporcionará datos cuantificables para el análisis.

El diseño a utilizar será tipo DEXPLOS (exploratorio – secuencial).

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2008), los enfoques mixtos constituyen un conjunto de procesos de investigación sistemáticos, empíricos y críticos. Estos métodos involucran la recopilación y el análisis tanto de datos cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta. El propósito es realizar inferencias a partir de la totalidad de la información recopilada, con el objetivo de obtener una comprensión más profunda del fenómeno objeto de estudio.

Recolección de datos

Respecto a la técnica de recolección de datos se evaluará:

- 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.
- Realización de entrevistas a los dueños: Se llevarán a cabo entrevistas 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.

- Revisión documental del negocio: Se recopilarán datos cuantitativos sobre la demanda, los plazos de entrega, los niveles de inventario y otros indicadores clave para evaluar la gestión de inventario y la satisfacción de la demanda.
- Se llevarán a cabo encuestas anónimas a clientes familiarizados con el negocio.

Finalmente, se procederá 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, 2003):

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) de Franco Huertas (1993):

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 es una herramienta estratégica utilizada para evaluar y analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar a una organización y su entorno de negocios. 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. 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

Análisis FODA

Este análisis se realizó a partir de las entrevistas realizadas a los dueños del negocio, 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 es un mercado nacional principalmente, la competencia nacional 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.

Colabora 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 permita mejorar su relación con el cuidado medio ambiental.

En nuestro caso, el emprendimiento PC tiene 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 decidimos darle 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 concreto se incluyó en la producción como material 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 a nuestro 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 vibratoras 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 nuestra producción, 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.

(En nuestro caso, esta tecnología se subcontrata 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 sobre nuestro negocio. 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 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



NUMERO	FUENTE	VARIABLE	SITUACION DE CONTEXTO	RIESGO ASOCIADO	CONSIDERACION	SEVERIDAD	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CRITICIDAD	ACCIONES PARA MITIGAR RIESGO	EJE
1	FODA	DEBILIDAD	Gestión 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 gestión 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	TECNOLOGICO	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

Formulación y planificación estratégica

Del análisis FODA, PESTEL y de la encuesta realizada, se obtuvo 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 y asegurarse así 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 de negocio del mercado.

Al hacer referencia a la gestión de inventarios, también estamos haciendo 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

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

1. Una 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.

- Elaborar un organigrama que visualice claramente las diversas áreas de la organización. Este instrumento proporciona una representación gráfica de la estructura jerárquica y funcional, facilitando la comprensión de las relaciones y responsabilidades.
- Desarrollar una cultura organizacional sólida que refleje y promueva los valores, la visión y misión de la empresa, fomentando un ambiente de trabajo positivo y colaborativo para potenciar la motivación y el compromiso de los colaboradores.
- 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.
- Desarrollar y documentar políticas y procedimientos que guíen el comportamiento y las operaciones diarias, lo que contribuirá a la consistencia y eficiencia.
- Establecer un sistema de revisión periódica para evaluar la eficacia de la estructura organizativa y realizar ajustes según sea necesario para adaptarse a cambios internos o externos, garantizando la flexibilidad y la capacidad de respuesta de la empresa.
- Introducir tecnologías y sistemas de gestión que respalden y mejoren 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.



2. La 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 permitirá 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:

- Optimización del Nivel de Inventario. Establecer un equilibrio óptimo entre la oferta (cantidad de productos en stock) y la demanda, evitando tanto excesos como faltantes. Este equilibrio es esencial para evitar costos innecesarios y garantizar la disponibilidad de productos según la demanda.
- Introducir sistemas de gestión de inventario automatizados para mejorar la precisión, la visibilidad y la eficiencia en el seguimiento de productos. Esto agiliza los procesos y proporciona información en tiempo real sobre el estado del inventario.
- Trabajar en el pronóstico de la demanda con el objetivo de anticipar con mayor precisión las variaciones estacionales y las tendencias del mercado. Un pronóstico certero permite ajustar la producción y el inventario de manera proactiva.
- Establecer políticas de re pedido basadas en niveles de inventario 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.



-
- Definir indicadores clave de rendimiento, KPIs específicos como el índice de rotación de inventario, la tasa de cumplimiento de pedidos, el tiempo promedio de entrega, la tasa de satisfacción del cliente, para evaluar el desempeño de la gestión del inventario y servir de guía para decisiones estratégicas.
 - Establecer una comunicación efectiva con proveedores para coordinar eficazmente la necesidad de suministros con el momento de pedido y así reducir los plazos de entrega y optimizar la disponibilidad de productos.

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 posibles objetivos a seguir para abordar este eje estratégico:

- Análisis del mercado: Realizar una investigación exhaustiva del mercado para comprender las tendencias, demandas y comportamientos de los consumidores en el ámbito de productos de cemento, identificando oportunidades y amenazas emergentes..



-
- Segmentación de Mercado: Identificar segmentos específicos de clientes dentro del mercado que puedan tener necesidades y preferencias particulares para adaptar la oferta de productos y estrategias de marketing de manera más efectiva.
 - Estrategia de Posicionamiento: Desarrollar una estrategia clara de posicionamiento de marca que destaque los atributos únicos de los productos de cemento, diferenciándolos de la competencia y generando una propuesta de valor convincente.
 - Feedback del Cliente: Implementar mecanismos de retroalimentación del cliente, como encuestas, comentarios en línea y análisis de redes sociales, para comprender la percepción del cliente sobre los productos y la calidad del servicio.
 - Programas de Fidelización: Diseñar e implementar programas de fidelización efectivos que recompensen la lealtad del cliente, ya sea a través de descuentos o promociones exclusivas.
 - Campañas de Marketing Personalizadas: Utilizar la información recopilada durante la investigación de mercado para desarrollar campañas de marketing más personalizadas y dirigidas, aumentando la relevancia y la efectividad.
 - Medición de la Lealtad del Cliente: Establecer indicadores clave de lealtad del cliente, como la tasa de retención y la frecuencia de compra, para evaluar el éxito de las estrategias de fidelización implementadas.
 - Monitoreo de Competencia: Realizar un seguimiento constante de las estrategias de marketing de la competencia para adaptarse y diferenciarse de manera efectiva en el mercado.

Siguientes rutas de acción



Debido a que el presente trabajo se encuentra en proceso, se presentan las siguientes rutas de acción a abordar en las próximas etapas:

- Si bien en los tres ejes estratégicos definidos se indicaron los posibles objetivos a cumplir, es preciso realizar otra fase de entrevistas con los dueños del negocio para terminar de definir cuales son los objetivos estratégicos más importantes a abordar para cada uno de los ejes estratégicos.
- Una vez establecidos los objetivos estratégicos de cada eje, se deberá definir sus respectivos planes de acción, plazos y responsables de cumplimiento.
- Incorporación de datos cuantitativos para realizar un análisis de los aspectos cuantificables del negocio y así abordar las metas estratégicas de los objetivos a través de métricas.

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.



Referencias

- Thompson, A. A; Gamble J.E; Peteraf, M. A; Strickland, A. J (2014). Dirección Estratégica. Mc Graw Hill.
- Porter Michael, (2009). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.
- Martínez, V. (2020). Administración, de lo simple a lo complejo. Argentina: Pluma Digital.
- Ossorio, Alfredo (2003). *Planeamiento estratégico*.
- Franco Huertas (1993). *El método P E S. Planificación estratégica situacional*.
- Hernández-Sampieri, R. (2018). Metodología de la Investigación. McGraw Hill Education.
- Mintzberg, H. (1984). La estructuración de las organizaciones (1a. Ed., 4a. Reimp.). Editorial Arie
- Hodge, B., Anthony, W. Gales, L. (2003). Teoría organizacional, un enfoque estratégico. 6a Ed. Madrid, España: Prentice Hall.
- Soria, J. M. (s.f.). Notas Técnicas Dirección Estratégica. San Miguel de Tucumán: Universidad Nacional de Tucumán - Facultad de Cs. Económicas.
- Morcillo Ortega, P; Salmador Sánchez, M. P; Campos, E.B (2006). Dirección Estratégica. Nuevas perspectivas teóricas. Pirámide.