



Plan estratégico sostenible y digital para Nordeco SRL: hacia una PYME de triple impacto en Tucumán”

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

Autora: Paz Pastorino, Lourdes María.

Mail: lourdesmariapazpastorino@gmail.com

Tutora: Abbas, Virginia.

Año: 2025



Índice

Resumen	3
Introducción	4
Situación Problemática	5
Preguntas de Investigación	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Marco Metodológico	6
Marco Teórico	8
Aplicación	12
Recomendaciones	43
Conclusiones	45
Referencias bibliográficas	46
Apéndice	47



Resumen

El presente trabajo implementa un plan estratégico sostenible y digital para Nordeco SRL, una PyME certificada como Empresa B y dedicada a la comercialización de materiales de origen responsable. El objetivo general consiste en implementar un plan estratégico que profesionaliza la gestión de la empresa mediante la estandarización y digitalización de los procesos clave, posicionando la sostenibilidad como eje de diferenciación competitiva en el sector maderero de Tucumán.

El marco teórico se sustenta en los aportes de Thompson, Morcillo, Kaplan y Norton, Simons y Porter, abordando conceptos de estrategia, ventaja competitiva, control de gestión y sostenibilidad organizacional. Desde este enfoque, la dirección estratégica se concibe como una herramienta fundamental para que las PyMEs enfrenten entornos dinámicos, digitales y altamente competitivos.

A partir de un diagnóstico integral construido mediante herramientas como FODA, VRIO, Octógono Organizacional, Benchmarking y una encuesta a clientes, se identificaron fortalezas relevantes (cultura colaborativa, buenas prácticas ambientales y reputación local) junto con debilidades críticas, tales como duplicación de tareas, informalidad operativa y bajo nivel de digitalización. Esta brecha evidencia la distancia entre la identidad sostenible de la empresa y su gestión cotidiana.

Con base en los hallazgos, se diseña una propuesta estratégica organizada en tres ejes: sostenibilidad, digitalización y profesionalización. El plan incorpora la figura del Controller de Gestión Estratégica como rol articulador, responsable de monitorear la ejecución, coordinar áreas y asegurar la mejora continua mediante el Cuadro de Mando Integral (CMI). Asimismo, se proyecta una transformación digital progresiva mediante estandarización de procesos, trazabilidad con códigos QR, eliminación del papel e incorporación de herramientas de inteligencia artificial.

El trabajo culmina con un Roadmap de implementación y un Plan de Acción Estratégico que definen responsables, plazos, indicadores y resultados esperados, garantizando la viabilidad del modelo. En conjunto, la propuesta consolida un sistema de gestión activo y medible que alinea estrategia, personas y tecnología, posicionando a Nordeco SRL como referente regional en gestión estratégica sostenible y digital.

Palabras Clave: Plan estratégico, Digitalización, Innovación, Sostenibilidad, Pymes.



Introducción

En un contexto empresarial marcado por la complejidad, la transformación digital y la búsqueda de sostenibilidad, la dirección estratégica se convierte en el timón que orienta los recursos, capacidades y estructuras hacia un futuro deseado. Hoy las organizaciones no solo deben planificar, sino también aprender a adaptarse en entornos inciertos, equilibrando eficiencia e innovación. El presente plan estratégico se formula siguiendo los lineamientos del modelo de Dirección Estratégica, con el propósito de analizar la situación actual de la empresa, formular estrategias y definir mecanismos de control que aseguren su implementación. Se busca fortalecer la ventaja competitiva mediante la digitalización de procesos y la gestión sostenible de los recursos, en coherencia con los principios de las Empresas B y la teoría del Sistema de Objetivos y Políticas (SOP).

En Argentina, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) representan más del 99% del total de las unidades productivas y generan alrededor del 65 % del empleo formal (Ministerio de Producción, 2023). Sin embargo, gran parte de ellas enfrenta dificultades derivadas de la falta de planificación formal, la informalidad de los procesos y la lenta adopción de herramientas digitales.

Esta situación se refleja especialmente en el NOA y en sectores tradicionales como la madera y la construcción, donde las PyMEs cumplen un rol central en el empleo y el desarrollo local, pero deben responder a nuevas exigencias de eficiencia, transparencia y trazabilidad.

En este escenario se encuentra Nordeco SRL, empresa tucumana dedicada a la comercialización de maderas de bosques cultivados y materiales derivados (WPC, SPC, plywood, MDF, melaminas, tableros, entre otros). La organización se distingue por haber obtenido la certificación como Empresa B, lo que la integra al grupo de compañías de triple impacto (económico, social y ambiental).

El desafío de Nordeco SRL no consiste únicamente en sostener esta identidad, sino en convertirla en una ventaja competitiva real. Para lograrlo, resulta indispensable avanzar en la profesionalización de su gestión, estandarizando procesos, reduciendo ineficiencias y aprovechando herramientas tecnológicas que permitan medir, comunicar y potenciar su impacto sostenible.

En esta línea, el presente trabajo tiene como propósito formular un plan estratégico sostenible y digital para Nordeco SRL, apoyado en herramientas de diagnóstico y de control de gestión.

En este contexto, la empresa enfrenta el desafío de fortalecer su gestión interna para mantener la coherencia entre su propósito de triple impacto y la eficiencia de sus operaciones. Por ello, el presente plan estratégico busca consolidar la sostenibilidad y competitividad de Nordeco SRL mediante la digitalización de sus procesos y la profesionalización de su gestión, integrando la innovación tecnológica con la estrategia de impacto social y ambiental que caracteriza a la empresa.



Situación Problemática

En Nordeco SRL, el compromiso del equipo y la atención al cliente son indiscutibles. Sin embargo, en la dinámica diaria aparecen síntomas que afectan la eficiencia de la organización: tareas duplicadas, información cargada de manera distinta por diferentes personas y criterios de trabajo que varían según quién los ejecute.

Estos síntomas reflejan un problema de fondo: la empresa no cuenta con procesos claros ni digitalizados que unifiquen la operación. La ausencia de estándares y sistemas tecnológicos integrados genera inconsistencias, retrabajos y pérdida de tiempo, lo que dificulta que la organización avance en una misma dirección.

El desafío cobra mayor relevancia considerando que Nordeco SRL es una Empresa B certificada, comprometida con el triple impacto económico, social y ambiental. Sin procesos formalizados ni herramientas digitales de gestión, resulta difícil medir y comunicar el impacto sostenible de sus productos, lo que limita la posibilidad de transformar la sostenibilidad en una ventaja competitiva diferenciadora.

Mientras tanto, la competencia local suele atraer clientes a través de precios más bajos, pero sin criterios de sustentabilidad. Esto coloca a Nordeco SRL frente a un doble reto: ordenar y digitalizar sus procesos internos y, al mismo tiempo, posicionar su valor sostenible en el mercado, especialmente ante consumidores cada vez más atentos a la transparencia y la trazabilidad de los productos.

Aplicando la técnica de los 5 porqués, se identificó que la raíz del problema se encuentra en la ausencia de un plan estratégico integral que articule las dimensiones “hard” (procesos, estructura, tecnología) con las “soft” (cultura, liderazgo, comunicación). Por ello surge la necesidad de diseñar un plan estratégico sostenible y digital que permita mejorar la eficiencia interna y consolidar a Nordeco SRL como referente de triple impacto en Tucumán.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cuál es la situación actual de los procesos de Nordeco SRL y qué efectos tienen las duplicaciones y la falta de estandarización en la gestión?
2. ¿Qué factores estratégicos influyen en la alineación (o falta de alineación) entre la operación diaria y la visión de largo plazo de Nordeco SRL?
3. ¿Cómo perciben los clientes de Nordeco SRL la sostenibilidad y el triple impacto en su decisión de compra?

Objetivo General

Implementar un plan estratégico para Nordeco SRL que profesionalice la gestión de la empresa, incorpore la estandarización y digitalización de los procesos clave, y posicione la sostenibilidad como eje de diferenciación competitiva en el sector maderero de Tucumán.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar y proponer mejoras en los procesos clave de Nordeco SRL, a fin de reducir duplicaciones, retrabajos e inconsistencias de datos que afectan la eficiencia operativa.



- Definir lineamientos estratégicos que aseguren la alineación entre la operación diaria y la visión de largo plazo de la empresa, fortaleciendo la toma de decisiones y la priorización de metas.
- Examinar la percepción de los clientes respecto de la sostenibilidad y el triple impacto para diseñar estrategias de diferenciación competitiva, incluyendo su disposición a pagar por atributos responsables.

Marco Metodológico

Enfoque de la investigación

El presente trabajo se desarrolla bajo un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos, de acuerdo con lo planteado por Hernández Sampieri (2014) para investigaciones que requieren comprender en profundidad un fenómeno y medir objetivamente sus características.

- Cualitativo: permite explorar percepciones, experiencias y prácticas internas vinculadas con los procesos, la cultura organizacional y la integración del valor de la sostenibilidad.
- Cuantitativo: permite medir la magnitud de las ineficiencias (duplicación de tareas, errores en la información, tiempos de respuesta) y el grado de conocimiento y valoración del triple impacto por parte de los clientes.

Diseño de investigación

El diseño es **no experimental y transversal**:

- **No experimental**, porque no se manipulan variables, sino que se estudian tal como ocurren en su contexto natural.
- **Transversal**, porque la recolección de datos se realiza en un único período (agosto a noviembre de 2025), lo que permite obtener una “fotografía” precisa del estado actual de la empresa para fundamentar el plan estratégico.

Alcance

De acuerdo con lo planteado por Hernández Sampieri (2018), toda investigación debe precisar su alcance, el cual puede ser exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. En este trabajo, el estudio se ubica en un alcance descriptivo-correlacional.

Es descriptivo porque caracteriza la situación actual de Nordeco SRL en relación con la ausencia de procesos formalizados, la duplicación de tareas, la variabilidad en los criterios de ejecución y la dificultad de posicionar la sostenibilidad como una ventaja competitiva. Asimismo, es correlacional porque analiza la relación entre distintas variables, tales como el nivel de estandarización de procesos y la eficiencia operativa, o el grado de valoración del triple impacto por parte de los clientes y su influencia en la decisión de compra.



Este enfoque permite no solo describir los síntomas y problemáticas de la organización, sino también vincularlos con elementos estratégicos que orientan el diseño del plan propuesto.

Técnicas de recolección de datos

- 1- **Observación directa** en áreas administrativas y operativas para detectar puntos de duplicación, variabilidad en la ejecución y cuellos de botella.
- 2- **Revisión documental** de registros, formatos, reportes y procedimientos existentes para evaluar el grado de formalización de los procesos.
- 3- **Encuestas a clientes** para conocer su nivel de conocimiento y valoración del triple impacto y de la sostenibilidad en la decisión de compra.
- 4- **Entrevistas** informales con directivos y colaboradores, orientadas a reconstruir la misión, visión y valores de la organización.

Técnicas de análisis de datos

Análisis cualitativo: los datos obtenidos de entrevistas y observaciones se procesan mediante análisis de contenido, clasificando la información en categorías como estandarización de procesos, alineación estratégica, cultura organizacional y percepción de la sostenibilidad.

Análisis cuantitativo: los resultados de encuestas y métricas internas se procesan mediante estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes, promedios).

Herramientas de diagnóstico estratégico

- 1- **Análisis FODA** para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- 2- **Matriz FO/FA/DO/DA** para derivar estrategias a partir del FODA.
- 3- **Análisis VRIO** para evaluar la sostenibilidad de las ventajas competitivas.
- 4- **Octógono Organizacional** para evaluar integralmente dimensiones como estrategia, estructura, procesos, cultura y sistemas de dirección.

Herramientas de control de gestión:

- 1- **Cuadro de Mando Integral (CMI)** para traducir la estrategia en objetivos e indicadores distribuidos en las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje/crecimiento.
- 2- **Palancas de control de Simons** para equilibrar sistemas de creencias, límites, control diagnóstico e interactivo, garantizando disciplina y capacidad de adaptación en entornos cambiantes.

El diseño metodológico presentado permite aplicar de manera coherente todas las técnicas seleccionadas en la organización objeto de estudio, tal como se detalla en el capítulo de Aplicación.



Marco Teórico

Plan estratégico y sus fases

Según Morcillo, Bueno Campos y Salmador Sánchez (2006), el proceso de elaboración de un plan estratégico comprende cinco grandes etapas: pensamiento estratégico, análisis estratégico, formulación estratégica, planificación estratégica e implantación y control.

- **Pensamiento estratégico:** se define por la interacción de cuatro elementos: visión, misión, objetivos y acción. Constituye el punto de partida, ya que establece hacia dónde se quiere ir y cómo se pretende lograrlo.
- **Análisis estratégico:** implica diagnosticar la situación interna (recursos, capacidades, competencias esenciales) y externa (fuerzas competitivas, oportunidades y amenazas).
- **Formulación de la estrategia:** selección de la opción estratégica más adecuada en función de los diagnósticos previos, considerando potencial de expansión y diversificación.
- **Planificación estratégica:** definición detallada de los planes de acción necesarios para implementar la estrategia.
- **Implantación y control estratégico:** ejecución del plan, monitoreo del entorno y evaluación del desempeño para introducir ajustes oportunos.

Estrategia y ventaja competitiva

Thompson (2014) define la estrategia como el plan de acción de una empresa para desempeñarse mejor que sus competidores y obtener una rentabilidad sostenida. Su objetivo no es solo lograr éxito en el corto plazo, sino mantener el crecimiento y asegurar la viabilidad en el largo plazo.

Estrategias competitivas genéricas

Thompson identifica cinco estrategias competitivas genéricas:

- **Costos bajos:** liderazgo en costos a gran escala.
- **Amplia diferenciación:** atributos únicos que atraigan a un espectro amplio.
- **Enfoque en costos bajos:** costos reducidos para un nicho específico.
- **Enfoque en diferenciación:** atributos únicos para un segmento concreto.
- **Mejor costo del proveedor:** valor superior por el mismo o menor precio.

Kaplan y Norton (2008) establecen que gestionar la estrategia no es lo mismo que gestionar las operaciones, pero ambas son vitales y deben integrarse. Por su parte, Thompson et al. (2012) sostienen que una buena estrategia acompañada de una buena ejecución constituye la base de una administración eficaz. Esta visión orienta el presente trabajo, que busca no sólo formular, sino también implementar la estrategia de manera práctica y medible.

Visión y misión

Schoemaker (1993) y Prahalad y Hamel (1994) destacan que la visión refleja la imagen futura deseada, conectando cultura, capacidades y aspiraciones de la organización.



La misión, en cambio, describe la razón de ser de la empresa y orienta las acciones presentes.

Herramientas de diagnóstico estratégico

Análisis FODA

Thompson (2014) establece que al evaluar la situación general de una empresa, un punto clave es si está en posibilidades de perseguir oportunidades comerciales atractivas y de defenderse de amenazas externas para su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce como análisis FODA, llamado así porque se trata de las Fortalezas y Debilidades de los recursos de una empresa, así como sus Oportunidades y Amenazas externas. Un análisis FODA excelente ofrece las bases para formular una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, aproveche sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas competitivas y ambientales. A partir del FODA se construye esta matriz que combina los elementos internos y externos para generar cuatro tipos de estrategias:

- **FO (Fortalezas-Oportunidades):** usar fortalezas para aprovechar oportunidades.
- **FA (Fortalezas-Amenazas):** usar fortalezas para reducir el impacto de amenazas.
- **DO (Debilidades-Oportunidades):** minimizar debilidades para aprovechar oportunidades.
- **DA (Debilidades-Amenazas):** reducir debilidades y evitar amenazas.

Este paso es clave para que el diagnóstico se traduzca en acciones estratégicas concretas.

Análisis VRIO

El modelo VRIO, propuesto por Barney (1995), es una herramienta del enfoque basado en recursos (Resource-Based View) que permite evaluar si los recursos y capacidades de una organización pueden constituir una **ventaja competitiva sostenible**.

Según este marco, un recurso o capacidad posee potencial estratégico si cumple simultáneamente con cuatro criterios:

1. **Valioso (V):** contribuye a aprovechar oportunidades o neutralizar amenazas del entorno.
2. **Raro (R):** es poco común entre competidores actuales y potenciales.
3. **Inimitable (I):** es difícil o costoso de copiar debido a factores como historia única, ambigüedad causal o complejidad social.
4. **Organizado (O):** la empresa está estructurada y gestionada para explotar plenamente ese recurso o capacidad.

Cuando un recurso cumple con los cuatro criterios, la empresa posee una ventaja competitiva sostenible. Si cumple solo con algunos, puede ser una ventaja temporal o una paridad competitiva.

Octógono

El Octógono Organizacional es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite analizar a la empresa desde una perspectiva sistémica, integrando múltiples dimensiones de su funcionamiento. Fue desarrollado en Iberoamérica por autores como Ángel Arbonés (1999) y se ha aplicado como modelo de gestión y aprendizaje



organizacional, buscando evidenciar los desajustes entre la estrategia y la práctica operativa.

El modelo se compone de ocho dimensiones interrelacionadas:

1. **Estrategia:** define la dirección general de la organización y sus prioridades competitivas.
2. **Estructura:** representa la forma en que se distribuyen responsabilidades, jerarquías y funciones.
3. **Procesos:** describe cómo se ejecutan las actividades clave y el grado de estandarización o eficiencia.
4. **Personas:** se refiere a las competencias, motivaciones y capacidades del capital humano.
5. **Cultura organizacional:** abarca los valores, normas y creencias que guían la conducta de los miembros.
6. **Sistemas de dirección y control:** comprende los indicadores, rutinas y mecanismos de supervisión que orientan el desempeño.
7. **Entorno:** analiza las fuerzas externas (competencia, regulaciones, tendencias) que afectan la organización.
8. **Resultados:** se centra en los logros alcanzados en términos de desempeño económico, social y ambiental.

La fortaleza del octógono reside en que permite detectar incoherencias entre dimensiones. Una estrategia puede estar bien definida, pero si la estructura no la acompaña, los procesos no están estandarizados o la cultura no está alineada, la ejecución se ve limitada.

Modelo de las cuatro palancas de control

El modelo de las cuatro palancas de control fue desarrollado por Robert Simons en su obra *Levers of Control* (1995). Parte de la premisa de que las organizaciones necesitan mecanismos que, al mismo tiempo, estimulen la innovación y mantengan el control estratégico, evitando tanto la rigidez excesiva como el desorden.

Las cuatro palancas propuestas por Simons son:

1. **Sistemas de creencias (belief systems):** Expresan los valores centrales de la organización, inspirando y guiando a los colaboradores hacia un propósito común. Están vinculados con la misión, la visión y los principios estratégicos.
2. **Sistemas de límites (boundary systems):** Establecen las reglas y restricciones dentro de las cuales se deben desarrollar las actividades. Sirven para prevenir riesgos, fraudes o desvíos éticos, y delimitan lo que no se debe hacer.
3. **Sistemas de control diagnóstico (diagnostic control systems):** Permiten monitorear los resultados frente a los objetivos planificados. Se relacionan directamente con indicadores, presupuestos y metas, facilitando la corrección de desvíos.
4. **Sistemas de control interactivo (interactive control systems):** Son mecanismos que fomentan el aprendizaje continuo y la adaptación estratégica. Se utilizan para monitorear variables críticas de incertidumbre y generar diálogo constante entre directivos y equipos.



Complementariamente, la literatura reciente reconoce la relevancia del Controller de Gestión Estratégica como figura clave dentro del sistema de control organizacional. En términos de Simons (1995), el Controller actúa sobre las cuatro palancas de control la información proveniente de los indicadores con la dinámica cotidiana de las áreas. Su rol trasciende el control financiero para transformarse en un agente de alineación estratégica, encargado de facilitar la comunicación entre niveles, fomentar el aprendizaje organizacional y asegurar la ejecución efectiva de la estrategia.

Herramientas de control de gestión

- **Mapa estratégico:** El Mapa Estratégico es una parte fundamental del Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por los autores Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990. El CMI es un marco de gestión que busca equilibrar las medidas financieras y no financieras para evaluar el rendimiento de una organización. El Mapa Estratégico es una representación visual de la estrategia de una organización que muestra cómo las diferentes áreas o perspectivas estratégicas se relacionan entre sí para lograr los objetivos finales.
- **Cuadro de Mando Integral (CMI):** propuesto por Kaplan y Norton, traduce la estrategia en objetivos medibles en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje/crecimiento.

Innovación y transformación digital en Pymes

La transformación digital se entiende como el proceso mediante el cual las organizaciones incorporan tecnologías para rediseñar sus procesos, mejorar la eficiencia y generar nuevas propuestas de valor. No se limita a sumar herramientas, sino que implica un cambio cultural y organizacional que afecta al conjunto de la empresa (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

En el caso de las PyMEs, la digitalización representa tanto un desafío como una oportunidad. La literatura señala que permite reducir costos operativos, aumentar la productividad, mejorar la relación con los clientes y acceder a nuevos mercados (BID, 2020). Sin embargo, muchas empresas enfrentan barreras vinculadas a la falta de inversión, la resistencia al cambio y la escasez de competencias digitales.

Los estudios coinciden en que la transformación digital debe abordarse de forma gradual, priorizando la automatización de procesos críticos, la estandarización de la información y el desarrollo de capacidades digitales en los colaboradores (Deloitte, 2019). De este modo, la digitalización no sólo mejora la eficiencia interna, sino que fortalece la ventaja competitiva al permitir mayor transparencia, trazabilidad e innovación en los servicios prestados.

Inteligencia Artificial como habilitador complementario

La inteligencia artificial (IA) se define como el conjunto de sistemas capaces de realizar tareas que requieren inteligencia humana, como el análisis de datos o la toma de decisiones (Russell & Norvig, 2010). En las PyMEs, su uso funciona como un habilitador complementario dentro del proceso de digitalización, más que como un pilar estratégico central.



Su aporte radica en acompañar el trabajo humano y mejorar la eficiencia operativa mediante la automatización de tareas repetitivas, la estandarización de información y la reducción de errores (Davenport & Ronanki, 2018). Herramientas accesibles como asistentes internos permiten consultar procedimientos, mejorar la gestión documental, acelerar el aprendizaje de nuevos empleados y promover la innovación mediante la digitalización del conocimiento.

En este sentido, la IA se integra como un recurso de apoyo en la profesionalización de los procesos de Nordeco SRL, contribuyendo a la eficiencia y al aprendizaje organizacional sin desplazar la centralidad del equipo humano.

Triple impacto y Empresas B

El triple impacto evalúa el éxito organizacional considerando resultados económicos, sociales y ambientales. Las Empresas B cumplen con altos estándares de transparencia, responsabilidad y sostenibilidad. Según el modelo de Sistema B, la certificación no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para generar valor integral y diferenciación en el mercado.

Las Empresas B representan un cambio de paradigma en el mundo empresarial: combinan propósito y rentabilidad al incorporar el triple impacto (económico, social y ambiental) como parte esencial de su modelo de negocio. Más allá de la RSE tradicional, este modelo exige transparencia y altos estándares en gobernanza, condiciones laborales, impacto comunitario, gestión ambiental y compromiso con los clientes. En América Latina, las Empresas B se posicionan como actores clave en la transformación hacia economías más sustentables e incluyentes, ofreciendo un modelo viable y atractivo para PyMEs locales como Nordeco SRL.

Aplicación

La filosofía empresarial constituye la base del direccionamiento estratégico de cualquier organización, al expresar su propósito (misión), aspiraciones futuras (visión) y los valores que guían su accionar. En el caso de Nordeco SRL, no se encuentra formalizada en documentos escritos ni comunicada a todo el personal. Sin embargo, a partir del relevamiento realizado en entrevistas, capacitaciones y observación directa, se puede reconstruir una misión y visión implícitas, así como valores que se reflejan en las prácticas cotidianas.

Visión implícita

Convertirse en una empresa reconocida en Tucumán por la calidad de sus productos madereros y derivados, con un compromiso creciente hacia la sostenibilidad y la confianza de sus clientes.

Misión implícita

Brindar soluciones en madera y materiales para la construcción, priorizando la satisfacción del cliente mediante una amplia oferta de productos, atención personalizada y prácticas responsables con el ambiente.

Valores identificados en la práctica

- Compromiso con el cliente: beneficios exclusivos, cercanía y confianza.
- Responsabilidad social y ambiental: certificación como Empresa B, talleres ambientales, paneles solares, reducción de papel.



- Calidad y mejora continua: capacitaciones en ISO, práctica de 5S, búsqueda de eficiencia.
- Colaboración: trabajo en equipo y disposición a capacitar y acompañar.
- Innovación comercial: desarrollo de la marca premium WUD, uso de influencers, nuevas experiencias con clientes.

1. Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico constituye una etapa fundamental en el proceso de dirección estratégica, ya que permite comprender la situación interna y externa de la organización, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA). Esta herramienta, junto con otras como el análisis VRIO y la evaluación del entorno competitivo, permite construir una base objetiva sobre la cual formular las estrategias.

En el caso de Nordeco SRL, el diagnóstico cobra especial relevancia porque la empresa se encuentra en un punto de inflexión: si bien ha avanzado en la adopción de estándares internacionales (Empresa B, capacitaciones ambientales), aún enfrenta desafíos en la digitalización de procesos y en la consolidación de la sostenibilidad como ventaja competitiva frente a un mercado donde el precio sigue siendo determinante para la mayoría de los clientes.

El diagnóstico se estructuró en tres niveles: interno (procesos y cultura), externo (competencia y mercado) y estratégico (alineación entre ambos), aplicando herramientas complementarias de análisis.

A continuación, se presenta el análisis FODA de Nordeco SRL, integrando tanto los elementos internos vinculados a sus recursos y capacidades, como las variables externas del sector y del mercado en el que opera.

Análisis FODA

Fortalezas

- Capacitaciones en normas ISO que fortalecen conocimientos de gestión, aunque sin llegar a certificación formal.
- Implementación práctica de la metodología 5S, consolidando una cultura de orden y mejora continua.
- Prácticas ambientales ya implementadas (gestión de residuos, eficiencia energética, paneles solares).
- Amplia oferta de productos: madera de cultivo, WPC, SPC, MDF, plywood, melaminas y tableros.
- Equipo humano comprometido, con cultura colaborativa y predisposición al cambio.
- Reconocimiento en el mercado local por la calidad de sus productos y el servicio cercano.

Debilidades

- Falta de digitalización de procesos, lo que provoca duplicaciones, inconsistencias y pérdida de eficiencia.
- Escasa integración de herramientas tecnológicas modernas (ERP, CRM, dashboards) que faciliten la gestión.
- Estrategia aún no formalizada ni comunicada de manera integral.



- Baja sistematización de indicadores de gestión y de sostenibilidad.
- Cultura de sostenibilidad poco comunicada al cliente: no se percibe como valor agregado en el mercado.

Oportunidades

- Tendencia global hacia la construcción sostenible y el consumo responsable.
- Creciente demanda de trazabilidad y transparencia en cadenas de valor.
- Mayor valoración del triple impacto en segmentos de clientes corporativos y arquitectos jóvenes.
- Posibilidad de integrar tecnología digital (dashboards, trazabilidad con QR, inteligencia de datos) para diferenciarse de competidores.
- Potencial de expansión hacia otros mercados regionales (NOA) con un modelo sostenible ya probado.

Amenazas

- Competencia directa que compite principalmente por precio, sin integrar sostenibilidad.
- Baja concientización de los consumidores locales respecto al valor del triple impacto.
- Contexto económico nacional: inflación, inestabilidad cambiaria y aumento de costos.
- Volatilidad en la oferta y precios de insumos importados (ej. SPC, WPC).
- Posibles cambios en regulaciones ambientales que aumenten exigencias sin apoyo financiero.
- Rápida obsolescencia tecnológica si no se avanza en digitalización, lo que puede dejar a la empresa en desventaja frente a competidores más innovadores.
- Aparición de sustitutos en materiales de construcción más accesibles o con mejor posicionamiento comercial.

Matriz FO-FA-DO-DA

La Matriz FO-FA-DO-DA facilita la integración entre factores internos y externos, dando lugar a propuestas de acción que potencien las capacidades de la empresa y reduzcan sus riesgos.

En el caso de Nordeco SRL, esta matriz resulta clave porque la organización se encuentra en un momento de transición: ha avanzado en la incorporación de prácticas de sostenibilidad y certificaciones internacionales, pero aún enfrenta desafíos vinculados a la digitalización de procesos y a la necesidad de transformar su identidad de Empresa B en una ventaja competitiva visible en el mercado.

A continuación, se presenta la Matriz FO-FA-DO-DA elaborada a partir del análisis realizado, que servirá de base para la formulación estratégica.



Tabla número 1: Matriz FOFADODA

NORDECO SRL	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Fortalezas (F)	<p>Estrategias FO : Aprovechar certificación B e ISO para posicionarse regionalmente. Usar la amplia oferta de productos junto con la tendencia de consumo responsable. Capitalizar cultura de mejora continua (5S, ISO) para implementar digitalización.</p>	<p>Estrategias FA : Usar certificación B y prácticas ambientales para diferenciarse de la competencia por precio. - Promover reputación y calidad frente a sustitutos más baratos. - Potenciar capital humano para adaptarse a nuevas tecnologías y evitar obsolescencia.</p>
Debilidades (D)	<p>Estrategias DO: Implementar ERP/CRM con apoyo en programas de financiamiento. Formalizar estrategia alineada a ODS/ESG. Fortalecer comunicación de sostenibilidad con trazabilidad digital (QR, Nordeco Impact Data).</p>	<p>Estrategias DA: Mejorar eficiencia operativa con procesos digitales frente a inflación. Comunicar clientes locales sobre beneficios del triple impacto. Diversificar proveedores frente a volatilidad de insumos importados. Formalizar estrategia integral para anticipar regulaciones.</p>

Fuente: Elaboración propia

Benchmarking

Tabla 2: Benchmarking

Marketing y publicidad
Nordeco
Presencia en redes con más de 22,5 mil seguidores, colaboraciones con influencers
MaderNoa
Presencia en redes con 14 mil seguidores
Lamadrid
Presencia en redes con 7000 seguidores
Corralón Aconquija
Presencia en redes con 7000 seguidores

Puntos de venta
Nordeco
Tres sucursales: Casa central (Av. Rocca 1999), Lavallistas, WUD (YB)
MaderNoa
1 sucursal en San Miguel de Tucumán
Lamadrid
2 sucursales en San Miguel de Tucumán
Corralón Aconquija
Tres sucursales: 1 sucursal en San Miguel de Tucumán, 1 en Salta y otra en Jujuy



Descripción producto	Nordeco	MaderNoa	Lamadrid	Corralón Aconquija
MEL MDF BLANCO TUNDRA 18 MM 183X275	\$ 72.914,64	\$ 72.818,71	\$ 72.892,56	\$ 80.285,63
MEL MDF SCOTCH BLEND 18MM 183X275	\$ 97.550,72	\$ 102.382,51	\$ -	\$ 98.974,92
DESP CON CARGO MEL MDF FONDO - HORIZONTAL	\$ 553,99	\$ 334,26	\$ 305,79	\$ 345,13
FONDO 3 MM BLANCO TXT 183X260	\$ 27.655,03	\$ 28.798,44	\$ 31.932,74	\$ 28.183,07
TAPAC RH PVC COMUN 22X0.45 BLANCO X ML	\$ 246,23	\$ 242,73	\$ 176,03	\$ 339,62
TAPAC RH PVC COMUN 22X0.45 SCOTCH X ML	\$ 701,77	\$ 713,99	\$ 610,63	\$ 753,83
PEGADO DE CANTOS ML 0,45MM	\$ 742,56	\$ 620,76	\$ 495,87	\$ 614,92
TAPAC RH PVC COMUN 22X2 BLANCO X ML	\$ 1.157,31	\$ 1.168,93	\$ 909,09	\$ 1.531,58
TAPAC RH PVC COMUN 22X2 SCOTCH X ML	\$ 1.625,16	\$ 1.641,07	\$ 1.867,63	\$ 2.289,52
PEGADO DE CANTOS ML 2MM	\$ 742,56	\$ 764,01	\$ 578,51	\$ 614,92

Fuente: Elaboración propia

El benchmarking es una herramienta estratégica que permite comparar a Nordeco SRL con sus principales competidores en el mercado local, con el fin de identificar fortalezas y áreas de mejora en términos de precio, cobertura y posicionamiento comercial. El relevamiento se realizó el 1 de septiembre de 2025, mediante observación directa y consulta de fuentes públicas (listas de precios, páginas web y redes sociales oficiales de cada competidor).

La comparación se centró en tres competidores directos de la empresa: MaderNoa, Lamadrid y Corralón Aconquija. Para fines de claridad, en este capítulo se presentan diez productos seleccionados, mientras que el detalle completo del benchmarking se incluye en el apéndice.

El análisis evidencia que Nordeco SRL mantiene precios competitivos en categorías como MDF y aglomerados, aunque presenta desventajas en melaminas frente a competidores como Lamadrid. Sin embargo, la empresa compensa estas diferencias con una mayor presencia digital (más de 22.500 seguidores en redes sociales) y un alcance comercial superior al de sus rivales en el mercado tucumano.

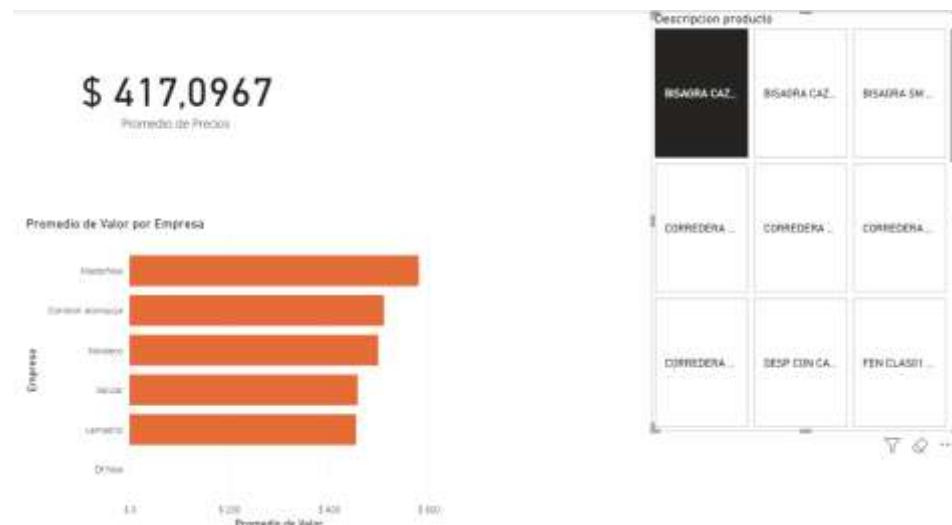
Como complemento a la tabla comparativa, se desarrolló un dashboard en Power BI que permite analizar en forma interactiva la posición de Nordeco frente a sus competidores. La herramienta facilita la selección de productos y muestra automáticamente el precio de Nordeco en relación con cada competidor y el promedio de mercado.

Esta visualización digital constituye un ejemplo concreto de cómo la transformación digital puede fortalecer la toma de decisiones estratégicas: la gerencia puede monitorear el mercado en tiempo real, identificar brechas de precio y evaluar márgenes de ajuste. Así,



el benchmarking deja de ser un análisis estático para convertirse en un sistema dinámico de control estratégico, alineado con la perspectiva de clientes del CMI y con el control diagnóstico planteado por Simons.

Imagen 1: Dashboards benchmarking



Fuente: Elaboración propia

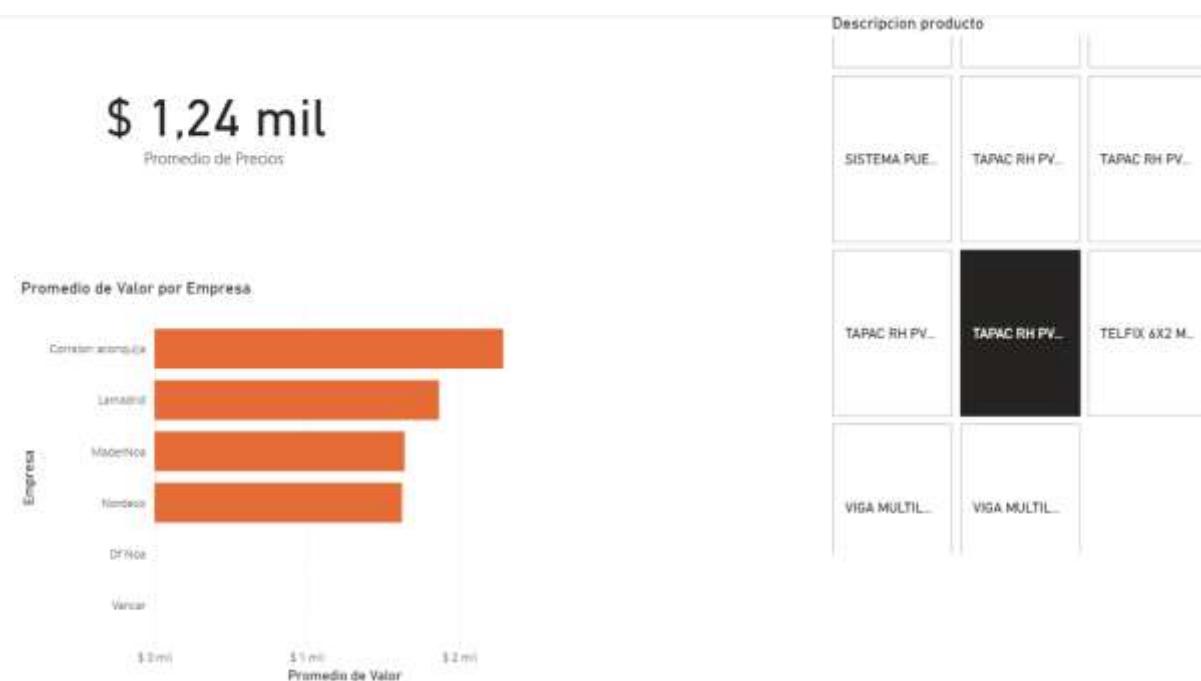
Imagen 2: Dashboards benchmarking



Fuente: Elaboración propia



Imagen 3: Dashboards benchmarking



Fuente: elaboración propia

Análisis VRIO

Tabla número 3: Análisis VRIO

Recurso / Capacidad	V	R	I	O	Resultado
Certificación Empresa B	✓	✓	✓	Parcial	Ventaja competitiva temporal , si no se comunica ni capitaliza mejor en clientes.
Capacitaciones ISO (sin certificación)	✓	X	X	Parcial	Recurso útil para aprendizaje, pero no genera diferenciación de mercado.
Metodología 5S en práctica	✓	✓	Moderado	✓	Mejora eficiencia y cultura interna → ventaja competitiva interna .



Prácticas ambientales (energía, residuos, paneles solares)	✓	Parcial	Parcial	✓	Aportan reputación, pero son imitables → ventaja temporal .
Amplia oferta de productos (madera, SPC, WPC, etc.)	✓	X	X	✓	Recurso valioso, pero común en el sector → paridad competitiva .
Equipo humano comprometido y colaborativo	✓	✓	✓	Parcial	Potencial de ventaja sostenible si se formaliza con procesos de gestión y capacitación.
Reputación local por calidad y servicio cercano	✓	Parcial	✓	✓	Diferenciación en el mercado local, ventaja competitiva actual.
Innovación propuesta – Nordeco Impact Data (trazabilidad digital con QR)	✓	✓	✓	X	Si se concreta, puede ser una ventaja competitiva sostenible al ser pionera en el sector.

Fuente: Elaboración propia

El diagnóstico estratégico se realizó en base al modelo de administración estratégica de Thompson (2022), complementado con las herramientas FODA y VRIO (Barney, 1995), que permitieron identificar los recursos valiosos, raros e inimitables de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del entorno.

1. Certificación Empresa B: La certificación B constituye un recurso valioso porque legitima a Nordeco como empresa de triple impacto, integrando lo económico, social y ambiental. Es rara en el contexto local, ya que pocas empresas del sector cuentan con esta distinción. Además, es difícil de imitar porque requiere un proceso de evaluación integral que involucra cultura organizacional, gobernanza y prácticas sostenibles. Sin embargo, la empresa aún no está completamente organizada para capitalizarlo como ventaja de mercado: la mayoría de los clientes no percibe este diferencial. Por lo tanto, hoy representa una ventaja temporal, pero con potencial de transformarse en sostenible si se comunica mejor y se apoya en herramientas digitales.

2. Capacitaciones ISO (sin certificación): Nordeco SRL capacitó a su personal en normas ISO, lo que le dio herramientas de gestión de calidad y estandarización de procesos. Sin embargo, al no haber buscado la certificación final, este recurso no constituye un diferencial de mercado. Es valioso internamente porque deja aprendizajes, pero no es raro



ni inimitable, dado que muchas empresas reciben capacitaciones similares. Representa un recurso de soporte, útil para fortalecer competencias, pero no una ventaja competitiva en sí misma.

3. Metodología 5S en práctica: La empresa aplica la metodología 5S, orientada al orden, limpieza, disciplina y mejora continua. Esto genera eficiencia y cultura organizacional positiva, lo cual es valioso. En el contexto local, pocas PyMEs sostienen esta práctica de manera constante, por lo que puede considerarse algo raro. Su inimitabilidad es moderada, porque, aunque la técnica es conocida, su éxito depende de la disciplina cultural interna. Al estar ya organizada para aplicarla, Nordeco obtiene aquí una ventaja competitiva interna en eficiencia, aunque no sea un factor de diferenciación externo.

4. Prácticas ambientales (energía, residuos, paneles solares): Las iniciativas ambientales fortalecen la reputación de la empresa y se alinean a su certificación B. Son valiosas, pero no completamente raras ni inimitables: otras compañías pueden implementar acciones similares si deciden invertir en ello. Nordeco está organizada para aplicarlas, por lo que aportan a su imagen, aunque se consideran una ventaja competitiva temporal.

5. Amplia oferta de productos (madera, SPC, WPC, etc.): el portafolio de Nordeco es variado y permite atender diferentes necesidades de clientes, lo cual agrega valor. Sin embargo, la oferta de estos productos no es rara ni difícil de imitar, ya que los competidores del sector también comercializan insumos similares. En consecuencia, este recurso aporta valor pero solo representa paridad competitiva, no diferenciación.

6. Equipo humano comprometido y colaborativo: El capital humano de Nordeco es uno de sus activos más importantes. El compromiso y la cultura colaborativa son valiosos y relativamente raros, porque no todas las organizaciones logran equipos cohesionados. Son también difíciles de imitar, ya que dependen de factores sociales y culturales propios. La debilidad está en la falta de procesos formales de gestión del talento y capacitación continua, lo que impide explotar todo el potencial. Si se fortalece la organización en este aspecto, el equipo humano podría convertirse en una ventaja competitiva sostenible.

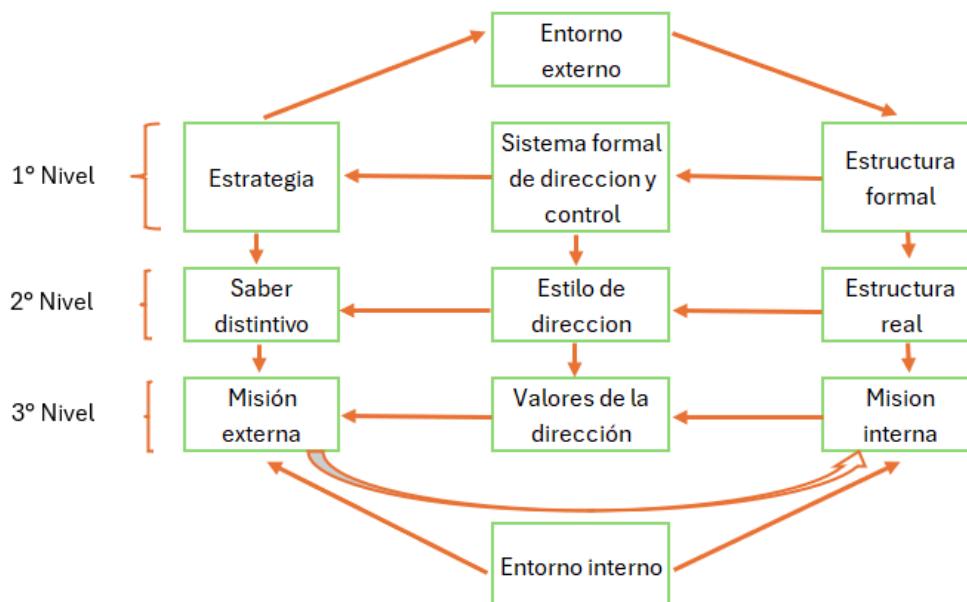
7. Reputación local por calidad y servicio cercano: Nordeco SRL es reconocida en Tucumán por la calidad de sus productos y la atención personalizada. Este recurso es valioso y relativamente raro en el mercado local, además de difícil de imitar porque se construye con trayectoria y confianza. La empresa está organizada para sostenerlo, lo que lo convierte en una ventaja competitiva real en el mercado local.

8. Innovación propuesta – Nordeco Impact Data (trazabilidad digital con QR)
La implementación de un sistema de trazabilidad digital que permita mostrar al cliente el impacto ambiental y social de cada producto sería un recurso altamente valioso. Sería raro en el contexto del sector local y difícil de imitar en el corto plazo, al requerir inversión, know-how y cultura organizacional alineada. Actualmente Nordeco no está organizada para explotarlo porque aún no se implementó, pero de llevarse a cabo se transformaría en una ventaja competitiva sostenible, capaz de posicionar a la empresa como pionera en el mercado.



Octógono

Diagrama 1: octógono



Fuente: Elaboración propia

Nivel 1: Modelo estratégico formal

Entorno externo: el sector de la madera y construcción en Tucumán es altamente competitivo, con jugadores que priorizan precio. Los clientes muestran baja conciencia en sostenibilidad, aunque existen tendencias globales que valoran el triple impacto. Inflación e inestabilidad económica también condicionan.

Estrategia: la empresa no cuenta con un plan estratégico formal. Las decisiones se toman a corto plazo y con enfoque financiero, sin objetivos claros comunicados a todos los niveles.

Sistemas formales: el sistema de gestión Táctica aporta cierto control, pero es limitado. El uso de Power BI es mínimo y no se aprovechan herramientas de indicadores (CMI, KPIs).

Estructura formal: organigrama definido con áreas y jefaturas, pero sin un rol específico para sostenibilidad ni digitalización. Existen duplicaciones y falta de estandarización de procesos.

Nivel 2 : Modelo psicosociológico

Saber distintivo: fuerte orientación al cliente (club de carpinteros, cercanía, beneficios), marketing innovador (influencers, marca WUD). También destacan sus capacidades en prácticas ambientales y mejora continua (5S).

Estilos de dirección: liderazgo concentrado en el gerente general. Reuniones semanales con mandos medios, aunque la comunicación hacia el resto es limitada. Estilo más reactivo que participativo.



Estructura real: si bien existe un organigrama formal, en la práctica las decisiones críticas se concentran en la alta gerencia. El trabajo en equipo es valorado, pero la autonomía es baja.

Nivel 3: Modelo antropológico (afectivo y motivacional)

Misión externa: ser un proveedor confiable de maderas y derivados en Tucumán, aunque no está formalizada ni compartida como visión estratégica.

Valores de la dirección: se percibe un trato cercano hacia el personal, con capacitaciones constantes y apoyo entre compañeros.

Misión interna: la empresa busca motivar a sus equipos a través de la capacitación y beneficios, aunque la falta de comunicación estratégica limita el alineamiento.

Entorno interno: clima organizacional positivo en administración y mandos medios, con apertura a nuevas ideas y buena predisposición. No obstante, la falta de estandarización genera duplicaciones y pérdida de eficiencia.

Encuesta

Objetivo

El objetivo de la encuesta que se llevó a cabo durante el diagnóstico es recabar información sobre la percepción de los clientes respecto de la sostenibilidad, el triple impacto y el nivel de digitalización, para comprender cómo estos factores influyen en la decisión de compra y respaldar el diagnóstico estratégico de Nordeco SRL.

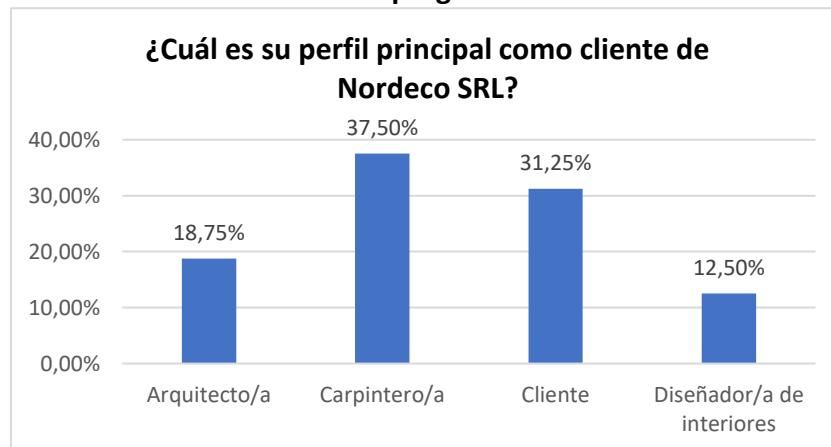
Resultados de la encuesta

Con el propósito de comprender cómo perciben los clientes de Nordeco SRL la sostenibilidad, el triple impacto y la digitalización en el sector maderero, se aplicó una encuesta online anónima. Esta se difundió a clientes actuales y potenciales, incluyendo arquitectos, carpinteros, diseñadoras de interiores y usuarios finales.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

1) Perfil de los encuestados: Se logró captar respuestas de diferentes perfiles: arquitectos, carpinteros y clientes finales, lo que permitió una mirada diversa sobre la percepción de la empresa.

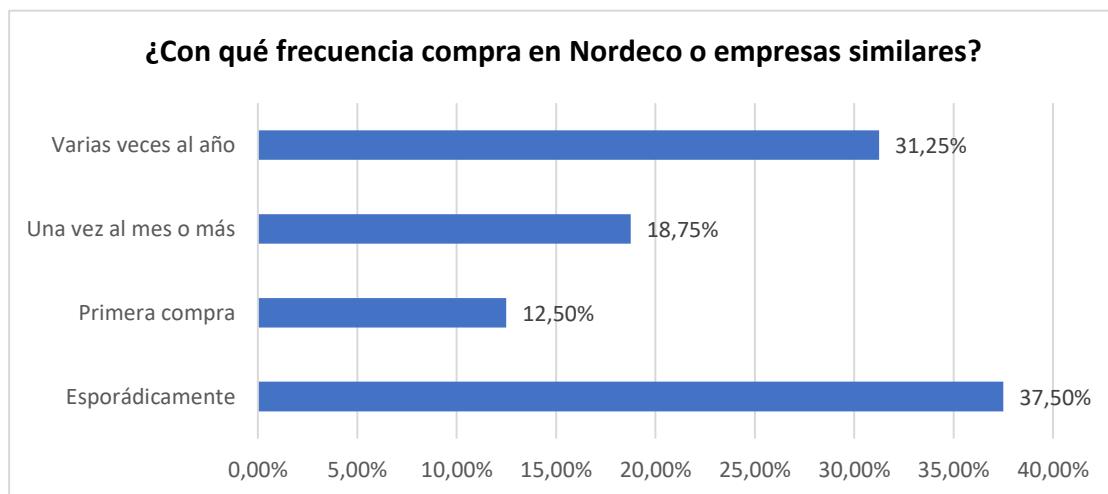
Gráfico 1: Primera pregunta de la encuesta



Fuente: Elaboración propia



Gráfico 2: Segunda pregunta de la encuesta

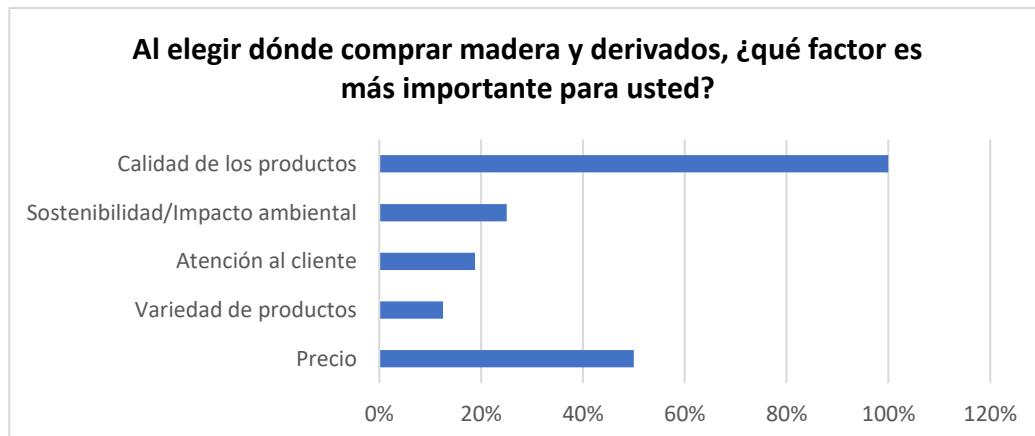


Fuente: Elaboración propia.

Si bien un 18,8% compra una vez al mes o más, la mayoría son clientes esporádicos (37,5%) o que realizan compras varias veces al año (31,3%). Esto sugiere que aún hay espacio para fidelizar clientes y aumentar la recurrencia de compra.

2) Factores más valorados en la decisión de compra

Gráfico 3: Tercera pregunta de la encuesta

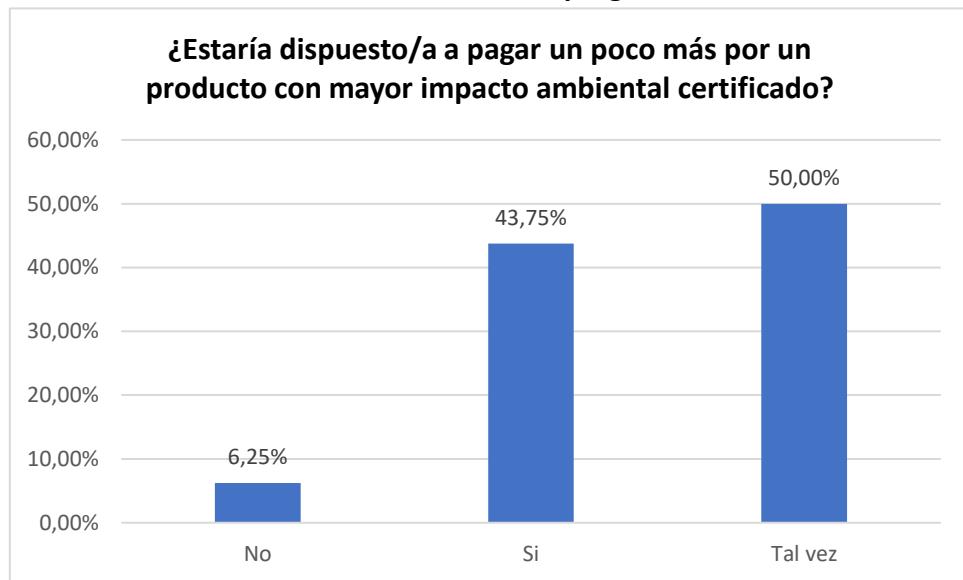


Fuente: Elaboración propia.

La calidad y el precio siguen siendo los factores centrales en la decisión de compra. Sin embargo, la sostenibilidad aparece como un criterio emergente, sobre todo en perfiles de arquitectos y clientes más jóvenes, lo que indica una tendencia de mercado que Nordeco SRL debería capitalizar.



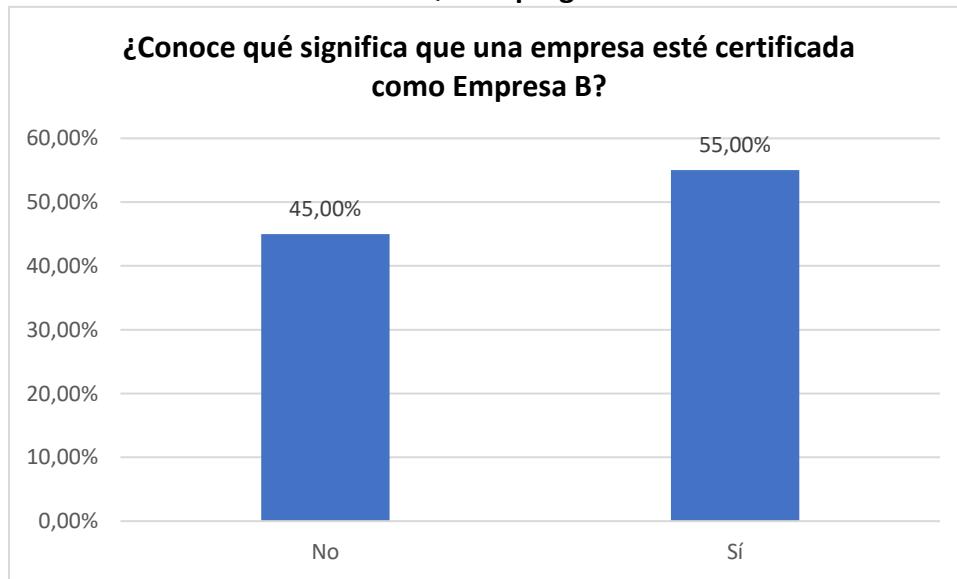
Gráfico 4: Cuarta pregunta



Fuente: Elaboración propia.

3) Percepción de sostenibilidad

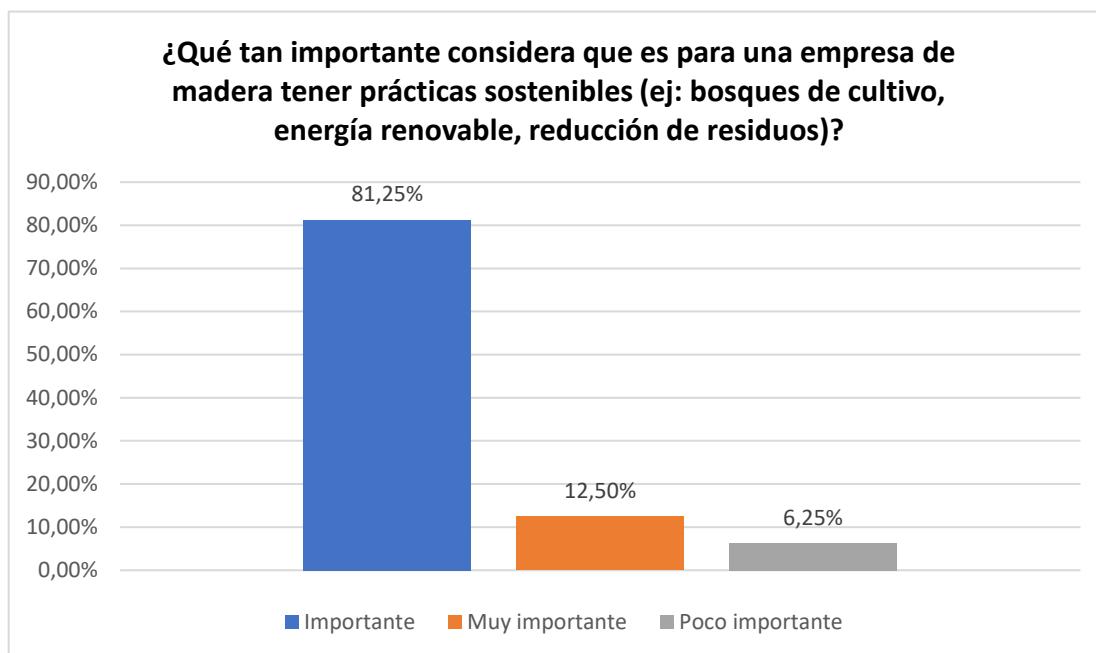
Gráfico 5: Quinta pregunta



Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 6: Sexta pregunta

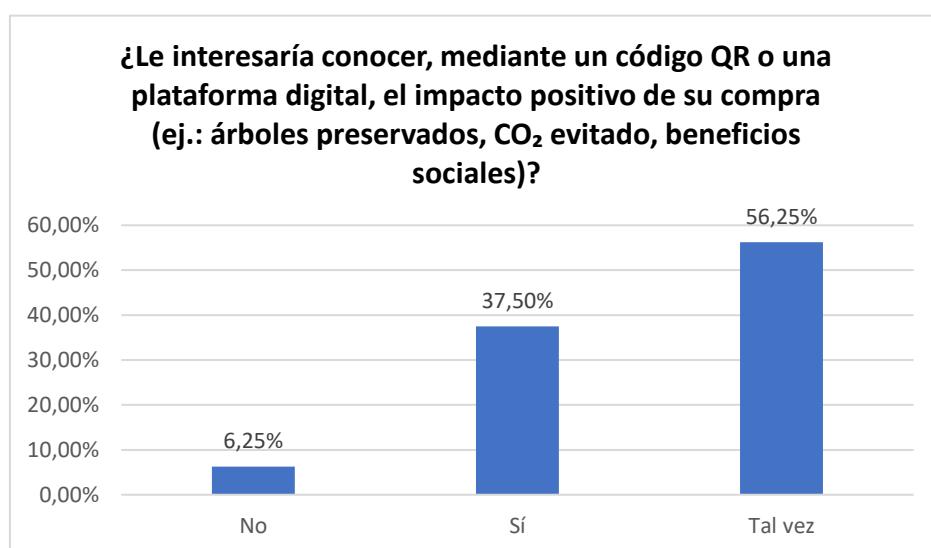


Fuente: Elaboración propia.

Existe una alta predisposición de los encuestados a pagar más por productos certificados y con mayor impacto ambiental. No obstante, una proporción significativa de clientes desconoce el significado de la certificación Empresa B, lo que revela la necesidad de fortalecer la comunicación y educación sobre este diferencial competitivo.

4) Digitalización y transparencia

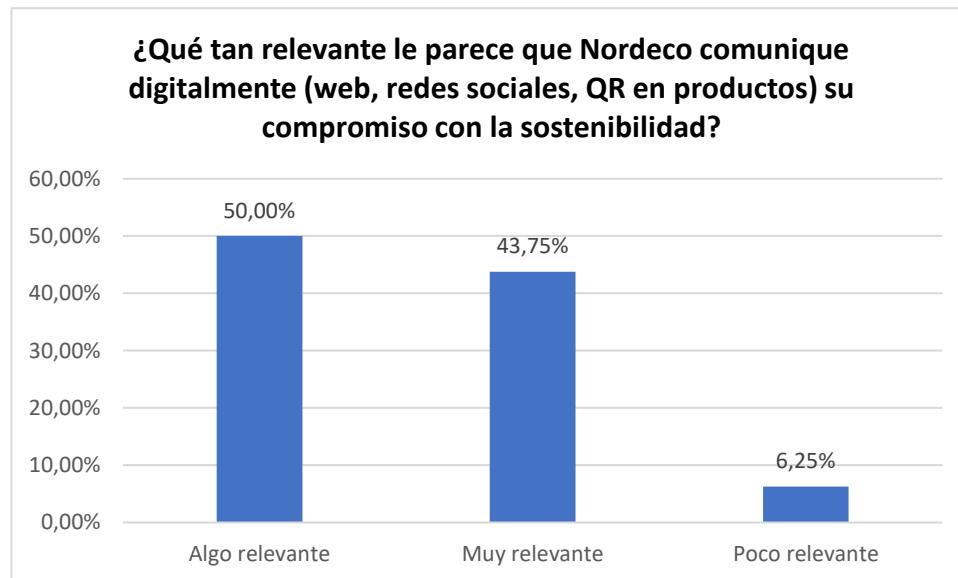
Gráfico 7: Séptima pregunta



Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 8: Octava pregunta

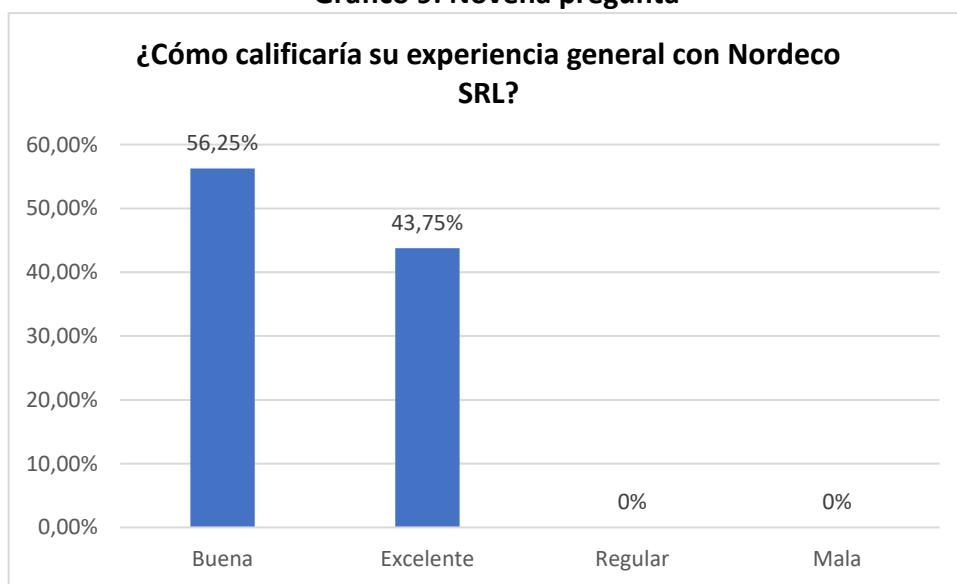


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los clientes considera relevante conocer el impacto positivo de sus compras a través de plataformas digitales (ej. QR, web, redes sociales). Este hallazgo confirma que la digitalización no solo es un medio operativo, sino también un canal estratégico para reforzar el compromiso sostenible de la empresa.

5) Experiencia en Nordeco SRL

Gráfico 9: Novena pregunta



Fuente: Elaboración propia



Nube de palabras: Decima pregunta

¿Qué aspecto mejoraría en Nordeco?



Fuente: Elaboración propia

La experiencia global con Nordeco SRL es percibida de manera positiva: los clientes valoran la atención recibida y destacan haber tenido “muy buenas experiencias” en sus compras. Este aspecto es una fortaleza que sustenta la reputación de la empresa en el mercado local. No obstante, en las respuestas cualitativas emergen oportunidades de mejora concretas: agilizar presupuestos, habilitar canales digitales de compra y ampliar la oferta de productos. Estos hallazgos confirman que la satisfacción actual debe ser acompañada por innovaciones en procesos y digitalización, a fin de consolidar la fidelización y diferenciarse de los competidores.

Conclusiones diagnóstico

El diagnóstico realizado evidencia que Nordeco SRL se encuentra en un punto de inflexión. Por un lado, dispone de fortalezas distintivas: un equipo humano comprometido, prácticas ambientales consistentes, reconocimiento en el mercado local y la certificación como Empresa B, que le otorga legitimidad en sostenibilidad. Por otro, persisten debilidades críticas vinculadas a la falta de estandarización y digitalización de procesos, la escasa comunicación de su valor sostenible hacia los clientes y la ausencia de indicadores estratégicos consolidados.

El análisis del entorno muestra que el mercado local aún prioriza el precio, pero emergen segmentos, cada vez más sensibles al triple impacto y a la trazabilidad. En este sentido, Nordeco SRL posee una ventana de oportunidad estratégica: capitalizar su identidad sostenible mediante herramientas digitales que traduzcan ese diferencial en valor percibido por el cliente.

El benchmarking confirma que los precios de Nordeco SRL son competitivos en algunos rubros, aunque enfrenta desventajas en otros. Sin embargo, su mayor fortaleza no reside en el precio, sino en su posicionamiento digital y en la posibilidad de profesionalizar su gestión mediante sistemas de información modernos (ERP, CRM y dashboards interactivos).



El VRIO y el Octógono refuerzan este hallazgo: recursos como la certificación B, la reputación local y la cultura colaborativa tienen potencial de convertirse en ventajas competitivas sostenibles, pero hoy se encuentran subutilizados debido a la falta de organización formal, estandarización y comunicación estratégica.

En síntesis, el diagnóstico confirma que el principal desafío estratégico de Nordeco no radica en su propuesta de valor sostenible, sino en la brecha entre lo que la empresa es y lo que logra comunicar y ejecutar a través de sus procesos. La profesionalización mediante la digitalización, el diseño organizacional y el control estratégico constituye la condición necesaria para transformar sus atributos en una ventaja competitiva real y sostenida.

2. Propuestas de mejora y profesionalización

2 a) Propuesta estratégica

En consenso con la dirección de Nordeco SRL, se proponen las siguientes declaraciones de misión y visión, que reflejan el propósito actual de la organización y sus aspiraciones de largo plazo. Estas formulaciones surgen de las prácticas observadas y del relevamiento realizado durante el diagnóstico.

Misión: “Proveer soluciones en madera y materiales derivados de origen responsable, ofreciendo un servicio confiable y personalizado, con procesos digitalizados que reduzcan ineficiencias y un firme compromiso con la sostenibilidad y el triple impacto”.

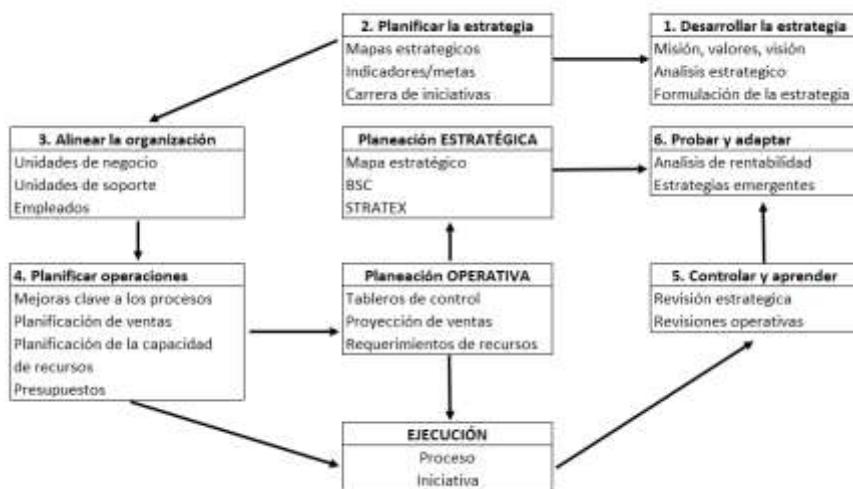
Visión: “Ser reconocida como una empresa pionera en el sector maderero por su capacidad de integrar sostenibilidad y digitalización, ofreciendo a los clientes productos con trazabilidad transparente, procesos sin papel y un modelo de gestión innovador que inspire confianza y genere impacto positivo en la comunidad y el ambiente”.

Integración entre estrategia y operación

Según Kaplan y Norton (2008), gestionar la estrategia no es lo mismo que gestionar las operaciones, pero ambas deben integrarse para alcanzar resultados sostenibles. Este enfoque, denominado Gestión Estratégica y de las Operaciones, propone que la estrategia no sea un plan aislado, sino un sistema que conecta la planeación estratégica (definir misión, visión, objetivos y mapas) con la planeación operativa (procesos, presupuestos, recursos y control).

La figura siguiente muestra el modelo de integración entre ambas dimensiones, adoptado en este trabajo para asegurar que la estrategia de Nordeco SRL se traduzca en acciones concretas y medibles.

Imagen 4: Integración entre la planificación estratégica y la operativa según Kaplan y Norton



Fuente: Elaboración propia a partir de The Execution Premium (Kaplan & Norton, 2008).

Estrategia Competitiva Propuesta

A partir del diagnóstico realizado y en consenso con la dirección de Nordeco SRL, se establece que la empresa adoptará una estrategia competitiva de diferenciación sostenible-digital. Este posicionamiento busca consolidar a Nordeco como una organización que no compite principalmente por precio, sino por el valor agregado que ofrecen sus prácticas responsables, su compromiso con el triple impacto y la incorporación de procesos digitales que aseguren trazabilidad, eficiencia y confianza.

La diferenciación sostenible se sustenta en la certificación como Empresa B y en las prácticas ambientales ya implementadas, tales como el uso de papel reciclado, la gestión de residuos, la instalación de paneles solares y la capacitación de su equipo en temáticas de impacto. El reto estratégico radica en visibilizar y comunicar estas prácticas para que sean percibidas como un valor real por los clientes, superando la actual tendencia del mercado a priorizar el precio.

La diferenciación digital se orienta a la optimización de los procesos internos mediante la estandarización y digitalización del flujo documental, reduciendo el uso de papel y las inconsistencias en el software de gestión. Asimismo, se proyecta la implementación de un sistema de trazabilidad digital mediante códigos QR en los productos, que permitirá a los clientes acceder fácilmente a información sobre el origen responsable de la madera, el impacto ambiental y social asociado, y la certificación de Nordeco como Empresa B. Este sistema innovador fortalecerá la confianza del mercado y dará visibilidad concreta a los atributos sostenibles.

De este modo, la estrategia competitiva de Nordeco se apoya en tres pilares:

- **Sostenibilidad** como eje de diferenciación frente a competidores que solo compiten por precio.
 - **Digitalización** como medio para aumentar eficiencia, reducir costos ocultos y ofrecer trazabilidad al cliente mediante QR.



- **Profesionalización** como base para consolidar procesos, indicadores y rutinas de gestión que aseguren la ejecución de la estrategia.

Formulación estratégica

La formulación estratégica permite transformar el diagnóstico realizado en objetivos concretos y medibles. En el caso de Nordeco SRL, se definieron tres ejes estratégicos: sostenibilidad, digitalización y profesionalización. Estos ejes se relacionan directamente con la estrategia competitiva de diferenciación, sustentada en la condición de Empresa B y en la necesidad de optimizar procesos mediante la tecnología.

Para integrar estos ejes se utilizarán dos herramientas complementarias:

- El Mapa Estratégico, que representa gráficamente la lógica causa–efecto entre los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas clásicas de Kaplan y Norton.
- El Cuadro de Mando Integral (CMI), que traduce cada objetivo del mapa en indicadores, metas y responsables de seguimiento.

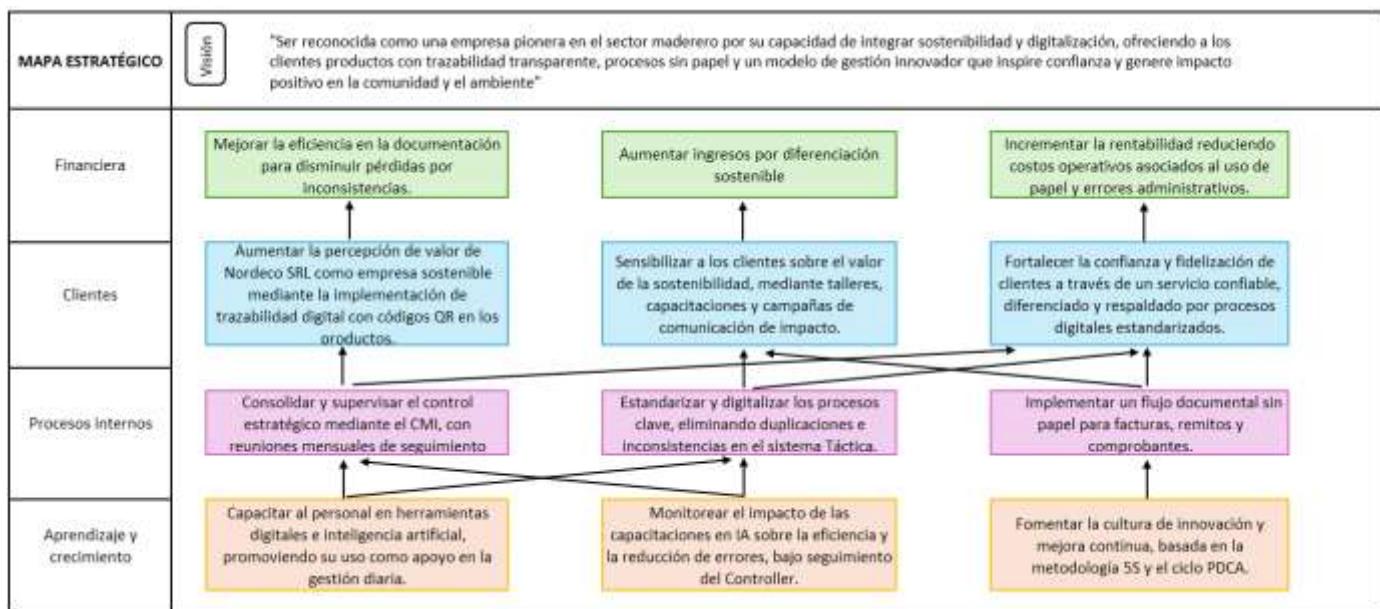
El mapa estratégico constituye el punto de partida visual, ya que muestra cómo los objetivos de aprendizaje e innovación permiten mejorar procesos internos, los cuales impactan en la satisfacción y fidelización de los clientes, y finalmente se traducen en resultados financieros sostenibles. Esta representación refleja la lógica sistémica de la dirección estratégica: la organización como un conjunto de partes interdependientes que, al trabajar de manera alineada, generan valor.

Justificación de la selección de objetivos

Los objetivos incorporados en el Mapa Estratégico y en el Cuadro de Mando Integral (CMI) se seleccionaron siguiendo tres criterios fundamentales: **Relevancia diagnóstica**, priorizando aquellas debilidades críticas identificadas en Nordeco SRL, como la duplicación de tareas, la falta de estandarización y la baja visibilidad del valor sostenible. **Alineación estratégica**, asegurando coherencia con los ejes definidos en este plan: sostenibilidad, digitalización y profesionalización. **Lógica causa–efecto**, validada según el modelo de Kaplan y Norton, donde los objetivos de aprendizaje e innovación permiten mejorar procesos internos, lo cual impacta en la satisfacción del cliente y, finalmente, en los resultados financieros. Esta selección garantiza que cada objetivo responda a un problema estructural real y contribuya directamente a la ventaja competitiva sostenible que busca consolidar Nordeco SRL.



Imagen 5: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia.

El Cuadro de mando integral es una herramienta de gestión estratégica que permite a las organizaciones traducir su visión y estrategia en objetivos específicos, medibles y alcanzables, estructurados en diferentes perspectivas. A continuación, se presenta el instrumento mencionado aplicado a la empresa Nordeco SRL.

Imagen 6: Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Óptimo	Tolerante	Deficiente	Iniciativa	Responsable
Financiera	Mejorar la eficiencia en la documentación para disminuir pérdidas por inconsistencias	Nº de comprobantes/ documentos con errores en Táctica	Cantidad mensual	< 5	Mensual	≤ 5	6-10	> 10	Implementar un programa integral de digitalización y control documental que reduzca el uso de papel, estandarice la carga en Táctica y potencie la venta de productos con atributos sostenibles (Empresa B y QR).	Coordinador de Administración
Financiera	Aumentar ingresos por diferenciación sostenible	% de ventas de productos con atributos sostenibles (QR, certificación Empresa B)	Porcentaje	25%	Trimestral	≥ 25%	15-24%	< 15%	Implementar un programa integral de digitalización y control documental que reduzca el uso de papel, estandarice la carga en Táctica y potencie la venta de productos con atributos sostenibles (Empresa B y QR).	Gerente Comercial
Financiera	Incrementar la rentabilidad reduciendo costos operativos asociados al uso de papel y errores administrativos	% reducción de consumo de papel en documentación	Porcentaje	-40% anual	Trimestral	≥ 40%	20-39%	< 20%	Implementar un programa integral de digitalización y control documental que reduzca el uso de papel, estandarice la carga en Táctica y potencie la venta de productos con atributos sostenibles (Empresa B y QR).	Coordinador de Administración



Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Óptimo	Tolerante	Deficiente	Iniciativa	Responsable
Clientes	Aumentar la percepción de valor de Nordeco como empresa sostenible mediante la implementación de trazabilidad digital con códigos QR en los productos.	% de productos con trazabilidad QR implementada	Porcentaje	70%	Semestral	≥ 70%	40-69%	< 40%	"Implementar un plan integral de experiencia del cliente que combine la trazabilidad digital mediante códigos QR, programas de fidelización y campañas de sensibilización sobre sostenibilidad."	Gerente Comercial
Clientes	Sensibilizar a los clientes sobre el valor de la sostenibilidad, mediante talleres, capacitaciones y campañas de comunicación de impacto.	Nº de talleres/campañas de sensibilización realizados	Cantidad anual	6	Anual	≥ 6	3-5	< 3		Gerente Marketing
Clientes	Fortalecer la confianza y fidelización de clientes a través de un servicio confiable, diferenciado y respaldado por procesos digitales estandarizados.	Índice de satisfacción de clientes.	Escala 0-100	80	Anual	≥ 80	60-79	< 60		Gerente Comercial

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Óptimo	Tolerante	Deficiente	Iniciativa	Responsable
Procesos Internos	Estandarizar y digitalizar los procesos clave para eliminar duplicaciones e inconsistencias en Táctica.	% de registros realizados bajo protocolo único	Porcentaje	75%	Mensual	≥ 70%	30-69%	< 30%	"Desarrollar un sistema integrado de control y digitalización de procesos, para estandarizar y digitalizar los flujos operativos, consolidar el control estratégico mediante el CMI y garantizar la eliminación de duplicaciones e inconsistencias internas"	Jefe Administrativo
Procesos Internos	Implementar un flujo documental sin papel para facturas, remitos y comprobantes.	% de comprobantes digitales vs. físicos	Porcentaje	80%	Trimestral	≥ 80%	60-79%	< 60%		Jefe Administrativo
Procesos Internos	Consolidar y supervisar el control estratégico mediante el CMI, con reuniones mensuales de seguimiento.	% de reuniones de seguimiento realizadas según plan.	Porcentaje	90%	Trimestral	≥ 90%	70-89%	< 70%		Controller de Gestión Estratégica

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Óptimo	Tolerante	Deficiente	Iniciativa	Responsable
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar al personal en herramientas digitales e inteligencia artificial.	% de colaboradores capacitados	Porcentaje	100%	Anual	1	70-99%	<70%	"Implementar un Programa de desarrollo digital y mejora continua, promueve la formación del personal en herramientas digitales e inteligencia artificial, el monitoreo del impacto de las capacitaciones y la consolidación de la cultura 5S "	Responsable de RR.HH.
Aprendizaje y crecimiento	Monitorear el impacto de las capacitaciones en IA sobre la eficiencia y reducción de errores.	% de áreas que reportan mejoras tras la capacitación.	Porcentaje	80%	Trimestral	≥ 80%	50-79%	< 50%		Responsable de RR.HH - Controller
Aprendizaje y crecimiento	Fomentar la cultura de innovación y mejora continua (5S y PDCA).	Nº de mejoras implementadas por semestre	Cantidad	4	Semestral	≥ 4	2-3	<2		Responsable de RR.HH - Controller

Fuente: Elaboración propia

2b) Diseño organizacional

Estructura

Siguiendo el principio de que la estructura sigue a la estrategia, se considera necesario ajustar el organigrama de Nordeco SRL para garantizar que los ejes definidos (sostenibilidad, digitalización y profesionalización) cuenten con un soporte organizacional adecuado, sin incrementar los costos fijos de la empresa.

El organigrama actual responde a una estructura funcional que cubre las áreas de Comercialización, Producción y Administración; sin embargo, no refleja de manera explícita las nuevas prioridades estratégicas identificadas en este trabajo. Por este motivo, se propone incorporar la figura de un Controller de Gestión Estratégica, ubicado bajo dependencia directa de la Gerencia General.

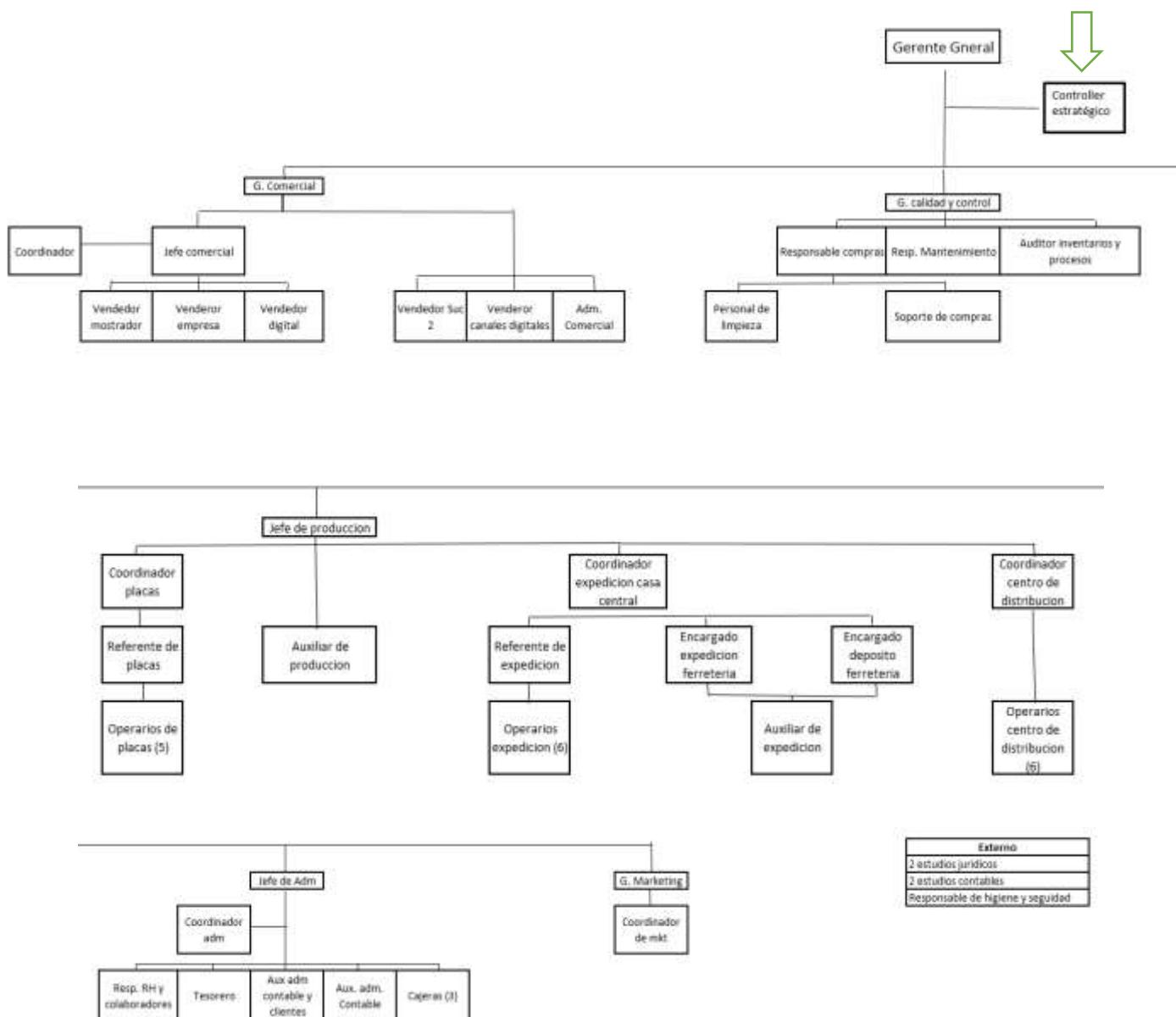
A diferencia de un puesto funcional tradicional, el Controller no constituye una nueva gerencia, sino una figura transversal e independiente, orientada al seguimiento del plan estratégico, la medición del Cuadro de Mando Integral (CMI) y el control de la eficiencia de los procesos. Su rol implica actuar como un auditor interno estratégico: todas las áreas deben reportarle información clave para la toma de decisiones, garantizando así objetividad y coherencia en el cumplimiento de los objetivos definidos.

El objetivo del puesto es asegurar la correcta implementación del plan estratégico sostenible y digital de Nordeco SRL, mediante la supervisión del CMI, la evaluación de la eficiencia operativa y el acompañamiento de las iniciativas de mejora continua.

El rediseño organizacional surge como respuesta a los hallazgos del diagnóstico, que evidenciaron duplicaciones de tareas, ausencia de responsables definidos y falta de integración entre las áreas. En función de ello, se propone la siguiente estructura:



Imagen 7: Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración Propia.

De este modo, la empresa mantiene una estructura funcional, pero suma una figura con visión sistémica, capaz de articular los ejes estratégicos de sostenibilidad y digitalización dentro de la gestión operativa existente y de aportar independencia en el control.

La incorporación del Controller de Gestión Estratégica permitirá: profesionalizar el seguimiento del plan, garantizar el cumplimiento de los objetivos sostenibles y digitales, mejorar la coordinación entre áreas, y fortalecer la capacidad de toma de decisiones del nivel directivo.



Manual de funciones y procesos claves

Con el fin de complementar el rediseño estructural y asegurar la coherencia entre la estrategia formulada y la gestión operativa, se seleccionaron los procesos clave de Nordeco SRL para su descripción. No se consideró necesario desarrollar la totalidad de los procesos, sino aquellos que resultan más relevantes para la profesionalización, la digitalización y la sostenibilidad de la empresa. La elección se centró en los flujos operativos que generan mayor impacto en la eficiencia interna y en la percepción del cliente, de modo que su análisis permita orientar futuras mejoras y estandarizaciones.

Tabla numero 4: Funciones y resultados del Controller de Gestión Estratégica

Puesto	Principales funciones	Resultados esperados
Controller de Gestión Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorear la ejecución del Cuadro de Mando Integral (CMI). - Evaluar la eficiencia de los procesos y proponer mejoras. - Coordinar las iniciativas de digitalización (sistema Táctica, Power BI, trazabilidad QR). - Verificar el cumplimiento de los objetivos sostenibles vinculados a la certificación Empresa B. - Elaborar reportes de avance y presentar resultados a la dirección. 	Ejecución eficiente del plan estratégico, mejora continua de los procesos, digitalización integrada y fortalecimiento de la gestión sostenible.

Fuente: Elaboración propia

La definición de este puesto garantiza que los ejes estratégicos de sostenibilidad, digitalización y profesionalización cuenten con un responsable específico, capaz de articular la estrategia con la operación diaria y de impulsar la transformación cultural de la organización. Al reportar directamente a la Gerencia General, el Controller asegura independencia en el análisis, objetividad en el seguimiento del desempeño y una visión transversal que fortalece la toma de decisiones.

Procesos clave

A continuación, se seleccionan los procesos más relevantes para el cumplimiento de los objetivos definidos en el plan estratégico. No se consideró necesario desarrollar la totalidad de los procesos, sino aquellos que presentan mayor impacto en la eficiencia interna y en la experiencia del cliente, especialmente en lo referido a la digitalización, trazabilidad y sostenibilidad.

Es importante aclarar que, si bien el Controller de Gestión Estratégica participa en la supervisión y el seguimiento de estos procesos, la responsabilidad operativa recae en cada área funcional, manteniendo así la independencia del rol estratégico y su reporte directo a la Gerencia General.


Tabla numero 5: Procesos claves

Procesos claves	Objetivo	Responsable	Resultados esperados
Carga y facturación de pedidos	Estandarizar y digitalizar el flujo de carga de pedidos para eliminar duplicaciones, errores y tiempos muertos.	Administración	Pedido digital unificado, reducción de duplicaciones y trazabilidad mediante códigos QR.
Gestión de sostenibilidad y comunicación del valor	Integrar la comunicación del propósito sostenible con los procesos operativos, fortaleciendo la imagen de Empresa B.	Comercial	Informes de impacto y sostenibilidad periódicos, mayor visibilidad del compromiso triple impacto.
Capacitación y mejora continua	Consolidar una cultura organizacional orientada a la profesionalización y la innovación permanente.	Responsable de recursos humanos	Personal capacitado, procedimientos estandarizados y fortalecimiento de la cultura de mejora continua.

Fuente: Elaboración propia.

. El Controller de Gestión Estratégica supervisa el cumplimiento de los indicadores asociados a estos procesos, consolida la información en el CMI y reporta avances directamente a la Gerencia General, sin asumir ejecución operativa.

En síntesis, el diseño organizacional propuesto garantiza la coherencia entre la estructura, las funciones y los procesos de Nordeco SRL. La formalización de los roles y la correcta asignación de responsabilidades fortalecen la profesionalización de la gestión, consolidan una cultura de mejora continua y aseguran la sostenibilidad del plan estratégico en el tiempo. La incorporación del Controller de Gestión Estratégica, con reporte directo a la Gerencia General, permite mantener independencia en el control, una visión transversal del desempeño y un seguimiento riguroso de los objetivos sostenibles y digitales.

2c) Implementación y control

La implementación constituye la etapa en la cual la estrategia formulada se traduce en acciones concretas dentro de la organización. En Nordeco SRL, este proceso requiere



fortalecer la coordinación entre las áreas, promover la adopción de herramientas digitales y consolidar una cultura orientada a la eficiencia, la sostenibilidad y la mejora continua.

Dado el carácter transversal del plan, se propone una implementación gradual y flexible, que permita al equipo adaptarse al cambio tecnológico y cultural sin alterar el funcionamiento operativo. La clave del éxito radica en acompañar a las personas durante la transición, generando compromiso, claridad y sentido de pertenencia con los objetivos estratégicos.

Rol del Controller de Gestión Estratégica

El seguimiento del plan estratégico estará a cargo del Controller de Gestión Estratégica, quien reporta directamente a la Gerencia General, manteniendo independencia operativa y una visión integral del negocio.

Su función central será monitorear el cumplimiento de los objetivos definidos en el Cuadro de Mando Integral (CMI), asegurando que cada área avance de manera coordinada hacia las metas establecidas. El Controller actuará como enlace técnico entre la dirección general y las áreas operativas, verificando que las acciones emprendidas sean coherentes con la estrategia organizacional y con los ejes de sostenibilidad, digitalización y profesionalización.

No se trata de un rol contable ni administrativo, sino de una función de auditoría de gestión estratégica, enfocada en medir resultados, detectar desvíos, promover aprendizajes y facilitar la toma de decisiones.

Entre sus responsabilidades principales se destacan:

- Supervisar el avance de los objetivos estratégicos y los indicadores del CMI.
- Exigir la presentación periódica de evidencias y resultados, asegurando responsabilidad y compromiso en cada área.
- Coordinar reuniones mensuales de seguimiento donde se expongan avances, dificultades y acciones correctivas.
- Elaborar reportes trimestrales integrados para la Gerencia General.
- Fomentar una cultura de transparencia, profesionalización y trabajo colaborativo.

De esta manera, el Controller se convierte en una figura de acompañamiento y liderazgo técnico que integra control, aprendizaje organizacional y soporte estratégico. Su labor no se limita a fiscalizar resultados: impulsa la ejecución efectiva del plan y asegura que la estrategia sostenible y digital de Nordeco SRL se traduzca en acciones concretas, sostenibles y medibles.

Cuadro de Mando Integral (CMI)

El CMI será la herramienta principal para la gestión del control estratégico. Permitirá visualizar el desempeño de la empresa en cuatro perspectivas complementarias:

- **Financiera:** asegurar la sostenibilidad económica mediante una administración eficiente de los recursos y el control de costos.
- **Clientes:** incrementar la percepción de valor sostenible, fortaleciendo la confianza y fidelización.



- **Procesos internos:** mejorar la trazabilidad, la eficiencia productiva y la digitalización de los flujos clave.

- **Aprendizaje y crecimiento:** promover la formación del personal y el desarrollo de una cultura de mejora continua y sostenibilidad.

Cada perspectiva incluirá indicadores simples, medibles y directamente vinculados con los objetivos estratégicos definidos, que serán actualizados por el Controller en conjunto con la dirección general.

Monitoreo y evaluación continua

El control de gestión se realizará mediante reuniones trimestrales entre la dirección y el Controller, donde se analizarán los resultados del CMI, los avances en los proyectos y las oportunidades de mejora. A partir de esta información, se ajustarán los planes de acción y se priorizarán las iniciativas que generen mayor impacto en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

Asimismo, se promoverá una **evaluación participativa**, donde los responsables de cada área contribuyan con observaciones y propuestas de mejora, fomentando la corresponsabilidad en la gestión estratégica.

Círculo de mejora continua y 5S

La implementación del plan estratégico requiere un mecanismo de control que permita revisar avances, corregir desvíos y asegurar que la organización aprenda en el proceso. En este sentido, Nordeco SRL adopta el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) como herramienta central para sostener la mejora continua y garantizar la coherencia entre los objetivos estratégicos y la gestión diaria.

El Controller de Gestión Estratégica coordinará este ciclo, consolidando información de cada área, monitoreando los indicadores definidos en el CMI y promoviendo espacios de retroalimentación. El PDCA permite que la empresa evalúe sistemáticamente qué funciona, qué debe ajustarse y qué prácticas pueden estandarizarse para avanzar hacia una operación más eficiente y profesionalizada.

Etapas del ciclo PDCA:

- **Planificar (Plan):** se identifican problemas, oportunidades y brechas; se formulan objetivos, metas y acciones.
- **Hacer (Do):** se ejecutan las iniciativas previstas.
- **Verificar (Check):** se miden los resultados a través de indicadores y auditorías internas, analizando si las acciones implementadas alcanzaron el desempeño esperado.
- **Actuar (Act):** se realizan ajustes, se corrigen desvíos, se incorporan aprendizajes y se estandarizan las buenas prácticas para el siguiente ciclo.

De este modo, el PDCA se convierte en un proceso dinámico que acompaña la estrategia y fortalece la profesionalización de la empresa, consolidando una cultura orientada al aprendizaje continuo y a la toma de decisiones basada en evidencia.


Tabla número 6: PDCA

Etapa PDCA	Aplicación en Nordeco SRL
Plan (Planificar)	Definición de objetivos, metas e indicadores del CMI. Identificación de brechas operativas y oportunidades de mejora.
Do (Hacer)	Ejecución de acciones del Roadmap: digitalización de procesos, trazabilidad, capacitaciones y mejoras operativas.
Check (Verificar)	Revisión mensual de indicadores, auditorías internas, control documental y evaluación del avance por áreas.
Act (Actuar)	Ajustes de procesos, corrección de desvíos, incorporación de aprendizajes y redefinición de metas cuando sea necesario.

Fuente: Elaboración propia.

Roadmap de implementación del plan estratégico

Del diagnóstico estratégico se desprende que Nordeco SRL se encuentra ante la necesidad de consolidar una transformación digital y sostenible que le permita superar las limitaciones detectadas: duplicación de tareas, procesos poco estandarizados, baja trazabilidad de la información y una comunicación aún insuficiente del valor sostenible hacia sus clientes.

En función de los ejes estratégicos definidos (sostenibilidad, digitalización y profesionalización), se elaboró el siguiente Roadmap de Implementación, que organiza las acciones en cuatro fases temporales, bajo la coordinación del nuevo *Controller de Gestión Estratégica*. Su propósito es garantizar que la ejecución del plan sea gradual, medible y acompañada, asegurando el aprendizaje del equipo y la coherencia entre los objetivos estratégicos y la gestión operativa diaria.

- Fase 1 – Presentación institucional y alineación estratégica (0–4 meses): comunicar oficialmente el nuevo modelo de gestión sostenible y digital, presentar el rol del *Controller de Gestión Estratégica* y alinear a todas las áreas con los objetivos del plan.
- Fase 2 – Digitalización progresiva de procesos internos (5–14 meses): estandarizar y digitalizar los flujos administrativos y operativos, eliminando duplicaciones y errores, con auditorías periódicas de avance.
- Fase 3 – Acompañamiento en inteligencia artificial y gestión del conocimiento (10–20 meses): fortalecer las competencias digitales del equipo, promover el uso responsable de herramientas de IA como soporte de trabajo y monitorear su impacto en la eficiencia operativa.
- Fase 4 – Consolidación, control y mejora continua (21–24 meses): evaluar los resultados alcanzados, afianzar la cultura de aprendizaje y sostenibilidad, y proyectar nuevos desafíos estratégicos.

Este roadmap se complementa con el Cuadro de Mando Integral (CMI), que actúa como sistema de control y seguimiento mensual, garantizando que cada acción se traduzca



en resultados medibles y sostenibles. El proceso será acompañado por el *Controller de Gestión Estratégica*, quien supervisará la ejecución, el cumplimiento de metas y la incorporación efectiva de la inteligencia artificial como herramienta de apoyo, aprendizaje y eficiencia colectiva.

Plan de Acción Estratégico

El presente plan de acción traduce las fases del Roadmap en acciones concretas, con responsables definidos, indicadores de seguimiento y resultados esperados. Su finalidad es asegurar que cada etapa del proceso de transformación digital y sostenible de Nordeco SRL se ejecute de manera ordenada, medible y alineada con los objetivos estratégicos.

El Controller de Gestión Estratégica será el encargado de coordinar, monitorear y retroalimentar la implementación del plan, garantizando la articulación entre las áreas y la coherencia entre la estrategia formulada y la gestión operativa. Las acciones aquí planteadas se evaluarán trimestralmente a través del Cuadro de Mando Integral (CMI), en base a los indicadores establecidos para cada perspectiva.

Tabla número 7: Plan de acción estratégico

Eje Estratégico	Acción principal	Objetivo vinculado	Indicador de control (CMI)	Plazo estimado	Responsables	Resultado esperado
Gestión estratégica y liderazgo	Presentar formalmente el nuevo modelo de gestión sostenible y digital, con la incorporación del <i>Controller de Gestión Estratégica</i> .	F1 – Presentación institucional y alineación estratégica.	% de reuniones de socialización realizadas / N° de áreas alineadas al plan.	0-4 meses	Gerencia General – RR.HH. – Controller	Comunicación interna efectiva y equipo comprometido con la estrategia.
Estandarización y digitalización de procesos	Relevar, documentar y digitalizar los procesos administrativos y operativos clave.	F2 – Digitalización progresiva de procesos internos.	% de procesos estandarizados y digitalizados.	5-14 meses	Controller – Coordinador de Administración – Jefes de Área	Procesos trazables, homogéneos y sin duplicaciones.



Control y eficiencia operativa	Implementar el flujo documental sin papel y archivo digital centralizado.	F2 – Digitalización progresiva de procesos internos.	% de comprobantes digitales vs. físicos.	6-15 meses	Controller – Administración	Reducción de costos y errores administrativos, avance hacia gestión paperless.
Capacitación digital y uso de IA	Desarrollar un programa de formación continua en herramientas digitales e inteligencia artificial.	F3 – Acompañamiento en inteligencia artificial.	% de colaboradores capacitados / % de áreas que aplican IA.	10-20 meses	RR.HH. – Controller	Personal capacitado y con uso activo de herramientas digitales e IA.
Gestión del conocimiento y soporte inteligente	Crear guías de uso, repositorios de prompts y casos prácticos de IA aplicada.	F3 – Acompañamiento en inteligencia artificial.	% de consultas resueltas mediante IA / reducción de errores reportados.	10-20 meses	Controller – Coordinadores de Área	Sistema de aprendizaje digital y soporte operativo interno.
Sostenibilidad y comunicación	Desarrollar el Plan de Experiencia del Cliente Sostenible (trazabilidad QR + campañas de sensibilización).	F3 – Comunicación sostenible y experiencia del cliente.	% de productos con trazabilidad QR implementada / N° de talleres realizados.	10-18 meses	Comercial – Marketing – Controller	Mayor confianza y fidelización de clientes a partir de la transparencia sostenible.
Evaluación y mejora continua	Aplicar el ciclo PDCA y metodología 5S en todas las áreas, con auditorías internas coordinadas por el Controller.	F4 – Consolidación, control y mejora continua.	Nº de mejoras implementadas / Cumplimiento de auditorías internas.	21-24 meses	Controller – RR.HH. – Gerencia	Cultura de mejora continua instalada y gestión profesionalizada.



Monitoreo y seguimiento integral	Realizar reuniones mensuales por área y reportes trimestrales de avance al Directorio.	F4 – Consolidación, control y mejora continua.	% de reuniones realizadas según plan / informes de avance presentados.	Permanente	Controller – Gerencia – RR.HH.	Control sistemático del avance estratégico y toma de decisiones basada en datos.
---	--	--	--	------------	--------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

Ejemplos de procesos a digitalizar

En coherencia con los ejes de sostenibilidad y digitalización propuestos, se identifican los siguientes procesos clave que podrán digitalizarse en el corto y mediano plazo, reduciendo el uso de papel, evitando demoras y aumentando la trazabilidad operativa.

- 1. Recepción y pago de mercaderías:** actualmente este proceso genera múltiples documentos físicos (informes de recepción, remitos, facturas y órdenes de compra). Se propone reemplazarlo por un flujo digital integrado donde cada paso (recepción, validación, aprobación y pago) quede registrado en el sistema, reduciendo errores y agilizando la gestión.
- 2. Gestión documental compartida:** presupuestos, órdenes de compra, facturas y remitos se centralizarán en un repositorio digital seguro, con permisos por usuario y respaldo automático, eliminando copias impresas y facilitando la coordinación entre áreas.
- 3. Control de stock mediante códigos QR:** los movimientos de materiales se registrarán mediante códigos QR, permitiendo conocer en tiempo real la disponibilidad, ubicación y movimiento del inventario, mejorando la precisión y reduciendo pérdidas.

Estas acciones muestran cómo la digitalización transforma rutinas administrativas en flujos de trabajo eficientes y sostenibles, alineados con los objetivos estratégicos de Nordeco SRL. El Controller de Gestión Estratégica supervisará su implementación y, junto con el Cuadro de Mando Integral (CMI), garantizará el seguimiento, aprendizaje organizacional y mejora continua.



Recomendaciones

El presente plan estratégico no debe limitarse a un documento de planificación, sino consolidarse como un sistema de gestión activa, medible y continua, que integre evaluación, control y mejora permanente. A continuación, se presentan las recomendaciones orientadas a sostener la transformación digital y sostenible de Nordeco SRL, fortaleciendo el rol del Controller de Gestión Estratégica como articulador central de la estrategia.

Gestionar la estrategia de forma continua y participativa

Se recomienda mantener una dinámica de gestión viva, con reuniones mensuales por área y revisiones trimestrales coordinadas por el Controller de Gestión Estratégica. En estos espacios, cada responsable presentará avances, identificará desvíos y propondrá acciones de mejora. Este modelo fomenta la corresponsabilidad y el aprendizaje colectivo, consolidando una cultura de revisión constante y de mejora continua.

Consolidar el rol del Controller de Gestión Estratégica

Formalizar el rol del Controller de Gestión Estratégica como figura transversal, independiente y con reporte directo a la Gerencia General. Su función será supervisar la ejecución del Cuadro de Mando Integral (CMI), elaborar reportes de avance, acompañar la digitalización de procesos y garantizar la alineación entre las áreas y los objetivos estratégicos. De esta manera, la estrategia se convierte en un proceso institucionalizado, basado en datos y sostenido por evaluaciones periódicas.

Aprovechar herramientas digitales e IA como apoyo operativo

Promover el uso de herramientas digitales (incluyendo asistentes basados en IA) como recursos de consulta, soporte operativo y aprendizaje continuo. Bajo la supervisión del Controller, estas tecnologías deben funcionar como aliadas del equipo humano, facilitando la estandarización de procedimientos, la reducción de errores y la agilización de flujos de trabajo. Su incorporación sistemática fortalecerá la autonomía, la eficiencia y la innovación en todas las áreas.

Fortalecer la medición de resultados y el uso de datos

Asegurar que cada eje estratégico (sostenibilidad, digitalización y profesionalización) cuente con indicadores precisos, actualizados y visibles en los tableros del CMI. El uso de Power BI permitirá disponer de dashboards en tiempo real, facilitando el análisis y la toma de decisiones basada en evidencia. La información recolectada se convertirá en un insumo clave para el aprendizaje organizacional y la mejora estratégica.

Implementar plataformas de gestión colaborativa

Adoptar plataformas digitales que permitan asignar tareas, documentar avances y compartir información entre áreas de forma transparente. Estas herramientas deben integrarse al sistema de control (CMI + Power BI), garantizando una visión unificada de la ejecución del plan. Esto reducirá la fragmentación, evitará duplicaciones y mejorará la comunicación interdepartamental.

Sostener un programa permanente de capacitación y acompañamiento

Institucionalizar un programa anual de formación en digitalización, mejora continua y uso de herramientas tecnológicas. Las capacitaciones deberán ser prácticas y orientadas a resolver problemas reales de la operación, reforzando el trabajo colaborativo y el aprendizaje permanente. El Controller de Gestión Estratégica deberá evaluar periódicamente el impacto de estas instancias en la eficiencia operativa.



Actualizar anualmente el plan estratégico

Realizar una revisión integral del plan cada 12 meses, analizando resultados, redefiniendo prioridades y ajustando objetivos. La actualización deberá ser liderada por el Controller de Gestión Estratégica junto con la Gerencia General y validada en una reunión general de revisión estratégica. El objetivo es garantizar la vigencia del plan frente a cambios del entorno y mantener la coherencia con la visión sostenible y digital de la empresa.

La aplicación sostenida de estas recomendaciones permitirá que la estrategia de Nordeco SRL permanezca activa, flexible y orientada al aprendizaje continuo. La combinación entre liderazgo humano, tecnología y herramientas digitales consolidará un modelo de gestión ágil, colaborativo y basado en datos, donde la comunicación fluya, las duplicaciones se eliminen y la mejora continua se convierta en un hábito organizacional.

En definitiva, el éxito del plan radicará en que la estrategia deje de ser un documento y se transforme en una forma de gestionar, aprender y evolucionar colectivamente, garantizando la sostenibilidad económica, social y ambiental de Nordeco SRL a largo plazo.



Conclusiones

El análisis realizado permitió confirmar que, en un contexto donde las PyMEs deben adaptarse a entornos dinámicos y digitalizados, la dirección estratégica constituye una herramienta esencial para asegurar su sostenibilidad y crecimiento. El caso de Nordeco SRL evidencia que su condición de Empresa B es un diferencial valioso, pero pierde fuerza si no se acompaña de procesos claros, digitalizados y medibles.

El diagnóstico reveló un conjunto de fortalezas distintivas (como la cultura colaborativa, las prácticas ambientales y el reconocimiento en el mercado local) junto con debilidades estructurales vinculadas a la duplicación de tareas, la escasa estandarización y la falta de indicadores estratégicos. Asimismo, se identificó una brecha relevante entre la identidad sostenible de la empresa y su capacidad de comunicar y ejecutar ese valor en la operación diaria.

Las herramientas estratégicas aplicadas brindaron una visión integral de la organización y permitieron diseñar una propuesta de mejora basada en tres ejes: sostenibilidad, digitalización y profesionalización. Esta propuesta se operacionalizó mediante un roadmap progresivo y el uso del Cuadro de Mando Integral (CMI), acompañado por la incorporación del Controller de Gestión Estratégica como figura clave de coordinación y seguimiento.

El enfoque propuesto (que combina estrategia, tecnología y sostenibilidad) contribuye a mejorar la eficiencia interna, fortalecer la transparencia, reducir duplicaciones y promover una toma de decisiones basada en datos. Al mismo tiempo, impulsa una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo y al trabajo colaborativo, condiciones indispensables para consolidar una ventaja competitiva sostenible.

En síntesis, la experiencia de Nordeco SRL demuestra que la sostenibilidad, cuando se articula con planificación, digitalización y liderazgo humano, se convierte en una estrategia inteligente y diferenciadora. La gestión estratégica no termina en la formulación: requiere una ejecución constante y evaluada, apoyada en herramientas como el CMI y en roles transversales como el Controller. El principal desafío futuro de la empresa será sostener la estrategia como un proceso vivo, incorporando la digitalización y la sostenibilidad como parte de su ADN organizacional.

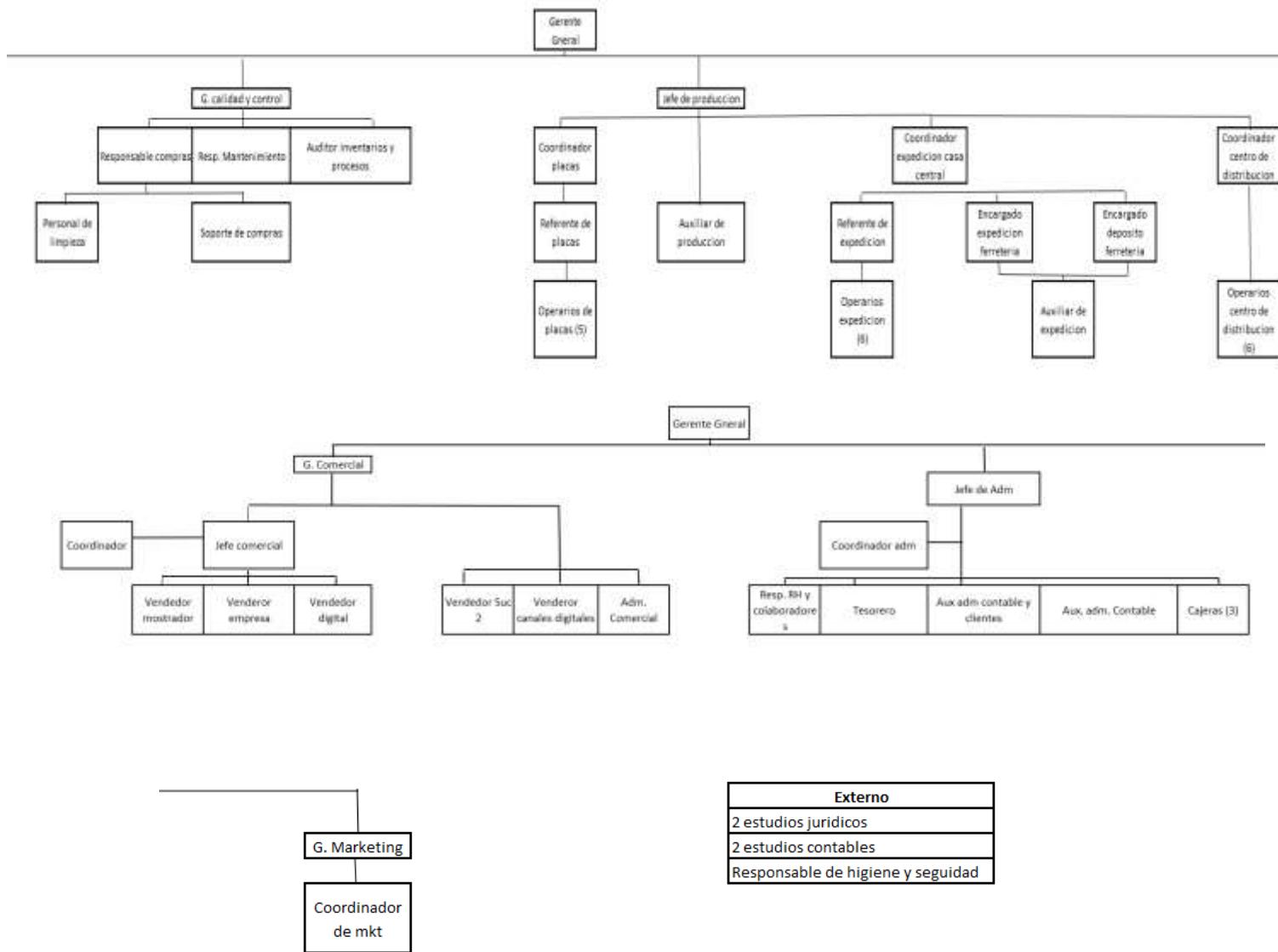


Referencias bibliográficas

- Arbonés, Á. L. (1999). *Gestión del conocimiento: Una nueva perspectiva de la gestión empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2020). *El impacto de la digitalización en las pymes de América Latina*. Washington, D.C.: BID.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Deloitte. (2019). *Digital transformation 2019: Findings and insights*. Deloitte Insights.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación* (6^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Morcillo, P., Bueno Campos, E., & Salmador Sánchez, M. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Ed. actualizada). México: Editorial Patria.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Riquelme Leiva, M. (2016). *Matriz o análisis FODA: Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Santiago de Chile: Editorial Ril.
- Russell, S., & Norvig, P. (2010). *Artificial intelligence: A modern approach* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Shrestha, Y. R., Ben-Menaem, S. M., & von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 66–83.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2014). *Administración estratégica: Teoría y casos*. México: McGraw-Hill Education.



Apéndice Organigrama actual



Fuente: Empresa Nordeco



Encuesta

¡Hola! Soy Lourdes Paz Pastorino, estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT. Esta encuesta forma parte de un trabajo académico y busca conocer tu experiencia como cliente de Nordeco SRL. Nos interesa saber qué valorás al momento de comprar, cómo percibís la sostenibilidad y qué opinas sobre la digitalización en el sector maderero. Tus respuestas son anónimas y nos ayudarán a mejorar.

Estructura del cuestionario

Sección 1: Perfil del encuestado

1. ¿Cuál es su perfil principal como cliente de Nordeco SRL?
 - Carpintero/a
 - Arquitecto/a o diseñador/a
 - Constructor/a
 - Particular (consumo final)
2. ¿Con qué frecuencia compra en Nordeco o empresas similares?
 - Una vez al mes o más
 - Varias veces al año
 - Esporádicamente
 - Primera compra

Sección 2: Factores de decisión de compra

3. Al elegir dónde comprar madera y derivados, ¿qué factor es más importante para usted?
 - Precio
 - Calidad del producto
 - Variedad de productos
 - Atención y servicio
 - Sostenibilidad / impacto ambiental

4. ¿Estaría dispuesto/a a pagar un poco más por un producto con menor impacto ambiental certificado (Empresa B, madera de cultivo, prácticas sostenibles)?
 - Sí
 - Tal vez
 - No



Sección 3: Percepción de sostenibilidad

5. ¿Conoce qué significa que una empresa esté certificada como Empresa B?

- Sí
 - He escuchado algo
 - No
6. ¿Qué tan importante considera que es para una empresa de madera tener prácticas sostenibles (ej.: bosques de cultivo, energía renovable, reducción de residuos)?
- Muy importante
 - Importante
 - Poco importante
 - Nada importante

Sección 4: Digitalización y transparencia

7. ¿Le interesaría conocer, mediante un código QR o una plataforma digital, el impacto positivo de su compra (ej.: árboles preservados, CO₂ evitado, beneficios sociales)?

- Sí
 - Tal vez
 - No
8. ¿Qué tan relevante le parece que Nordeco comunique digitalmente (web, redes sociales, QR en productos) su compromiso con la sostenibilidad?
- Muy relevante
 - Algo relevante
 - Poco relevante
 - Nada relevante

Sección 5: Experiencia con Nordeco

9. ¿Cómo calificaría su experiencia general con Nordeco SRL?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala



**10. ¿Qué aspecto mejoraría en Nordeco?
(Respuesta abierta)**

Benchmarking

Cantidad	Descripción producto	PRECIOS 01/09/2025						
		Nordeco	MaderNoa	Lamadrid	Corralón aconquija	Vancar	Of Noa	
1	MEL MDF BLANCO TUNDRA 18 MM 183X275	\$ 72.914,64	\$ 72.816,71	\$ 72.892,56	\$ 80.285,83	\$ -	\$ -	
1	MEL MDF SCOTCH BLEND 18MM 183X275	\$ 97.550,72	\$ 102.362,61	\$ -	\$ 98.674,82	\$ -	\$ -	
1	DESP CON CARGO MEL MDF FONDO - HORIZONTAL	\$ 553,99	\$ 334,26	\$ 305,79	\$ 345,13	\$ -	\$ -	
1	FONDO 3 MM BLANCO TXT 183X260	\$ 27.655,03	\$ 26.798,44	\$ 31.032,74	\$ 26.183,07	\$ -	\$ -	
1	TAPAC RH PVC COMUN 22X0,45 BLANCO X ML	\$ 246,23	\$ 242,73	\$ 176,03	\$ 339,62	\$ -	\$ -	
1	TAPAC RH PVC COMUN 22X0,45 SCOTCH X ML	\$ 701,77	\$ 713,99	\$ 610,83	\$ 793,83	\$ -	\$ -	
1	PEGADO DE CANTOS ML 0,45MM	\$ 742,56	\$ 620,76	\$ 495,87	\$ 614,92	\$ -	\$ -	
1	TAPAC RH PVC COMUN 22X2 BLANCO X ML	\$ 1.157,31	\$ 1.166,93	\$ 909,09	\$ 1.531,58	\$ -	\$ -	
1	TAPAC RH PVC COMUN 22X2 SCOTCH X ML	\$ 1.625,16	\$ 1.641,07	\$ 1.887,83	\$ 2.288,52	\$ -	\$ -	
1	PEGADO DE CANTOS ML 2MM	\$ 741,96	\$ 764,01	\$ 578,51	\$ 614,92	\$ -	\$ -	
1	FENOLICO DE PINO BC 18MM 1,22X2,44	\$ 35.050,99	\$ 29.680,95	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 35.164,69	
1	FEN CLAS01 18MM 1,22X2,44 GRAND	\$ 29.731,67	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 38.389,52	
1	FEN STANDARD 18 1,22X2,44 GRAND	\$ 26.364,07	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 35.874,44	
1	FENOLICO FILM 2 CARAS 18MM 1,22X2,44MT	\$ 55.183,38	\$ -	\$ -	\$ 72.310,84	\$ -	\$ -	
1	TELFIX 6X2 MINI ESTUCHA X 1000U	\$ 4.219,79	\$ -	\$ -	\$ 3.235,83	\$ -	\$ -	
1	BISAGRA CAZOLETA 35 MM CODO O BRZ	\$ 499,08	\$ 562,89	\$ 454,55	\$ 510,80	\$ 457,75	\$ -	
1	BISAGRA CAZOLETA 35 MM CODO O CIERRE SUAVE BRZ (BC-155-0)	\$ 1.107,32	\$ 1.242,23	\$ 1.124,86	\$ 1.974,88	\$ 1.445,06	\$ -	
1	BISAGRA SM 110° CIERRE SUAVE 35MM C.O HAFEL	\$ 2.941,83	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.857,63	\$ -	
1	CORREDERA TELESCÓPICA ZIN (35 MM) 45 CM BRZ (Livilana)	\$ 3.822,62	\$ 5.004,65	\$ 5.130,31	\$ -	\$ 5.084,04	\$ -	
1	CORREDERA TELESCÓPICA ZIN (45 MM) 45 CM BRZ (Pesada)	\$ 5.549,34	\$ 6.845,45	\$ 8.987,89	\$ 5.652,95	\$ -	\$ -	
1	CORREDERA TELESCÓPICA NG (45 MM) CIERRE SUAVE 45 CM BRZ (BRZ-2145-N)	\$ 10.558,42	\$ 13.101,23	\$ 13.533,38	\$ 9.718,53	\$ 13.330,08	\$ -	
1	CORREDERA TELESCÓPICA CIERRE SUAVE 450MM GALVANIZADA HAFEL	\$ 17.759,89	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16.950,27	\$ -	
1	KIT DE PLACARD STANDARD 2 M BRZ (TUH-120-5)	\$ 75.717,96	\$ 77.557,60	\$ 68.830,92	\$ 58.799,82	\$ 60.906,09	\$ -	
1	SISTEMA PUERT CORRED ALUM 2 HOJAS 2000X2600MM ANODIZ HAFEL	\$ 70.217,63	\$ -	\$ -	\$ 78.348,40	\$ 69.090,91	\$ -	
1	VIGA MULTILAMINADA ESTRUCTURAL DE PINO 3"X08" X6m (67mmX142mm)	\$ 88.618,69	\$ 92.614,78	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
1	VIGA MULTILAMINADA ESTRUCTURAL DE PINO 3"X08" X6m (67mmX192mm)	\$ 118.158,25	\$ 123.486,54	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

Fuente: elaboración propia