



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración



# “FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA TUCMA CONSTRUCCIONES”

ALUMNO: Albarracin Elias Andrés  
Mail: [albarracineliasandres@gmail.com](mailto:albarracineliasandres@gmail.com)

DNI 41300343

TUTOR: Prof. Virginia Abbas

MODALIDAD: Trabajo de Aplicación de Conceptos y técnicas de  
Administración en Situación Laboral de Revista o Ambiente Real



## INDICE

<b>RESUMEN</b> .....	3
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>PROBLEMA</b> .....	4
<b>OBJETIVOS</b> .....	5
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	5
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	6
<b>DESARROLLO</b> .....	6
<b>DIAGNOSTICO ESTRATEGICO</b> .....	7
<b>ANALISIS FODA</b> .....	7
<b>ESTRATEGIAS FO, FA, DO Y DA</b> .....	10
<b>CRUZ DE PORTER</b> .....	10
<b>ANALISIS VRIO</b> .....	13
<b>DESARROLLO PLAN ESTRATEGICO</b> .....	15
<b>MISION, VISION Y VALORES</b> .....	15
<b>ESTRUCTURA MATRICIAL PROPUESTA</b> .....	16
<b>DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE LA EMPRESA</b> .....	17
<b>OBJETIVOS CLIENTES CORPORATIVOS</b> .....	17
<b>OBJETIVOS OBRA PUBLICA</b> .....	21
<b>OBJETIVOS VIVIENDAS</b> .....	23
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	26
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	26
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	27
<b>APENDICE</b> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>ANEXO</b> .....	32



## RESUMEN

El presente Trabajo de investigación se desarrolla en el marco de la materia Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración de la UNT en el año 2022, bajo la modalidad de trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de Administración en situación Laboral de revista o ambiente real. La organización a estudiar es Tucma, una empresa constructora con más de 15 años de antigüedad que se desempeña en el rubro constructivo tanto en el área pública y privada. Realiza proyectos de manera simultánea a lo largo del país los cuales son asignados casi en su totalidad a los 4 arquitectos con los que cuenta de manera permanente la organización. Estos dependiendo de las especificaciones de cada obra ejecutan diversas técnicas constructivas para lograr la entrega de las mismas en tiempo y forma. Tucma es una Pyme Tucumana que inició como una empresa que realizaba obras de duración corta especializadas en el rubro bancario-comercial, actualmente realiza también proyectos de viviendas y otros proyectos de largo plazo y de mayor inversión relacionados a obras públicas, mercado en el que incursionó durante la pandemia debido a que sus principales clientes ya no demandaban sus servicios. La empresa identificó que existen proyectos que no se ejecutan de manera eficiente y que además existen actualmente proyectos muy atractivos en el mercado bancario que no pueden ser aceptados por el compromiso de obra comprometido en los otros mercados. Como objetivo general se busca explicitar la estrategia de la organización Tucma construcciones a través de un plan estratégico para establecer la dirección futura de la empresa. Los objetivos específicos son explorar el entorno interno y externo para identificar los factores que influyen en el negocio, comprender las necesidades de la gerencia para formalizar sus objetivos y desarrollar planes de acción que le ayuden a la empresa alcanzar su visión y los objetivos definidos.

Para (Orrego y Pezzati, 2019), “el objetivo de toda empresa Pyme no es sólo ganar dinero, sino maximizar la ganancia de dinero en relación al capital invertido, para lo cual tiene que tener una buena estrategia que logre una ventaja competitiva”. Según (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland “administración estratégica”; 2016) El plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia. “Visión estratégica + objetivos + estrategia = plan estratégico”

Para esta investigación se utilizará un enfoque cualitativo, mediante un estudio de caso con diseño fenomenológico y de investigación-acción participativo. La finalidad de este diseño es comprender y resolver una problemática. La muestra seleccionada es de tipo no probabilístico, ya que con esta investigación no se pretende generalizar los resultados. Se utilizarán como instrumentos de recolección de datos a la Observación activa en la empresa, entrevistas individuales al personal y al gerente, Análisis Doc. y Focus Group. Para el análisis de la información obtenida se utilizarán mapas conceptuales. Los resultados que se esperan son comprender la situación de la empresa para implementar la herramienta que mejor se adapte a su entorno.

**Palabras clave:** Planeación estratégica - Pyme – Construcción



## INTRODUCCIÓN

En gestión tradicional y más aún en las Pymes es común que las decisiones se tomen sobre la marcha sin una deliberación previa, imponer lo urgente sobre lo importante implica que las organizaciones pasan por alto una etapa clave como lo es la planeación. La planeación estratégica brinda un marco de referencia para la comprensión y evaluación de los objetivos de la empresa, por otro lado, también direcciona los esfuerzos que realizan los equipos de trabajo.

Muchas veces las Pymes suelen decir que no tienen una estrategia, la verdad es que toda empresa u organización tiene una estrategia, una estrategia no formal que es parte de su ADN o razón de su existencia. Por lo tanto, toda empresa tiene una estrategia, que quizás no es formal, no está explícita o no es clara, pero está presente en el día a día de la empresa.

Tucma es una empresa constructora con más de 15 años de antigüedad, se desempeña en el rubro constructivo tanto en el área pública y privada. realiza proyectos de manera simultánea a lo largo del país los cuales son asignados casi en su totalidad a los 4 arquitectos con los que cuenta de manera permanente la organización. estos dependiendo de las especificaciones de cada obra ejecutan diversas técnicas constructivas para lograr la entrega de las mismas en tiempo y forma. En la empresa no existe una estrategia formalizada, se definen metas anuales pero el proceso se desarrolla de manera informal por lo que los empleados desconocen cuales son los objetivos organizacionales. Tampoco están explicitadas la misión ni la visión de la empresa y muchas veces la empresa se ve sobrepasada por la cantidad de obras que realiza en simultáneo.

## PROBLEMA

Tucma es una Pyme Tucumana que inició como una empresa que realizaba obras de duración corta especializadas en el rubro bancario-comercial, actualmente realiza también proyectos de viviendas y otros proyectos de largo plazo y de mayor inversión relacionados a obras públicas, mercado en el que incursiono durante la pandemia debido a que sus principales clientes ya no demandaban sus servicios. La empresa identificó que existen proyectos que no se ejecutan de manera eficiente y que además existen actualmente proyectos muy atractivos en el mercado bancario que no pueden ser aceptados por el compromiso de obra comprometido en los otros mercados.

A partir de la problemática expuesta, se plantearon las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuál es la situación actual en Tucma Construcciones?

¿Qué herramienta le permitirá a la organización mejorar su gestión?

¿Cuáles son los objetivos se propone alcanzar la gerencia en los próximos 3 años?

¿Qué planes de acción son necesarios para el cumplimiento de estos objetivos?



## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general:**

Explicitar la estrategia de la organización Tucma construcciones a través de un plan estratégico que permita establecer la dirección futura de la empresa.

### **Objetivos específicos:**

- Explorar el entorno interno y externo para identificar los factores que influyen en el negocio.
- Comprender las necesidades de la gerencia para formalizar sus objetivos.
- Desarrollar planes de acción que le ayuden a la empresa alcanzar su visión y los objetivos definidos

## **MARCO TEÓRICO**

### **Estrategia**

Para Mintzberg, Ahlstrand y Lampel 1998 el concepto de estrategia se puede definir con cinco palabras: “Plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. El plan establece el curso de acción definido conscientemente; es una guía para enfrentar una situación. La pauta de acción está dirigida a establecer una maniobra para derrotar a un oponente o competidor. El patrón hace relación al comportamiento en el curso de las acciones de una organización. La posición identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve, es decir, la clase de negocio, actividad, entre otros. Y perspectiva relaciona a la organización con su entorno, lo que le permitirá establecer determinadas acciones a realizar”

Para (Orrego y Pezzati, 2019), “el objetivo de toda empresa Pyme no es sólo ganar dinero, sino maximizar la ganancia de dinero en relación al capital invertido, para lo cual tiene que tener una buena estrategia que logre una ventaja competitiva”.

### **Pymes**

Para (Schlemenson Aldo, 2013) “Las Pyme son organizaciones de pequeña o mediana envergadura creadas por la iniciativa emprendedora de sus fundadores como un proyecto económico por cuenta propia.”

El gran desafío de las pequeñas y medianas empresas es enfrentar la escasez de tiempo de los gerentes para gestionar de manera eficiente la empresa. Según (Orrego y Pezzati, 2019) “Las Pymes son el motor de la industria de la construcción”, pero muchas veces se encuentran en la disyuntiva de gestionar su empresa o simplemente construir.

### **Plan Estratégico**



Para Kaplan y Norton (2004) la planificación estratégica es un “proceso de planificación a largo plazo, se origina en los niveles gerenciales de la empresa, y considera todos los factores externos e internos que inciden en la formulación de planes de desarrollo macros.”

El plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia. (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland “administración estratégica”)

Visión estratégica + objetivos + estrategia = plan estratégico

### **MARCO METODOLÓGICO**

Para esta investigación se utilizará un enfoque cualitativo, mediante un estudio de caso con diseño fenomenológico y de investigación-acción participativo. La finalidad de este diseño es comprender y resolver una problemática.

La muestra seleccionada es de tipo no probabilístico, ya que con esta investigación no se pretende generalizar los resultados.

Se utilizarán los siguientes instrumentos de recolección de datos:

- Observación activa: en la empresa
- Entrevistas individuales al personal y al gerente
- Focus Group
- Análisis Documental

### **DESARROLLO**

#### **Reseña de la empresa**

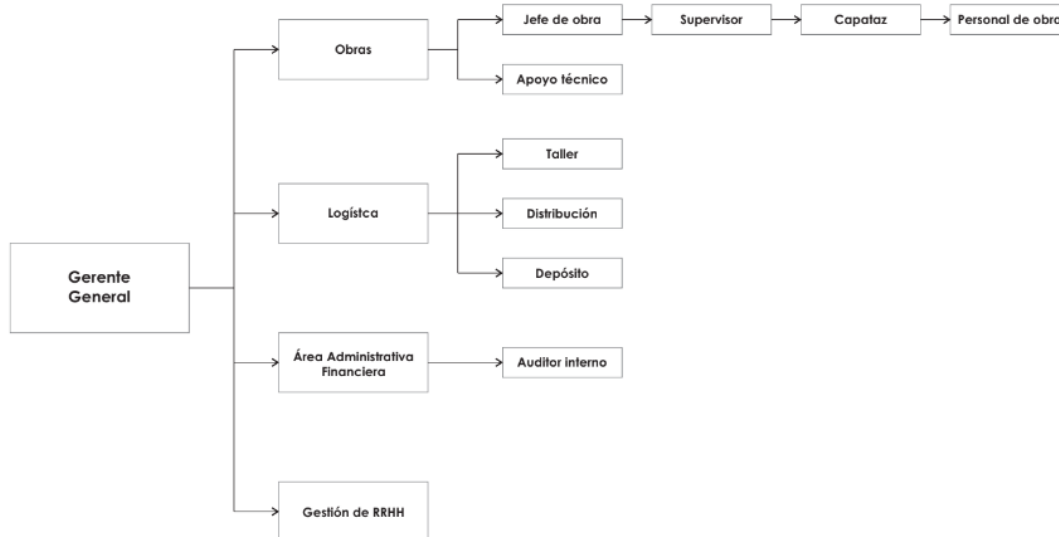
Tucma es una empresa tucumana la cual se especializa en la realización de obras comerciales, entre estos bancos y centros comerciales a lo largo del país. Fue durante dos años la empresa con mayor cantidad de obra bancaria construida anualmente. Lleva ya 15 años en el rubro, donde muchos de sus empleados aun forman parte de su estructura organizativa. Supo tener un crecimiento sostenido a medida que sus clientes demandaban más sus servicios, pero esto cambio en el año 2020 con la pandemia del covid-19 donde sus principales clientes frenaron de manera repentina sus proyectos de expansión y por lo tanto también los servicios demandados a Tucma. La empresa ante este escenario se vio en la necesidad de incursionar en mercados alternativos dando un giro muy rotundo y se empezó a buscar la forma de realizar proyectos para el estado, logrando así ingresar en el año 2022 al mercado de obra pública, donde se encontró con un tipo de cliente muy distinto y un mercado altamente competitivo. Tiempo después también ingreso en el mercado de la vivienda, donde se enfocó a desarrollar proyectos habitacionales para clientes con un nivel de ingresos medio-alto. Actualmente la empresa se encuentra realizando proyectos en sus tres mercados y se enfrenta a diversas problemáticas en cada uno de los fuertes de batalla en donde participa. Sin embargo, sus principales clientes resurgieron posteriormente



a la eliminación de las restricciones implantadas por la pandemia, proyectando un horizonte alentador para los próximos años, donde la empresa contara ya con presencia y con aun más valor la experiencia de incursionar en otros mercados.

## Estructura Actual

### 2. ORGANIZACIÓN



Fuente: Organigrama facilitado por la empresa.

## DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Es importante comprender el entorno en donde la organización está inmersa, esto nos servirá para poder entender cuáles son los agentes que afectan tanto de manera positiva y negativa en la organización y así también poder visualizar y medir el nivel de interacción que hay entre estos y entre estos y la organización.

## ANÁLISIS FODA

La primera herramienta que se aplicó fue el análisis FODA.

Esta es una de las herramientas más utilizadas en el proceso de diagnóstico y también nos propone el planteamiento de estrategias a partir del cruce entre sus cuadrantes, dándole así lugar al surgimiento de estrategias FO FA DO DA. Estas estrategias emergentes servirán para el desarrollo de el Plan estratégico más adelante.





## FORTALEZAS

- La empresa es muy versátil, se adapta rápidamente a las necesidades de sus clientes
- Los proyectos se realizan antes de los plazos contractuales.
- Gran cantidad de contactos en el rubro
- Basta experiencia en realización de obras privadas
- Integración hacia atrás en el rubro perfilería
- Empresa con alcance nacional
- Apertura a desarrollar nuevas competencias
- Cuenta con proveedores de confianza



## OPORTUNIDADES

- Mercado de la construcción en constante crecimiento
- Nuevos métodos de construcción y nuevas tecnologías
- Capacidad de expandirse en mercados alternativos como desarrollo de viviendas
- Financiamiento brindado por diversas entidades
- Oferta laboral de recursos humanos capacitados





## DEBILIDADES

- Poca experiencia en la realización de obras de larga duración en el área pública
- Ausencia de planeación previa y análisis de impacto de los proyectos
- Poco control sobre los costos de los proyectos
- No hay registración o evaluación del aprendizaje de la empresa
- Falta de capacitación en el personal administrativo
- Poco conocimiento de la firma en otros mercados
- La función de cobranzas no tiene un responsable definido
- Ubicación de la empresa



## AMENAZAS

- La empresa al ser una pyme se ve muy afectada por la crisis económica
- Mercado con gran competencia que brinda mismos servicios
- Mercados alternativos como los de container
- Contexto económico difícil
- Competencia ya establecida en los mercados de obra pública y vivienda



## ESTRATEGIAS FO, FA, DO Y DA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Brindar capacitación al personal para el desarrollo de nuevas competencias para el sector administrativos.</li><li>• Aumentar el número de obras en vivienda que requieran de perfilería para explotar mejor este recurso.</li><li>• Establecer alianzas con proveedores para realizar obras de mayor envergadura.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Buscar financiamiento con tasas especiales para Pymes para el desarrollo de proyectos de mayor envergadura.</li><li>• Contratar personal especializado en el área de vivienda.</li><li>• Aumentar la inversión en mkt para el sector vivienda.</li></ul>
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar módulos homogéneos de viviendas para mejorar la eficiencia del desarrollo de este producto.</li><li>• Realizar alianzas con las empresas de container para la realización de proyectos complejos</li><li>• diversificar la cantidad de proyectos en los distintos mercados para disminuir el impacto de los cambios económicos en estos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disminuir la cantidad de obras públicas hasta un porcentaje saludable.</li><li>• Subcontratar empresas para la realización de proyectos que generen altos costos de Logística</li></ul>

Fuente: Elaboración Propia

### CRUZ DE PORTER

Este modelo es una herramienta de diagnóstico el cual nos ayuda a determinar las oportunidades y amenazas de una industria constituye una metodología ideal para realizar el diagnóstico en el caso de investigación.



Fuente: Elaboración propia en base a Michael Porter

## MERCADO COMPETIDOR

### CLIENTES CORPORATIVOS

El mercado de la construcción es muy competitivo, existen actualmente muchas empresas que brindan el mismo servicio, al estar presente en varias provincias hace que esto sea más evidente. Principales competidores Itech SA, Execon Srl como los más fuertes, también lambroni el cual es de baja envergadura, pero en las pocas obras que compite suele marcar diferencia en el precio.

### OBRA PUBLICA

En este mercado la empresa se considera poco competitivo, por su reciente ingreso, en los procesos licitatorios suele encontrarse con gran cantidad de competidores, algunos con gran trayectoria en este rubro. Algunos de estos son por ejemplo Daniels, Gamma, Mateo constructora entre muchas otras, esta competencia solo es a nivel provincial.

### VIVIENDA

Dentro de este segmento se identificaron también muchos competidores, en muchos casos con poco desarrollo organizacional y otros ya con gran trayectoria. Competidores identificados son Viviendas Tucumán, Viviendas Belgrano y Viviendas Colon.

**CONCLUSIÓN: ALTA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES**



### NUEVOS COMPETIDORES

#### CLIENTES COORPORATIVOS/OBRAPUBLICA/VIVIENDAS

Es complicado introducirse en esta industria, para ser un prestador de este tipo de servicios se necesita infraestructura y una vasta experiencia que valide la calidad de los trabajos, también una red de contactos. Es el propio mercado el que demanda experiencia y referencia tanto financiera (esta referencia es brindada por estados contables e información bancaria) y comercial (Información brindada por proveedores).

**CONCLUSIÓN: BAJA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES**

### PRODUCTOS SUSTITUTOS

#### CLIENTES COORPORATIVOS/VIVIENDAS

En particular la empresa tuvo que enfrentarse y enfrenta actualmente al mercado de los contenedores, estos se utilizan como unidad de vivienda o como unidad edilicia para funciones específicas, tienen una gran ventaja como lo es la facilidad y la rapidez con la que se trabaja en este tipo de productos.

**CONCLUSION: NIVEL MEDIO DE AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

### PROVEEDORES

#### CLIENTES COORPORATIVOS/OBRAPUBLICA/VIVIENDAS

Es fácil encontrar proveedores y reemplazarlos, sin embargo, esta es una industria donde se requiere de alianzas estratégicas con estos, actualmente la empresa cuenta con sus proveedores estables. En el rubro metalúrgico es donde el poder de negociación se ve afectado por la dependencia a un solo proveedor. Si utilizamos la clasificación de proveedores que actualmente utiliza la empresa podemos concluir

PROVEEDOR	PODER DE NEGOCIACIÓN
PINTURA	ALTO
ELECTRICIDAD	ALTO
PLOMERÍA	MEDIO
CORRALÓN	ALTO
METALÚRGICA	BAJO
MANO DE OBRA	ALTO
VIDRIOS	BAJO

**CONCLUSIÓN: NIVEL MEDIO PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES**



## CLIENTES

### CLIENTES COORPORATIVOS/VIVIENDA

Al ser una industria tan competitiva los clientes cuentan con muchas opciones en el mercado así que influyen en el precio que se establece. Sin embargo, existe un grado de apertura para la negociación y cotización de proyectos, esto se da en los mercados con clientes corporativos y en el mercado de la Vivienda.

### OBRA PUBLICA

EN ESTE MERCADO EXISTE UNA COMPETENCIA MUY DESARROLLADA, AL EXISTIR MUCHOS OFERENTES EN LOS PROCESOS LICITATORIOS ESTOS SUELEN INFLUIR DE GRAN MANERA EN LA DEFINICIÓN DE LOS COSTOS DE UN PROYECTO, YA QUE NORMALMENTE ES EL MENOR PRECIO EL QUE SE ADJUDICA LA OBRA.

**CONCLUSIÓN: NIVEL MEDIO PODER DE NEGOCIACIÓN CON CLIENTES**

**Fuente: Elaboración propia**

## ANALISIS VRIO

Nº	RECURSO	¿GENERA VALOR?	¿ES RARO?	¿FACIL DE IMITAR?	¿ORGANIZADO?	RESULTADO
1	UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA				X	DEBILIDAD
2	EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO	X			X	PARIDAD COMPETITIVA
3	CAPITAL FINANCIERO DE LA PYME	X				DEBILIDAD
4	CAPITAL RELACIONAL	X	X		X	VENTAJA COMP TEMPORAL



5	CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS DEL GERENTE	X			X	PARIDAD COMPETITIVA
6	RELACION CON PROVEEDORES	X			X	PARIDAD COMPETITIVA
7	INTEGRACION HACIA ATRÁS	X	X		X	VENTAJA COMP TEMPORAL

Fuente: Elaboración propia

**UBICACIÓN GEOGRAFICA:** La empresa al tener un alcance nacional suele requerir el traslado de mano de obra y materiales a otras provincias, esto implica considerar también un costo importante que es la logística, es considerado actualmente como una debilidad.

**EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO:** La flota de vehículos, maquinaria y equipos de herramientas de la empresa generan valor a la empresa, estos recursos también están organizados, pero al no ser raros en la industria y tampoco difíciles de imitar se considera que se está en paridad competitiva.

**CAPITAL FINANCIERO DE LA PYME:** El capital financiero de la pyme, como muchas empresas de este tipo suele ser un factor crítico para su desarrollo y crecimiento. Actualmente para la empresa es una debilidad.

**CAPITAL RELACIONAL:** La empresa cuenta con un capital relacional fuerte que se ve reflejado en la relación que mantiene tanto con clientes como con proveedores, este recurso intangible genera valor, es difícil de imitar y está organizado por lo que se considera que es una ventaja competitiva temporal por lo cual se deben desarrollar planes de acción para seguir protegiendo estos recursos que son valiosos. Una recomendación es analizar el nivel de feedback que existe actualmente con estos agentes para medir el grado de satisfacción en cada una de las negociaciones que se llevan a cabo.

**CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS DEL GERENTE:** Si bien actualmente este es un recurso clave y necesario en la organización, es un recurso que es fácil de imitar y que no es raro, por lo que se considera que esta en una paridad competitiva.

**RELACION CON PROVEEDORES:** A pesar de que la relación con los proveedores sea muy buena y en algunos casos muy cercana este tipo de recurso es fácil de imitar y no es raro de desarrollar en la industria, por lo que se considera que se está en paridad competitiva.

**INTEGRACION HACIA ATRÁS:** La empresa cuenta con una fábrica la cual la provee



de perifería para abordar proyectos que requieran este tipo de recursos, este es un recurso valioso, organizado y raro en los competidores de la industria, por lo que se considera que es una ventaja competitiva temporal y deben desarrollarse planes de acción para proteger este recurso que es valioso. Deben filtrarse compromisos de obras que demanden este tipo de recursos, de esta manera se lograra explotar este recurso que puede brindar a la empresa una mayor espalda para afrontar proyectos de gran envergadura.

## **DESARROLLO PLAN ESTRATÉGICO**

### **MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

Como primera actividad para desarrollar un plan estratégico esta la elaboración de la Visión de la empresa, la declaración de Misión y valores de la misma.

#### **Visión**

Ser una empresa líder y referente del mercado de la construcción argentina, ubicando al cliente en el centro de nuestras actividades, comprometidos con la realización de servicios de excelencia adaptados a sus necesidades, para que los clientes encuentren en nuestra empresa la solución a sus problemas y la oportunidad de concretar sus sueños.

#### **Misión**

Proveer servicios para la realización de obras públicas y privadas cumpliendo cada una de las necesidades de nuestros clientes a través de procesos adaptativos y dinámicos destacando en calidad, eficiencia y compromiso total con el cliente.

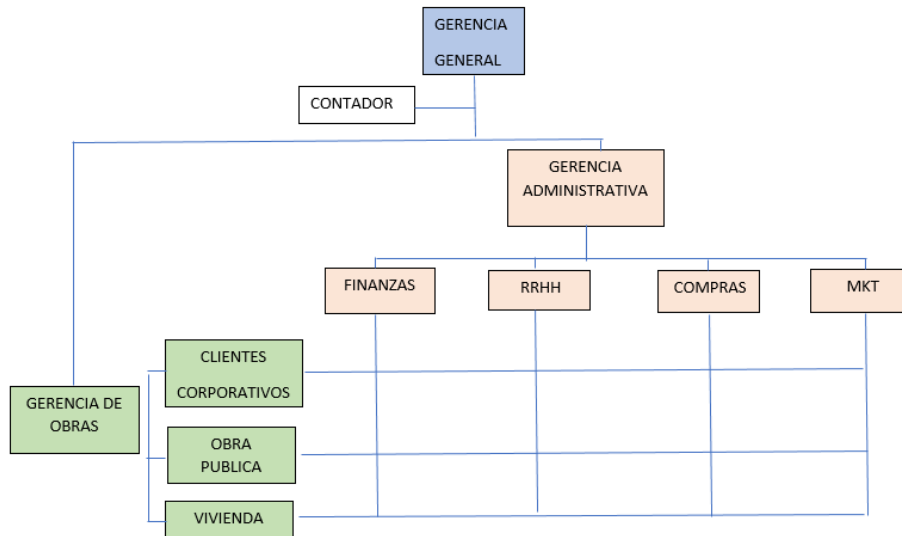
#### **Valores**

- Trabajo en equipo
- Innovación
- Compromiso
- Calidad
- Pasión
- Constancia
- Respeto entre pares y con el entorno





## ESTRUCTURA MATRICIAL PROPUESTA



Fuente: Elaboración Propia

## VENTAJAS DE ESTA ESTRUCTURA

- Facilitar la comunicación entre los colaboradores y sectores claves de la empresa.
- Dentro de los comités o equipos que se forman ayuda a desarrollar liderazgo para el desarrollo de los trabajos
- Mejora la capacidad de reacción, desarrollando autonomía y confianza entre los colaboradores.
- Descentraliza el conocimiento y toma de decisiones.
- Facilita que los recursos sean compartidos entre los colaboradores y agiliza el proceso de entrega de los mismos.



## DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE LA EMPRESA

### OBJETIVOS CORPORATIVOS

Posicionar La Marca de Tucma construcciones como empresa referente del mercado de la construcción a lo largo del territorio argentino.

Desarrollar la profesionalización del personal a lo largo de la cadena de valor para cada unidad de negocio.

Formalizar los procesos claves de la organización, identificando las actividades críticas de los mismos.

Evaluar la posibilidad de establecerse en otra provincia para disminuir los costos de traslados de los recursos.

Construir espacios para la reflexión y capitalización del conocimiento en los distintos niveles organizativos.

### OBJETIVOS CLIENTES CORPORATIVOS

#### UNIDAD DE NEGOCIOS: CLIENTES CORPORATIVOS

#### OBJETIVOS DE CONTINUIDAD

Lograr un crecimiento de la facturación a Clientes de un 70% interanual hasta Dic- 2023. se proyectaría una facturación de N millones de pesos

Mantener la tasa de Net Promoter scorer (percepción que se tiene sobre la empresa) en un 50% para este tipo de clientes

Desarrollar el mercado de clientes corporativos, logrando que el mix a mantener para cada año sea:

- a) Proyectos Bancarios 70%;
- b) Proyectos en Centros Comerciales 30%

Lograr que la desviación en los plazos contractuales y plazos reales de entrega



de proyectos sea menor al 10%

### PLANES DE ACCIÓN

**BOBJETIVO 1:** *Lograr un crecimiento de la facturación a Clientes de un 70% interanual hasta Dic- 2023. se proyectaría una facturación de 560 millones de pesos*

PLANES DE ACCION	PLAZO	RESPONSABLE
1-AUMENTAR LA CARTERA DE CLIENTES BANCARIOS Y COMERCIALES	ENERO23 - DIC 23	AREA COMERCIAL
2-FIRMAR AL MENOS 5 CONTRATOS SEMESTRALMENTE	SEMESTRAL	AREA COMERCIAL
3-REACTIVAR LA RELACION CON CLIENTES INACTIVOS, MEDIANTE EL ESTUDIO DE SUS NECESIDADES Y ADAPTACION DE LOS SERVICIOS	ENERO-JULIO 2023	AREA COMERCIAL
4-EXPLORAR LOS NUEVOS METODOS DE LICITACION Y PARTICIPAR EN ESTOS	ENERO-MAYO 2023	AREA ADMINISTRATIVA

### POLÍTICAS

- Proyectar y Gestionar el Cash Flow con anticipación de 8 semanas para que gestionar los gastos impositivos generados por la facturación
- Realizar un análisis de los costos incurridos en los proyectos de manera periódica.
- Al final de la realización de cada proyecto se debe brindar al cliente una encuesta para medir su grado de satisfacción.

**OBJETIVO 2:** *Mantener la tasa de Net Promoter scorer (percepción que se tiene sobre la empresa) en un 50% para este tipo de clientes*

PLANES DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE
1-FOMENTAR EL APOORTE DE LOS EMPLEADOS Y UBICAR	ENERO24 - DIC 24	AREA RRHH



AL CLIENTE EN EL CENTRO DE LAS ACTIVIDADES		
2-ANALIZAR LOS COMENTARIOS DE LOS CLIENTES Y ATENDER SUS NECESIDADES	TRIMESTRAL	AREA COMERCIAL
<b>POLÍTICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Medición y seguimiento continuo del índice de net promoter score</li><li>• Externalizar solo las actividades que no son claves para la realización de los proyectos</li><li>• Establecer una comunicación más continua con los clientes</li></ul>		
<b>OBJETIVO 3: <i>Desarrollar el mercado de clientes corporativos, logrando que el mix a mantener para cada año sea:</i></b> a) <i>Proyectos Bancarios 70%;</i> b) <i>Proyectos en Centros Comerciales 30%</i>		
<b>PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>PLAZO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1-ESTABLECER TASAS DE DESCUENTOS PARA INCREMENTAR LA CANTIDAD DE PROYECTOS DE EXPANCIÓN ADJUDICADOS A LA FIRMA	ENERO23 - MARZ23	AREA FINANCIERA
2-REALIZAR REUNIONES DE MANERA PERIODICA CON LOS CLIENTES PARA DESARROLLAR LAZOS DE AFINIDAD	MENSUAL	AREA COMERCIAL
3-REALIZAR UN ANALISIS PARA IDENTIFICAR CLIENTES POTENCIALES PARA EL APROVECHAMIENTO DE ESTAS OPORTUNIDADES	MENSUAL	AREA FINANCIERA
<b>POLÍTICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecer la relación con los clientes por medio de reuniones mensuales</li><li>• Generar canales de comunicación con las personas responsables de la toma de decisión</li><li>• Desarrollar propuestas específicas para este tipo de clientes que permitan enfocar claramente los clientes potenciales</li></ul>		
<b>OBJETIVO 4:</b> <i>Lograr que la desviación en los plazos contractuales y plazos reales de entrega de proyectos sea menor al 10%</i>		





2													
<b>OBJETIVO 3</b>	<b>2023</b>												
<b>PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>EN E</b>	<b>FE B</b>	<b>MA R</b>	<b>AB R</b>	<b>MA Y</b>	<b>JU N</b>	<b>JU L</b>	<b>AG O</b>	<b>SE P</b>	<b>OC T</b>	<b>NO V</b>	<b>DI C</b>	
1													
2													
3													
<b>OBJETIVO 4</b>	<b>2023</b>												
<b>PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>EN E</b>	<b>FE B</b>	<b>MA R</b>	<b>AB R</b>	<b>MA Y</b>	<b>JU N</b>	<b>JU L</b>	<b>AG O</b>	<b>SE P</b>	<b>OC T</b>	<b>NO V</b>	<b>DI C</b>	
1													
2													

### OBJETIVOS OBRA PUBLICA

**UNIDAD DE NEGOCIOS: CONSTRUCCIÓN DE UNIDAD DE NEGOCIOS OBRA PUBLICA**

#### OBJETIVOS DE CONTINUIDAD

Reducir la cantidad de Proyectos de Obra Pública a un 50% hasta Julio de 2023

Lograr que la desviación en los plazos contractuales y plazos reales de entrega de proyectos sea menor al 30%

Lograr que la cantidad de proyectos de Obras Públicas para el inicio del periodo 2024 represente un 30% de los ingresos totales de la empresa.



PLANES DE ACCIÓN		
Reducir la cantidad de Proyectos de Obra Pública a un 50% hasta Julio de 2023		
PLANES DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE
DEFINIR PAUTAS DE ACEPTACIÓN DE PROYECTOS DE OBRA PÚBLICA DONDE SE PRIORICEN PROYECTOS RELACIONADOS CON LA ESPECIALIDAD DE LA EMPRESA	ENE-MARZ 2023	GERENCIA GENERAL
ESTABLECER UN PRESUPUESTO ESTRICTO SEMESTRAL PARA INVERSIÓN EN PROYECTOS DE OBRA PUBLICA	SEMESTRALME NTE	GERENCIA FINANCIERA
POLÍTICAS		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Priorizar proyectos que requieran perfilera en sus procesos</li><li>• Realizar un análisis de los costos incurridos en los proyectos de manera periódica.</li><li>• El responsable del proceso licitatorio debe pedir aprobación de la gerencia para iniciar dicho proceso.</li></ul>		
OBJETIVO 2: <i>Lograr que la desviación en los plazos contractuales y plazos reales de entrega de proyectos sea menor al 30%</i>		
PLANES DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE
REALIZAR EL CONTROL DE LOS PLANES DE TRABAJO DE MANERA MENSUAL PARA EJECUTAR ACCIONES DE CORRECCIÓN DE SER NECESARIAS	MENSUAL	GERENCIA OPERATIVA
ESTABLECER LOS REQUERIMIENTOS MENSUALES DE PARA CADA PROYECTO	MENSUAL	GERENCIA OPERATIVA
POLÍTICAS		





- Debe coordinarse la planeación de los requerimientos de materiales de manera conjunta con el área compras.
- Los planes de trabajo deben considerar escenarios pesimistas y optimistas
- Se deben respetar el plan de trabajo desarrollados para cada proyecto, siempre y cuando no se presenten situaciones excepcionales.

CRONOGRAMA DE PLANES DE ACCIÓN												
OBJETIVO 1	2023											
PLANES DE ACCIÓN	EN E	FE B	MA R	AB R	MA Y	JU N	JU L	AG O	SE P	OC T	NO V	DI C
1												
2												
OBJETIVO 2	2023											
PLANES DE ACCIÓN	EN E	FE B	MA R	AB R	MA Y	JU N	JU L	AG O	SE P	OC T	NO V	DI C
1												
2												

### OBJETIVOS VIVIENDAS

**UNIDAD DE NEGOCIOS: CONSTRUCCIÓN DE UNIDAD DE NEGOCIOS VIVIENDAS**

### OBJETIVOS DE CONTINUIDAD

incrementar la cuota de mercado de la vivienda en un 10% para diciembre de 2024

lograr que la desviación en los plazos contractuales y plazos reales de entrega



de proyectos sea menor al 20%

lograr que la cantidad de proyectos a desarrollar para clientes corporativos para el inicio del periodo 2024 represente un 10% de los ingresos totales de la empresa.

### PLANES DE ACCIÓN

OBJETIVO 1: incrementar la cuota de mercado de la vivienda en un 10% para Diciembre de 2024

PLANES DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE
DESARROLLAR MODULOS HOMOGENEOS DE VIVIENDA PARA SUMAR A LA OFERTA DE LA EMPRESA	ENE-DIC 2023	OFICINA TECNICA
DESARROLLAR LA PRESENCIA EN REDES SOCIALES Y CREAR UNA PAGINA WEB	ENE-DIC 2024	DEPARTAMENTO DE MARKETING
ESTABLECER EL PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD ANUAL NECESARIO	SEMESTRALMENTE	GERENCIA FINANCIERA

### POLÍTICAS

- Los módulos de vivienda deben ser analizados por al menos dos arquitectos y autorizados por el gerente
  - Debe existir un responsable específico del área viviendas.
  - El personal debe formar parte del desarrollo de las redes sociales.

OBJETIVO 2: Lograr que la desviación en los plazos contractuales y plazos reales de entrega de proyectos sea menor al 20%

PLANES DE ACCION	PLAZO	RESPONSABLE
REALIZAR REUNIONES MENSUALES CON LOS CLIENTES PARA AGILIZAR	MENSUAL	AREA COMERCIAL



LA TOMA DE DECISIONES SOBRE EL PROYECTO		
MENSUALMENTE, REALIZAR ANÁLISIS DE NECESIDADES DE MATERIALES DEL PROYECTO	MENSUAL	OFICINA TECNICA
<b>POLÍTICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe coordinarse la planeación de los requerimientos de materiales de manera conjunta con el área compras.           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe realizarse plan de trabajo antes de aprobar proyectos de viviendas</li> </ul> </li> <li>• Se deben respetar el plan de trabajo desarrollados para cada proyecto, siempre y cuando no se presenten situaciones excepcionales.</li> </ul>		

CRONOGRAMA DE PLANES DE ACCIÓN												
OBJETIVO 1	2023											
PLANES DE ACCIÓN	ENE	FE B	MA R	AB R	MA Y	JU N	JU L	AG O	SE P	OC T	NO V	DI C
1												
2												
3												
OBJETIVO 2	2023											
PLANES DE ACCIÓN	ENE	FE B	MA R	AB R	MA Y	JU N	JU L	AG O	SE P	OC T	NO V	DI C
1												
2												

Fuente: Elaboración Propia



## RECOMENDACIONES

Luego de realizar el estudio de la empresa surgen recomendaciones que la empresa debe aplicar en los diversos mercados en donde desarrolla su actividad.

La empresa debe aumentar sus esfuerzos para obtener proyectos que demanden recursos relacionados a perfilería, actualmente existe en este mercado proyectos que se componen en gran parte por productos que la empresa produce, por lo que se recomienda centralizar los esfuerzos a este tipo de obras, para esto es necesario definir políticas de selección de obras públicas y analizar el grado de compatibilidad de las necesidades de los proyectos y los servicios que la empresa puede ofrecer.

Por otro lado, la organización necesita actualmente liberar parte de la capacidad invertida en obra pública para enfocarse en proyectos relacionados al mercado bancario y comercial, donde muchas obras son rechazadas por falta de capacidad. La empresa conoce bien la ventaja con la que cuenta en este mercado por su alta rentabilidad y donde son realmente profesionales donde la mayoría de los procesos están en gran parte homogeneizados.

Por parte del mercado de la vivienda este suele ser el mercado donde más problemas suelen visualizarse, este es el mercado más nuevo, por lo que la capitalización del aprendizaje es muy pobre. Es importante que se designe un responsable específico para esta área, ya que hoy en día está dividida entre los responsables de obra. Acá es claro que se dificultan los procesos ya que el modelo de negocio no se logra aplicar con efectividad a lo largo del proceso, donde se le brinda al cliente gran libertad para el cambio de las especificaciones del proyecto y esto desemboca en la extensión indefinida de los plazos de finalización de obra. La recomendación en este caso es definir el modelo de negocio y aprovechar la experiencia desarrollada en el mercado comercial para desarrollar módulos que necesiten de la realización de actividades estandarizadas para lograr que los procesos se cumplan en tiempo y forma, en busca de exigir al máximo la eficiencia en el desarrollo de estos proyectos.

Para el mercado comercial y bancario se proyecta un gran crecimiento por lo que la empresa debe incrementar sus esfuerzos para concretar la contratación de sus servicios, esto implica recuperar parte del terreno perdido por dejar de lado proyectos pasados.

También es necesario que la empresa inicie un proceso de profesionalización en el área administrativa. A lo largo del crecimiento de la empresa fueron pocos los cambios dentro de su estructura de capital humano y también en el desarrollo de sus competencias, y en un mercado tan cambiante donde se toman decisiones importantes día a día es imprescindible no contar con las habilidades y competencias necesarias para competir de la mejor manera.

## CONCLUSIÓN

Al ingresar a trabajar en esta empresa me encontré con una organización que se estaba levantando de un gran golpe como lo es la pandemia, escenario que les presento a muchas de las pymes argentinas un desafío muy grande, poniendo en



juego nada más y nada menos que su supervivencia. En este caso puntual la crisis que se presentó obligó a la organización a buscar nuevos horizontes, donde las decisiones en ese momento debían ser tomadas de manera urgente para poder cambiar el horizonte poco alentador que se proyectaba para la empresa. Hoy en día la empresa se encuentra con muchas problemáticas que nacieron por estas decisiones tomadas sin un proceso de análisis o planeamiento previo. Ingresar a nuevos mercados le dio a la empresa los ingresos necesarios para salir adelante, además de esto ganó experiencia en otros entornos en los cuales no estaba acostumbrada a desenvolverse. La empresa es consciente que cuenta con diversas problemáticas propias de cada mercado, pero que también disminuyó la dependencia de sus principales clientes que en ese momento eran los bancos.

Este plan estratégico surge con la idea de dar inicio a un proceso de formalización empresarial. La empresa es consciente de sus falencias, pero más claro que esto tiene cuáles son sus objetivos y lo que es necesario para conseguirlos. La organización busca construir su destino con el desarrollo de este plan junto a las acciones a desarrollar en los distintos escenarios donde se desempeña. Actualmente las Pymes son el motor de la sociedad y en particular las empresas constructoras se les presenta día a día la disyuntiva de decidir si construir los proyectos de sus clientes o construir lo que será su empresa el día de mañana. Desde mi rol como futuro profesional de Administración me propuse para esta empresa empezar a repensar su negocio, esforzarme porque la empresa aprenda a controlar sus recursos, estableciendo prioridades y pudiendo relacionar la estructura interna con las necesidades del negocio. Desde el pensamiento estratégico en síntesis sería poder incorporar las destrezas que se demandan por el mercado y capitalizar aquellas que la experiencia fue desarrollando en la organización, logrando desarrollar tácticas que logren posicionar y diferenciar a Tucma de su competencia.

Muchas gracias

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alvarado Paula, (2021) HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN Y LEAN CONSTRUCTION EN UNA PYME [Trabajo de Aplicación de Conceptos y técnicas de Administración en Situación Laboral de Revista o Ambiente Real]

Bueno Campos E., Morcillo Ortega P., Sánchez M. (2006). Dirección estratégica. Pirámide

Camarco,(2021), la gestión de una empresa constructora, Temas.

David Fred(2003), Conceptos de administración estratégica. Pearson

Gilli y Tartabini (2013), Dirección Estratégica. Universidad de Quilmes

Godet Michel (2007). El manual de prospección estratégica tomo 1 y 2. Dunod

Hernandez-Sampieri, R. (2018). Metodología de la Investigación. Mcgraw Hill Education.



Porter Michael, (2009).Estrategia Competitiuva: Tecnicas para el análisis dela empresa y sus competidores

Schlemenson Aldo, Análisis organizacional en pymes y empresas de familia,2013

Soria, J. M. (s.f.). Notas Técnicas Dirección Estratégica. San Miguel de Tucumán: Universidad Nacional de Tucumán - Facultad de Cs. Económicas.

Sun Tzu, El arte de la Guerra.

Thompson, Petereraf, Gamble y Strickland.(2016). Administración Estratégica. 19°Edicion. Pearson

## APÉNDICE

### ENTREVISTA

#### análisis de los nuevos competidores

1. ¿Cuál es la amenaza de las nuevas empresas que incursionan en este sector? \*
2. ¿Qué tan sencillo es introducirse o emprender en esta industria? \*
3. ¿Cuáles son las reglas y regulaciones de la industria?
4. ¿Qué nivel de inversión necesitará un nuevo competidor? \*
5. ¿Qué se necesita para ser una empresa constructora en Tucumán? \*
6. ¿Existen barreras para ingresar en este mercado, que signifiquen una ventaja para su empresa? \*

#### análisis del poder de negociación de los proveedores

1. ¿Hay muchas opciones (lo que puede significar una baja de precios) o sólo unas pocas (lo que puede significar un alza en los precios)? \*
2. ¿Qué tan fácil es cambiar de proveedor y cuál es el costo? \*
3. ¿El cambio de proveedores, cómo podría afectar sus productos y servicios? \*

#### análisis del poder de negociación de los compradores

1. ¿Qué tanto poder tienen los clientes sobre la empresa? \*
2. ¿Cuántos clientes tiene en promedio? ¿cree que esa cantidad está bien?
3. ¿Pueden sus clientes influir sobre los precios?



#### análisis de la amenaza de productos o servicios sustitutos

1. ¿Qué tan sencillo es encontrar una alternativa que responda a las mismas necesidades a las que responde sus servicios? \*
2. ¿Cómo afectaría su rentabilidad la existencia de productos sustitutos con un menor precio?

#### análisis de la rivalidad existente entre competidores de la industria

1. ¿Cuál es el nivel de competencia en la industria? \*
2. ¿Cuál es el competidor más fuerte y directo para su empresa a nivel provincial y nacional? ¿Qué ventajas tiene? \*

#### **FOCUS GROUP**

**¿cómo están? ¿Cómo les está yendo?**

**¿me cuentan un poco acerca de la empresa?**

**¿Cuáles fueron las decisiones mas importantes que tomo la empresa?**

**¿qué es para ustedes estrategia?**

**¿Cómo son las relaciones dentro de la empresa?**

**¿Cuáles son os canales de comunicación que utilizan?**

**¿Cuál es la estrategia de la empresa?**

**¿Cuáles son los objetivos de la empresa?**

**¿creen que existen objetivos que no se cumplen?**

**¿Cuáles son las razones por la que a veces resulte difícil cumplir los objetivos?**

**¿qué me pueden comentar de la calidad de los trabajos en el mercado comercial? ¿cambiarían algo?**

**¿qué me pueden comentar de la calidad de los trabajos en el mercado de obra pública? ¿cambiarían algo?**

**¿qué me pueden comentar de la calidad de los trabajos en el mercado de viviendas? ¿cambiarían algo?**

**¿Cuál es el mercado donde creen que la empresa debe destinar mayor esfuerzo?**









## ANEXO

### REVISTA EMPRESARIAL





Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración



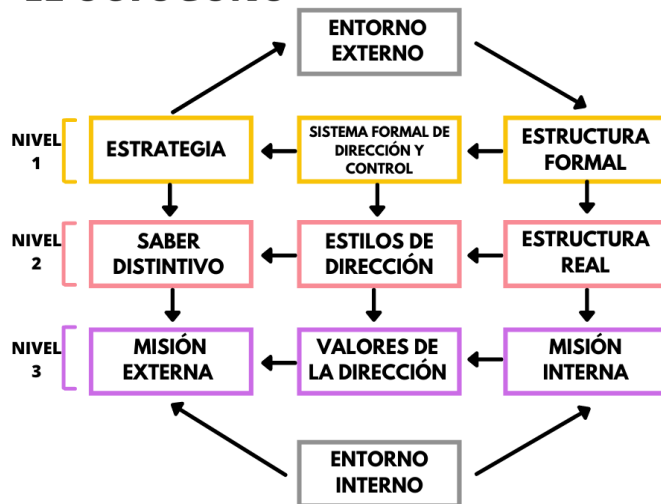


El octógono





## EL OCTÓGONO



Fuente: Paula Alvarado, (2021 HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN Y LEAN CONSTRUCTION EN UNA PYME [Trabajo de Aplicación de Conceptos y técnicas de Administración en Situación Laboral de Revista o Ambiente Real])

### ENTORNO EXTERNO:

- Crecimiento del sector de la construcción de 84,2% en el segundo trimestre del 2021 (INDEC);
- La A&F compite a nivel nacional con distintas empresas constructoras en licitaciones de obras públicas y privadas;
- Gremio con alto poder de influencia en el sector.

### NIVEL 1

#### Estrategia:

- Mantiene una estrategia híbrida de costos bajos y diferenciación;

#### Sistemas formales de dirección y control:

- Presupuestos anuales y por obras;
- Reuniones semanales, quincenales y mensuales;
- Nuevo sistema de gestión integral;
- El dueño es quien controla toda la empresa;
- No utilizan indicadores.

#### Estructura formal:

- Organigrama informal e incompleto;
- No cuenta con manual de funciones ni de procedimientos;
- No cuenta con manual de sanciones;

### NIVEL 2

#### Saber distintivo:

- Toma y manejo de riesgos;
- Saber usar tecnología innovadora de construcción;
- Personal capacitado en todos los niveles;
- Personal comprometido con la empresa;



- Entrega de obras de calidad;
- Imagen de la empresa reconocida;
- Maquinas, vehículos y herramientas propias;
- Alianzas con proveedores.

**Estilo de dirección:**

- Cultura participativa;
- Liderazgo democrático;
- Alto grado de libertad en la toma de decisiones.

**Estructura real:**

- Trabajo en equipo en oficina y en obra;
- Reasignación de proyectos y recursos entre sus miembros;
- Toma de decisiones descentralizada.

**NIVEL 3**

**Misión externa:**

- No cuentan con una misión definida pero todos conocen el propósito de la empresa;
- Atiende a distintos segmentos del mercado: empresas comerciales, particulares y el sector público.

**Valores de la dirección:**

- Considera a las personas como valiosas;
- Los valores que se comparten en la empresa son: respeto, confianza, compromiso, trabajo en equipo, responsabilidad, libertad, constancia e innovación.

**Misión interna:**

- Brindar oportunidades de crecimiento a sus miembros;
- Crecer como empresa;
- Profesionalizar la empresa.

**ENTORNO INTERNO:**

- Ambiente de trabajo cómodo;
- Sentido de pertenencia por parte de sus miembros;
- Todos comparten y conocen los objetivos de la empresa.

**Paula Alvarado, (2021 HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN Y LEAN CONSTRUCTION EN UNA PYME [Trabajo de Aplicación de Conceptos y técnicas de Administración en Situación Laboral de Revista o Ambiente Real]**