



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA EMPRENDIMIENTOS  
AMBIENTALES S.A.S**

**AUTOR (ES)**

**MICHAEL SEGOVIA  
ISABELLA VARGAS**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2020**



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA EMPRENDIMIENTOS  
AMBIENTALES S.A.S**

**AUTOR (ES)**

**MICHAEL SEGOVIA  
ISABELLA VARGAS**

**DOCENTES:**

**THOMAS MANFRED TEGETHOFF**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2020**

## **Agradecimientos**

En primer lugar, queremos agradecer a nuestro tutor Thomas Manfred, ya que este trabajo no hubiera sido posible sin su ayuda y mentoría, le damos las gracias por permitirnos realizar este plan estratégico bajo su asesoría, por acompañarnos durante este proceso y estar siempre atento para solucionar nuestras dudas para así poder dar lo mejor de nosotros.

A María del Carmen, Moisés y a todo el equipo detrás de Emprendimientos Ambientales S.A.S., gracias por permitirnos trabajar y aprender con ellos y por su colaboración al siempre estar dispuestos a darnos toda la información y retroalimentación necesaria para poder concluir con nuestro proyecto de grado.

Por último, agradecemos a Juan Vargas, socio de Emprendimientos Ambientales S.A.S., por darnos la idea de realizar este plan estratégico con ellos y por sus valiosos aportes a este proyecto.

## Contenido

<b>1. Introducción .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Reseña de la empresa.....</b>	<b>9</b>
<b>3. Declaraciones misionales .....</b>	<b>10</b>
3.1. Misión.....	10
3.2. Visión .....	10
3.3. Valores .....	10
<b>4. Modelo Canvas .....</b>	<b>11</b>
4.1. Segmento clientes:.....	11
4.2. Propuesta de valor: .....	11
4.3. Canales de distribución: .....	11
4.4. Relación con los clientes:.....	11
4.5. Recursos claves: .....	12
4.6. Actividades principales: .....	12
4.7. Alianzas clave: .....	12
4.8. Estructura de costos:.....	12
4.9. Estructura de ingresos: .....	13
<b>5. Análisis externo .....</b>	<b>14</b>
5.1. Análisis PESTAL .....	14
5.1.1. Político.....	14
5.1.2. Económico. ....	14
5.1.3. Social y Cultural. ....	15
5.1.4. Tecnológico.....	15
5.1.5. Ambiental.....	16
5.1.6. Legal. ....	16
5.2. Cinco fuerzas de PORTER.....	19
5.2.1. Nuevos entrantes.....	19
5.2.2. Proveedores.....	19
5.2.3. Clientes. ....	20
5.2.4. Productos sustitutos. ....	20
5.2.5. Rivalidad de la industria (competidores). ....	20

<b>6. Análisis Interno .....</b>	<b>21</b>
<b>7. DOFA .....</b>	<b>23</b>
<b>8. Plan Estratégico .....</b>	<b>24</b>
8.1. Estrategia 1.....	24
8.2. Estrategia 2.....	24
8.3. Estrategia 3.....	25
<b>9. Plan Táctico .....</b>	<b>26</b>
<b>10. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>30</b>
<b>11. Bibliografía .....</b>	<b>32</b>

## Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 Modelo Canvas - Elaboración Propia .....	13
Ilustración 2 Análisis PESTAL -Elaboración Propia.....	17
Ilustración 3 Cadena de Suministros - Elaboración Propia .....	21
Ilustración 4 Matriz DOFA - Elaboración Propia.....	23
Ilustración 5 Matriz Actividades Estrategia 1 - Elaboración Propia.....	27
Ilustración 6 Matriz Actividades Estrategia 2 - Elaboración Propia.....	28
Ilustración 7 Matriz Actividades Estrategia 3 - Elaboración Propia.....	29

## 1. Introducción

Este trabajo tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para Emprendimientos Ambientales S.A.S., mediante el planteamiento de estrategias que contribuyan a la mejora del funcionamiento de la empresa. Esto implica explorar cómo ha llegado la empresa a estar donde está como también su razón de ser, y hacia dónde quiere llegar. Además, se realizará un análisis del ambiente interno y externo de la empresa, como también de sus debilidades, fortalezas, competencias, y otros factores, para finalmente proponer oportunidades de mejora que les facilitará el proceso de alcanzar su visión, lograr su misión y sus objetivos.

Por medio de este trabajo se pondrán en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera profesional de Administración de Empresas que se ha venido cursando en los últimos años en la Universidad Icesi para lograr:

**Objetivo general:** Diseñar un plan estratégico para la empresa Emprendimientos Ambientales S.A.S. accionable y concisa para contribuir a la mejora del funcionamiento de la empresa.

**Objetivo Específico:** Definir el modelo de negocios y hacer un análisis externo e interno a la empresa Emprendimientos Ambientales S.A.S., creando al final un plan táctico para la misma.

**Palabras clave:** Plan Estratégico, Productos de Aseo del Hogar, DOFA

**Abstract:**

The objective of this written document is to design a strategic plan for “Emprendimientos Ambientales S.A.S.”, by constructing practical strategies that will improve the operations of the company. This includes the exploration of how the company has progressed up until now, as well as its main purpose of operations, and the vision it wishes to reach. Additionally, factors such as the internal and external environments of the company will be analyzed, as well as its weaknesses, strengths, skills and other factors, to finally propose areas of improvement that will facilitate the process of reaching their vision, accomplishing their mission and objectives.

**Keywords:** Strategic Plan, Household Cleaning Products, DOFA

## **2. Reseña de la empresa**

Emprendimientos ambientales es una empresa dedicada a la producción y comercialización de jabones biodegradables para lavar platos. La empresa nació hace 8 años con el objetivo de hacer algo que beneficie a la comunidad. Descubrieron que con el aceite de cocina quemado se podía fabricar biodiesel pero que de este proceso existe un sobrante más que era glicerina, producto principal para la elaboración de jabones. Es así como junto a su esposa comienzan este proyecto en busca de beneficio, no solo de la comunidad, sino también para el medio ambiente.

Actualmente su planta está ubicada en Cali, en el barrio Fátima, y cuentan con 5 empleados para la elaboración y distribución de sus productos. Los principales clientes son restaurantes en la misma ciudad, pues, este compone aproximadamente el 80% de su flujo de ingresos. El otro 20% proviene de personas naturales que han desarrollado una relación con el negocio. Estas personas naturales son de estratos socioeconómicos 1, 2, 3, y tienen una percepción favorable frente a la protección y el cuidado del medio ambiente.

### **3. Declaraciones misionales**

Las actuales declaraciones de misión y visión nos parecieron inconcretas y por eso proponemos las siguientes versiones:

#### **3.1. Misión**

Producir y comercializar productos de aseo de excelente calidad, amigables con el medio ambiente, a precios justos y generar beneficios para nuestros grupos de interés.

#### **3.2. Visión**

Ser la empresa reconocida como líder en productos de aseo biodegradables en Cali para el año 2024 por parte de sus consumidores y todos los grupos de interés relacionados con la actividad de nuestra compañía, impulsando el cuidado ambiental en nuestra región.

#### **3.3. Valores**

Honestidad: con nuestro trabajo protegiendo el medio ambiente.

Respeto: con nuestros clientes cumpliendo con sus expectativas.

Responsabilidad: por cumplir con nuestra misión con el medio ambiente.

Transparencia y confianza: con nuestro entorno de trabajo.

La innovación: para aumentar nuestra sostenibilidad

Trabajar en un entorno de trabajo en equipo: respetando a nuestros colaboradores

## 4. Modelo Canvas

### 4.1.Segmento clientes:

- La empresa cuenta con dos segmentos:

#### Segmento 1:

- Género: Hombre y Mujer
- Estratos socioeconómicos: 1, 2, 3
- Personas a favor de la protección y el cuidado ambiental
- Habitantes de Cali

#### Segmento 2:

- Restaurantes de la ciudad de Cali dispuestos a donar o vender su aceite de cocina quemado.

### 4.2.Propuesta de valor:

Jabón lavaplatos arrancagrasa, cuidadoso con la piel y amigable con el medio ambiente, a un precio justo.

### 4.3.Canales de distribución:

Canal directo con el cliente, sin intermediarios, del fabricante al consumidor final.

### 4.4.Relación con los clientes:

- Comunicación: Vía telefónica y WhatsApp
- Distribución y venta: Puerta a puerta y pedidos por teléfono
- Relación preventa: Ausente
- Relación post venta: Llamadas para retención de clientes y recolección de aceite

**4.5. Recursos claves:**

- Planta maquiladora de jabón
- Jefe de planta
- Encargada de ruta de recolección de aceites
- Conductor de camión

**4.6. Actividades principales:**

- Producción y comercialización de jabones biodegradables o jabones para lavar platos.
- Recolección y tratamiento de aceite de cocina quemado para posterior conversión en jabón para lavar ropa.

**4.7. Alianzas clave:**

- Proveedores de envases. (Nombres reservados)
- Tiendas especializadas de productos químicos. (Nombres reservados)

**4.8. Estructura de costos:**

- Mantenimiento de la planta.
- Arrendamiento.
- Gastos Administrativos.
- Gastos logísticos. (Recogedor de aceites)
- Envases.
- Químicos.
- Salario de empleados y sociedad.
- Comisión por distribución individual.

#### 4.9. Estructura de ingresos:

- 80% de los ingresos proviene de los restaurantes.
- 20% proviene de las personas naturales.

<p><b>ALIANZAS CLAVES</b></p>  <p>Proveedores de envases. (Nombres reservados) Tiendas especializadas de productos químicos.</p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVES</b></p>  <p>Producción y comercialización de jabones biodegradables o jabones para lavar platos. Recolección y tratamiento de aceite de cocina quemado para posterior conversión en jabón</p> <p><b>RECURSOS CLAVES</b></p>  <p>Planta maquiladora de jabón Jefe de planta Encargada de ruta de recolección de aceites Conductor de camión</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p>  <p>Jabón lavaplatos arrancagrasa, cuidadoso con la piel y amigable con el medio ambiente, a un precio justo.</p>	<p><b>RELACIÓN CON CLIENTES</b></p>  <p>Comunicación: Vía telefónica y whatsapp Distribución y venta: Puerta a puerta y pedidos por teléfono Relación pre venta: Ausente Relación post venta: Llamadas para retención de clientes y recolección de aceite</p> <p><b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b></p>  <p>Canal directo con el cliente, de fabricante al consumidor final.</p>	<p><b>SEGMENTO CLIENTES</b></p>  <p><b>Segmento 1</b> Género: Hombre y Mujer Estratos socioeconómicos: 1.2.3 Personas a favor de la protección y el cuidado del medio ambiente Habitantes de la ciudad de Cali</p> <p><b>Segmento 2</b> Restaurantes de la ciudad de Cali</p>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p>  <p>Mantenimiento de la planta. Arrendamiento. Gastos Administrativos. Gastos logísticos. (Recogedor de aceites)</p> <p>Envases. Químicos. Salario de empleados y sociedad. Comisión por distribución individual.</p>		<p><b>ESTRUCTURA DE INGRESOS</b></p>  <p>80% de los ingresos proviene de los restaurantes. 20% proviene de las personas naturales.</p>		

Ilustración 1 Modelo Canvas - Elaboración Propia

## 5. Análisis externo

### 5.1. Análisis PESTAL

Para la primer parte del análisis externo se basa en el modelo PESTAL, el cual se utiliza para realizar planes estratégicos, donde se analizan los sectores político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal, con el fin de obtener una visión más amplia de cómo impactan estos sectores al ambiente de Emprendimientos Ambientales S.A.S.

**Sector:** Productos de aseo para el hogar

#### 5.1.1. Político.

En este entorno se encuentra una amenaza y es que a medida que se tome más conciencia del medio ambiente, se empezarán a realizar más políticas en pro del cuidado del mismo. Esto afecta al mercado porque no están preparadas para asumirlas con rapidez, pero para la empresa no impactan de la misma forma, ya que tienen al día muchas políticas de seguridad para el medio ambiente.

#### 5.1.2. Económico.

En cuanto a la dimensión económica, una posible oportunidad es que hay mayor conciencia ambiental y demanda de productos ecológicos. En otras palabras, el mercado ecológico está en auge.

Por otro lado, una posible amenaza es que, es económico producir jabón lo que genera que existan muchas empresas produciéndolo, creando un aumento en la oferta. Adicionalmente, la tasa representativa del mercado (TRM) puede variar; hay ciertos

componentes químicos de jabones que son importados por otros proveedores y las fluctuaciones de la TRM puede afectar los costos de las empresas de este sector.

### **5.1.3. Social y Cultural.**

Se evidencia que hay una tendencia hacia lo ecológico y natural en el sector. Esto es una oportunidad para el mercado, debido a que habrá más demanda de este tipo de productos generando más ventas. Otro factor que mueve la demanda, también considerado como oportunidad para el mercado, es el aumento poblacional, ya que al haber más familias y hogares, se requieren mayores cantidades de productos de aseo, este siendo un producto esencial.

### **5.1.4. Tecnológico.**

Los productos de aseo para el hogar tienen 2 oportunidades si se analiza por una óptica tecnológica. La primera es que existe la posibilidad de adquirir maquinaria más eficiente, lo cual estará vinculado también con una reducción de costos.

La segunda oportunidad es debido al alcance de la química tecnológica, ya que ésta, al ser de fácil acceso, permite crear productos más ecológicos, satisfaciendo las mismas necesidades de los consumidores.

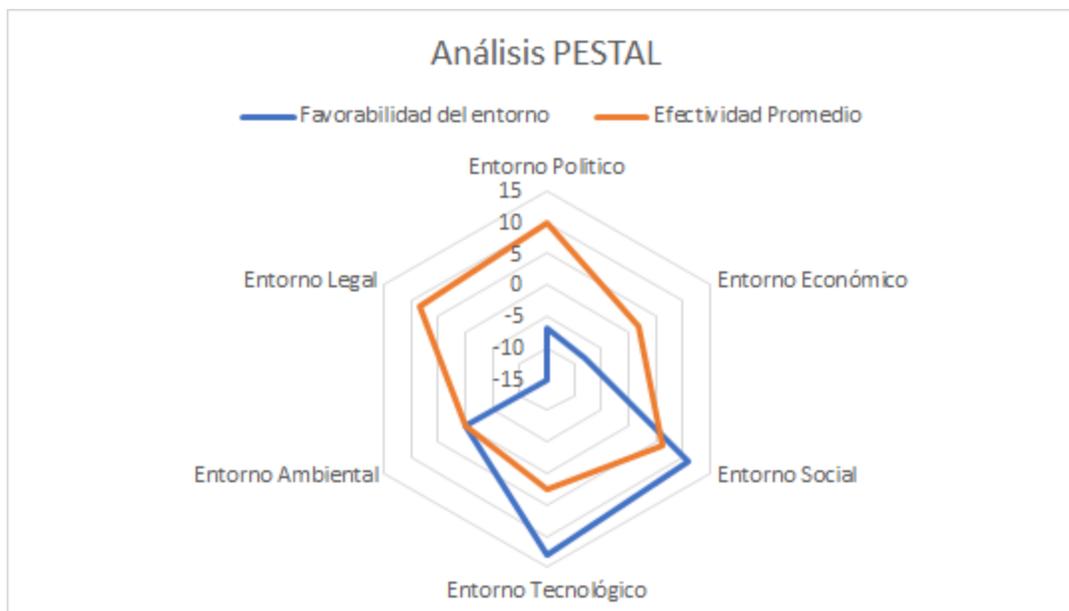
### **5.1.5. Ambiental.**

No se encuentran amenazas ni oportunidades en este sector, porque la empresa ya tiene sistemas que reutilizan los desperdicios y desechos (aceite usado) para el procesamiento de las materias primas y volver a utilizarlos dentro de su cadena productiva.

### **5.1.6. Legal.**

En el entorno legal se encuentra una leve amenaza y es el aumento del salario mínimo al inicio de cada año, ya que este hace que se incrementen los costos laborales y eventualmente ralentizará la recuperación de los mismos.

También las políticas y legislaciones ambientales son un factor para considerar como amenaza para el sector de productos de aseo para el hogar. Estos cambios políticos y legales presiona sobre los productores del mercado, haciendo que cumplan con ciertos estándares de calidad, contaminación y deshecho. Adaptarse a estos cambios por lo general implica más gastos.



*Ilustración 2 Análisis PESTAL -Elaboración Propia*

En el gráfico anterior se puede observar como la organización se comporta en comparación con el entorno. Emprendimientos Ambientales S.A.S. se encuentra en un buen estado en cuanto a el factor político, pues los jabones que produce y vende la empresa son biodegradables, indicando que las políticas y legislaciones ambientales más estrictas no afectarán a la empresa, ni aumentará sus costos. Lo anterior ofrece, entonces, una oportunidad de aumentar las ventas por esos factores.

Adicionalmente, la empresa se encuentra en buen estado en cuanto a los factores legales, pues tiene la capacidad económica para cubrir las variaciones de las tasas de incremento salarial cada año. A diferencia del sector ambiental, como no se encuentran amenazas ni oportunidades, la efectividad de la empresa es indiferente a la favorabilidad del entorno.

Por otro lado, la empresa muestra un bajo nivel en el factor tecnológico y social, ya que el uso de las nuevas tecnologías dentro de ella es bajo. Su planta es un poco artesanal y

producir a gran escala no sería posible. En cuanto a lo social, a medida que aumente la población del mercado, también aumenta la demanda de estos productos, corroborando con la debilidad mencionada anteriormente, pues con la planta que tiene, no podrá suplir el incremento de la demanda a medida que pasen los años.

## **5.2. Cinco fuerzas de PORTER**

La segunda parte del análisis externo se realiza basándose en las cinco fuerzas de Porter (2008), las cuales sirven para medir el nivel de competencia que tiene Emprendimientos Ambientales S.A.S. dentro de su respectivo sector. Esto se hace evaluando las fuerzas o el poder de los aspectos de nuevos entrantes, proveedores, clientes, productos sustitutos y competidores.

### **5.2.1. Nuevos entrantes.**

Los jabones en sí son un producto que se pueden fabricar artesanalmente, pero para cumplir la gran demanda que exige el mercado, es necesario tener una adecuada maquinaria, certificados de calidad y contenido, una bodega donde almacenar y más detalles; esto sin mencionar la inversión que trae consigo este tipo de negocio. Lo anterior quiere decir, que no cualquier empresa tiene fácil acceso para entrar a este sector, por lo cual el riesgo de nuevos entrantes es medio-alto.

### **5.2.2. Proveedores.**

Actualmente Emprendimientos Ambientales tiene varios proveedores tanto para sus envases como para sus químicos, lo cual es una ventaja para la empresa ya que, si uno de sus proveedores sube el precio de algún producto, cuenta con respaldo para conseguir rápidamente dicho producto sin afectar tanto sus costos. Esto indicaría que el poder que tienen los proveedores es bajo.

### **5.2.3. Clientes.**

Las ventas de la organización se dividen en 20% de personas naturales y 80% en restaurantes, pero la suma de clientes de ambos segmentos es baja, lo que indica que el poder de los mismos es alto. Esto incluye el hecho de que los restaurantes pidan en grandes cantidades.

### **5.2.4. Productos sustitutos.**

Los productos de aseo para el hogar pertenecen a un sector que siempre permanece en constante demanda, por lo cual el impacto es alto, ya que vuelve a los productos de Emprendimientos Ambientales un producto que se puede reemplazar fácilmente por otro, como jabones no ecológicos, jabones líquidos normales, etc.

### **5.2.5. Rivalidad de la industria (competidores).**

Debido a que en el mercado hay muchas más empresas que se dedican a cubrir este sector y existen muchos sustitutos de jabón, vuelven el producto un commodity. Lo que indica que la competencia en la industria es alta.

## 6. Análisis Interno

Para realizar este análisis, primero se evalúa la cadena de suministros que presenta Emprendimientos Ambientales S.A.S la cual consta de seis pasos que son: compra de materias primas, producción de jabón, envasado y etiquetado del producto, almacenamiento e inventario, transporte hacia el consumidor final y por último servicio al cliente post-venta.

Al inicio de cada mes se realiza la compra recurrente de las materias primas a los diferentes proveedores de químicos y envases para cumplir con la producción de pedidos mensuales de jabones. Luego, se empaqueta y etiqueta el producto en sus respectivos envases, para así pasar a inventariar y almacenar el producto final. Después, se traza una ruta de entregas y se procede a repartir todos los pedidos de los clientes. Por último, aleatoriamente se llaman a algunos consumidores para verificar la calidad y el estado del producto.

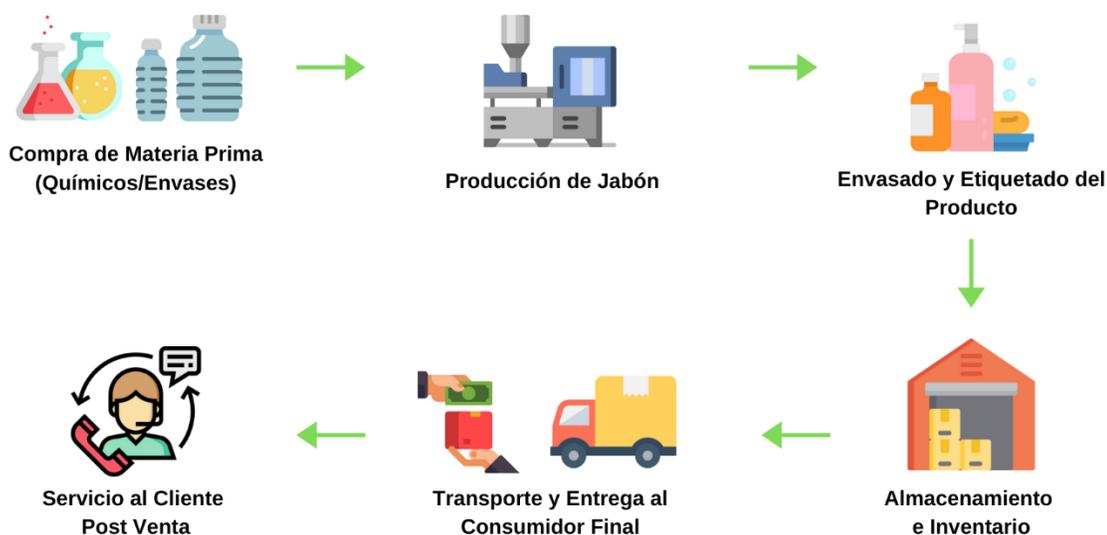


Ilustración 3 Cadena de Suministros - Elaboración Propia

Las anteriores se pueden describir también como actividades primarias, ya que son las que se involucran en la realización, logística y satisfacción del producto. Por otro lado, se encuentran las actividades secundarias, las cuales son las que apoyan las actividades primarias ya que estas son las que proporcionan insumos ya sea en maquinaria o en recursos humanos. Buscan que la empresa se fortalezca en términos de infraestructura y eficiencia del proceso.

Analizando la empresa, se evidencia que hay unas fortalezas y debilidades, las cuales se presentan a continuación:

**Fortalezas:**

- Contacto personal con clientes.
- Planta autosostenible.
- Productos innovadores ya que son hechos a base de químicos biodegradables.
- Servicio y pedidos un poco más personalizado que la competencia.
- Personal con amplio conocimiento.

**Debilidades:**

- Falta de tecnología para producir a gran escala.
- No hay planes de marketing y publicidad.
- No existen medidas de seguridad claras para los empleados.
- No cuentan con un presupuesto de ventas y costos bien estructurado.

## 7. DOFA

A continuación, se recopilan los análisis interno y externos para crear una matriz DOFA. Esta matriz sirve para identificar la situación de la empresa, reconociendo sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para luego plantear diferentes estrategias en cada ámbito.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacto personal con clientes.</li> <li>- Planta autosostenible.</li> <li>- Productos innovadores ya que son hechos a base de químicos biodegradables.</li> <li>- Servicio y pedidos un poco más personalizado que la competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de tecnología para producir a gran escala.</li> <li>- No hay buen marketing y publicidad.</li> <li>- No existen medidas de seguridad claras para los empleados.</li> <li>- No cuentan con un presupuesto de ventas y costos bien estructurado.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muchos competidores directos</li> <li>- Cambio de la TRM</li> <li>- Legislaciones ambientales más severas</li> <li>- Leyes que aumentan el salario mínimo</li> <li>- Aumento poblacional genera aumento de la demanda</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfatizar el contacto personal con clientes para combatir el hecho de que hay muchos competidores, y así evitar ser un commodity más.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Adquirir plantas más avanzadas para producir a gran escala y competir con los demás.</li> <li>3. Definir un presupuesto de ventas y costos estructurada a un año, teniendo en cuenta las variaciones en las tasas de aumento del salario mínimo.</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas en pro del cuidado ambiental</li> <li>- Mercado ecológico en auge</li> <li>- Química tecnológica</li> <li>- Adquisición de plantas más eficientes</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Patentar forma y funcionamiento de planta autosostenible, evitando así que otros copien el diseño, aumentando las barreras de entradas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Creación de campañas en redes sociales donde se enfatiza los atributos ecológicos del producto y los beneficios que tiene para sus clientes.</li> <li>6. Adquisición de maquinarias más tecnológicas</li> </ol>

Ilustración 4 Matriz DOFA - Elaboración Propia

## **8. Plan Estratégico**

A continuación, se seleccionaron las estrategias 1, 3 y 5 ya que se sabe que Emprendimientos Ambientales S.A.S. no cuenta por el momento para invertir en las otras estrategias que son un poco más costosas.

### **8.1. Estrategia 1.**

“Enfatizar el contacto personal con clientes para combatir el hecho de que hay muchos competidores, y así evitar ser un commodity más.”

La primera estrategia que se sugiere implementar es una combinación entre las fortalezas y amenazas de la empresa. Se trata de enfatizar el contacto personal con clientes para combatir el hecho de que hay muchos competidores, y así evitar ser un commodity más. Según Porter (1996), hay tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y estrategia de foco. La estrategia sugerida de enfatizar el contacto personal con los clientes está justificada por la estrategia genérica de diferenciación de Porter, pues se trata de realizar una actividad diferente a lo que están haciendo sus competidores, aportando así más valor al cliente y creando a la vez más confianza.

### **8.2. Estrategia 2.**

“Definir un presupuesto de ventas y costos estructurada a un año, teniendo en cuenta las variaciones en las tasas de aumento del salario mínimo.”

Tener claro y definido un presupuesto de ventas y costos es muy importante, ya que estos elementos hacen parte de una buena planificación empresarial, es por eso que se escoge esta estrategia. Si se logra tener claro estos presupuestos las empresas, pueden hacer ajustes o cambios que sean necesarios de manera rápida, debido que se tiene el control total de sus resultados financieros. También se podrán prevenir errores, debido a que estarán alineados todos los factores financieros. Y por último se facilitará la medición del rendimiento de la empresa. (VIU. 2019)

### **8.3. Estrategia 3.**

“Creación de campañas en redes sociales donde se enfatiza los atributos ecológicos del producto y los beneficios que tiene para sus clientes”

La tercera estrategia en donde se sugiere implementar una combinación entre las debilidades y oportunidades de la empresa. Esta vez, utilizando como referencia la estrategia genérica de diferenciación de Porter (1996), pues se trata de realizar una actividad diferente a lo que están haciendo sus competidores, potenciando las redes sociales de Instagram y Facebook que ya tiene la empresa, buscando como meta posicionarse para poder tener más alcance y atraer a nuevos clientes potenciales.

## 9. Plan Táctico

Para la realización de las estrategias planteadas y seleccionadas anteriormente se debe realizar un plan táctico para cada una de ellas, donde se explique, mediante actividades e indicadores de cumplimiento, cómo se deben desarrollar.

Para la primera estrategia se busca obtener la fidelización de los clientes y desarrollar el contacto cercano con ellos, y para ello, se plantea en primer momento hacer y mantener una base de datos actualizada de los clientes. Luego con la base de datos lista se iniciarán dos campañas: una de email marketing y otra de seguimiento telefónico; ambas para poder estar al tanto de la calidad del producto, encontrar puntos de mejora y crear una relación a largo plazo con los clientes.

Para la campaña se escribe un correo (diferente) cada cierto tiempo y este se envía a todas las personas de la base de datos. El contenido del correo debe aportar valor; algunos temas pueden ser sobre la educación ambiental, sobre los diferentes usos del jabón, diferentes testimonios de clientes al usar sus jabones, como también hablar sobre las noticias de la empresa, nuevos productos, lanzamientos, ofertas especiales, todo con el fin de brindarle mejor experiencia a los clientes y enfatizar el contacto personal.

La campaña de seguimiento por teléfono es llamar a los clientes para obtener un feedback de su experiencia con los productos, como también recibir sugerencias y reclamos. Un guión de seguimiento es una estructura ordenada de preguntas y respuestas para hacerle a los clientes. La frecuencia puede ser 10 - 15 llamadas a registros aleatorios de la base de datos cada dos semanas, tomando en total dos días al mes. Hay una guía que se usa para todas las llamadas, la cual se puede modificar a criterio de la persona que realiza las llamadas si quiere. Al final, la persona toma nota del feedback.

Para cada actividad se estimó un tiempo y un valor aproximado en el cual se deben cumplir, la primera y tercera suman entre ambas 5 días de salario de los empleados, debido a que lo hará alguien que sea de la empresa. Y la segunda, para que dé buenos resultados, lo debe de hacer alguien que maneje muy bien este canal de marketing, por eso se debe recurrir a agencia de mercadeo o a un freelancer. Esta actividad tiene un costo aproximado en el mercado de \$600,000 al mes.

<b>Estrategia: Enfatizar el contacto personal con clientes para combatir el hecho de que hay muchos competidores, y así evitar ser un commodity más.</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Entregable</b>	<b>Indicador de cumplimiento</b>	<b>Recursos necesarios</b>
Creación una base de datos	Base de datos en Excel	1/1 Base de Datos	3 Días, Excel, Experiencia Valor aprox: 3/30 días de salario mensual
Campaña de Email Marketing	3-5 Correos pre escritos para aportar valor a lista de subscriptores	3-5 Correos preescritos antes de cada mes	3 Días al Mes, Recurso Humano Valor aprox: \$600,000/mes
Campaña de Seguimiento por Telefono	Guión de Seguimeinto	1/1 Guión de Seguimiento 10-15 Notas de Feedback	2 Días al mes, Recurso Humano, Planeación, Práctica Valor aprox: 2/30 días de salario mensual

*Ilustración 5 Matriz Actividades Estrategia 1 - Elaboración Propia*

En la segunda estrategia se plantea definir un presupuesto de ventas y de costos anualizados, esto, para tener una estimación de cuanto aproximadamente es el costo, el ingreso y ventas de producir los productos. Estas tres actividades equivalen a un costo de 11 días de salario, ya que nuevamente lo hará alguien de la empresa, que conozca detalladamente sus costos e ingresos.

<b>Estrategia:</b> Definir un presupuesto de ventas y costos estructurada a un año, teniendo en cuenta las variaciones en las tasas de aumento del salario mínimo.			
<b>Actividad</b>	<b>Entregable</b>	<b>Indicador de cumplimiento</b>	<b>Recursos necesarios</b>
Realización de Presupuesto de Ventas	Presupuesto de Ventas en Excel	1/1 Presupuesto de Ventas	Una semana, Excel, Ventas Pasadas, Lista de Ventas, Recurso Humano Valor aprox: 5/30 días de salario mensual
Realización de Presupuesto de Costos	Presupuesto de Costos en Excel	1/1 Presupuesto de Costos	Una semana, Excel, Costos Pasados, Lista de Costos, Recurso Humano Valor aprox: 5/30 días de salario mensual
Investigar La Tasa de Crecimiento del Salario Mínimo en Colombia	Estimación de la tasa de crecimiento del salario mínimo	Tener un valor aproximado como referencia para el crecimiento del salario mínimo del siguiente año	Una hora, Recurso Humano Valor aprox: 1/30 días de salario mensual

*Ilustración 6 Matriz Actividades Estrategia 2 - Elaboración Propia*

Para finalizar, la última estrategia planteada es la creación de campañas en redes sociales. Para cumplirlo se plantea en primer momento la creación del manual Know How de la empresa, ya que tener claro este manual podrá ayudar a que las piezas estén mejor enfocadas a los atributos y valores de los productos y la empresa. La creación de este manual tiene un valor aproximado entre \$350,000 - \$500,000, pues en el mercado se cobra entre este rango. Luego se procede a crear los pilares de contenido para tener un guía sobre qué temas publicar, como también los tipos de publicaciones. Esta actividad tiene un valor aproximado de \$350,000, un valor económico pero realizable ya que hay algunas agencias de marketing digital que realiza este servicio a esos precios.

Por último, se crea el Cronopost distribuyendo las publicaciones por días durante el mes, dejando claro qué se va a publicar en redes sociales y en qué día se va a publicar, teniendo

en cuenta que se debe de resaltar los atributos ecológicos del producto y los beneficios que traen para sus clientes. Esta última actividad tiene un valor aproximado de \$300,000, de nuevo, referenciando a lo más económico que se puede conseguir este tipo de servicio en el mercado. Cabe resaltar que se recomienda tercerizar estas tareas y delegarlos a individuos o agencias que se dedican a hacer estas actividades.

<b>Estrategia: Creación de campañas en redes sociales donde se enfatiza los atributos ecológicos del producto y los beneficios que tiene para sus clientes</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Entregable</b>	<b>Indicador de cumplimiento</b>	<b>Recursos necesarios</b>
Creación del Manual del Know-How de La Empresa	Manual Know How de La Empresa	1/1 Manual Know How de La Empresa	15 días, Recursos Humanos, Valor aprox. \$350,000 - \$500,000
Crear Pilares de Contenidos Para Estrategia de Contenidos y Campañas	Lista de Pilares de Contenidos	1/1 Lista de Pilares de Contenidos	2 días, Excel, Recursos Humanos, Valor aprox: \$350,000
Crear Cronopost	Calendario de publicaciones y pilares de contenido	1/1 Calendario de Publicación	1-2 días, Excel, Recursos Humanos, Valor aprox: \$300,000

*Ilustración 7 Matriz Actividades Estrategia 3 - Elaboración Propia*

## 10. Conclusiones y Recomendaciones

Para concluir, el análisis interno y externo muestra que Emprendimientos Ambientales S.A.S tiene una relación dinámica con su entorno, pues, su estado es favorable en cuanto a los factores políticos y legales que los rodea, pero desfavorable en cuanto a los factores tecnológicos y sociales.

Además, el sector en el que se encuentra abunda con diferentes competidores, tanto marcas establecidas en grandes superficies, como marcas pequeñas. Hay muchos productos de aseo en el mercado, razón por la cual termina siendo un factor que desfavorece a la empresa.

Por esta razón, después de descubrir y analizar las diferentes debilidades y fortalezas de la empresa, se propusieron varias estrategias diferentes con el objetivo principal de hacer que los factores desfavorables mencionados anteriormente sean más mitigables, aprovechando a su vez las fortalezas que ya tiene.

Así, enfatizar el contacto personal con los clientes, concretar un presupuesto de ventas y costos anualizados, como también la creación de campañas en redes sociales, son las tres estrategias seleccionadas para llevar a cabo en el plan estratégico. Esto, porque son las más factibles ya que involucran menor inversión y obtienen mayores resultados en el menor tiempo posible.

A manera de recomendación es importante resaltar que los valores de tiempo y dinero, puestos en el plan táctico son valores aproximados y por lo tanto pueden variar según los sucesos del momento en el que se estén llevando a cabo las estrategias.

Adicionalmente, se podrían realizar las actividades de la tercera estrategia de manera autónoma, pero esto costaría más tiempo ya que se requeriría aprender a realizar y estudiarlos, y por esa razón, se ha recomendado tercerizar estas tareas y delegarlos a individuos o agencias que se dedican a hacer estas actividades.

Por último, se recomienda cambiar cada cierto tiempo los guiones que usen para hacer seguimiento por línea telefónica a los clientes, pues no sería ideal que escuchen lo mismo cada vez que son llamados.

## 11. Bibliografía

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard business review, 86(1), 25-40.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review 74(6) 61–78

Universidad Internacional de Valencia 2019. Gestión Presupuestaria En Tiempo Real | VIU. [online] Tomado en línea de:

< <https://www.universidadviu.com/gestion-presupuestaria-en-tiempo-real> />.