

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO CON FINES DE MEJORA EN LA  
COMPETITIVIDAD DE LA MICROEMPRESA CASTELBLANCO MARMOLES Y  
GRANITOS**

**KAROL ANDREA CASTELBLANCO CAMARGO**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD**

**DIRECTOR:**

**ANGÉLICA MARÍA ALZATE IBÁÑEZ  
PHD., INGENIERA QUÍMICA**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMERICA  
FACULTAD DE INGENIERIAS  
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAL  
MAESTRIA EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD  
BOGOTA D.C.  
2022**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Nombre

Firma del Director

Jurado

---

Nombre

Firma del presidente

---

Nombre

Firma del Jurado

---

Nombre

Firma del Jurado

Bogotá, D.C. marzo de 2022

## **DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector de Desarrollo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decana Facultad de Ingeniería

Dra. Naliny Patricia Guerra Prieto

Director Departamento de Industrial

Dr. Julio Aníbal Moreno Galindo

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## **DEDICATORIA**

Deseo dedicar este trabajo de grado a mi familia.

A mis padres por su comprensión, su apoyo y su ayuda tanto en los momentos buenos como en los malos; por enseñarme a pensar de manera positiva frente las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento, recordándome que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr nuestros objetivos y nuestros sueños.

Me han brindado todo lo que soy como persona, mis valores, principios, perseverancia y empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

A mi Familia, muchas gracias de todo corazón.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero expresar mi agradecimiento

Primero a Dios por brindarme la sabiduría para poder plasmar el conocimiento este trabajo de grado, a mis padres Mauro y Gloria y hermanos Yenny y Christian por ser siempre incondicionales y apoyarme en este logro que hace parte de mi proyecto de vida.

Expreso mi sincero agradecimiento a mi directora de Tesis, la Doctora Angélica María Álzate Ibáñez, profesor de la Fundación Universidad de América, por su valiosa asesoría y apoyo para la orientación y desarrollo del presente trabajo de grado.

Agradezco también la orientación brindada por cada uno de los docentes que apoyaron mi formación durante la maestría.

Por último, manifiesto mi agradecimiento a mis compañeros de la maestría, por todos los saberes compartidos y que han aportado a mi aprendizaje.

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	13
1. INTRODUCCIÓN	14
2. OBJETIVOS	17
2.1. Objetivo general	17
2.2. Objetivos específicos	17
3. MARCO TEÓRICO	18
3.1. Planeación estratégica	18
3.1.1. Modelos de planeación estratégica	19
4. DISEÑO METODOLÓGICO	24
4.1. Fase 1. Diagnóstico estratégico	24
4.1.1. Descripción del modelo de negocio	25
4.1.2. Análisis interno de la microempresa	28
4.1.3. Análisis externo de la empresa	29
4.2. Fase 2. Formulación estratégica	32
4.2.1. Direccionamiento estratégico	32
4.2.2. Objetivos y alternativas estratégicas	33
4.3. Fase 3. Plan de acción por dimensión estratégica	35
4.3.1. Plan operativo	35
5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA MICROEMPRESA CASTELBLANCO MARMOLES Y GRANITOS	37
5.1. Generalidades de la empresa caso de estudio	37
5.1.1. Misión actual de la empresa	38
5.1.2. Visión actual de la empresa	38
5.2. Descripción del modelo de negocio de la empresa caso de estudio	38
5.2.1. Identificación del modelo de negocio de la empresa caso de estudio	39
5.2.2. Propuesta de valor al cliente	46
5.2.1. Análisis de la cadena de valor	48
5.3. ANALISIS INTERNO	50

5.3.1. <i>Análisis de recursos, capacidades y competencias de la empresa</i>	50
5.3.2. <i>Matriz del perfil de la capacidad interna</i>	55
5.4. ANALISIS EXTERNO	56
5.4.1. <i>Análisis del macroentorno</i>	57
5.4.2. <i>Análisis del microentorno - cinco fuerzas de Porter</i>	60
5.4.3. <i>Matriz perfil del perfil competitivo</i>	63
5.4.4. <i>Matriz de análisis de fuerzas del entorno</i>	66
5.4.5. <i>Matriz perfil de oportunidades y amenazas del entorno- POAM</i>	76
5.5. Síntesis del análisis de la situación de la empresa a través del DOFA	78
5.6. RESUMEN DE LA PROPUESTA DE VALOR	81
6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA MICROEMPRESA CASTELBLANCO MARMOLES Y GRANITOS	82
6.1. Elementos de la planeación estratégica	82
6.1.1. <i>Misión de la organización</i>	83
6.1.2. <i>Visión de la organización</i>	83
6.1.3. <i>Valores organizacionales</i>	83
6.1.4. <i>Política integral</i>	84
6.2. Lineamientos estratégicos	85
6.3. Mapa estratégico	86
6.3.1. <i>Objetivos estratégicos</i>	88
6.3.2. <i>Iniciativas estratégicas</i>	91
6.3.3. <i>Indicadores estratégicos y metas</i>	97
6.3.4. <i>Matriz OIMER perspectiva de procesos</i>	100
6.3.5. <i>Matriz OIMER perspectiva de aprendizaje y crecimiento (dimensión talento humano)</i>	101
6.4. Cuadro de mando estratégico	103
6.4.1. <i>BSC perspectiva financiera</i>	105
6.4.2. <i>BSC Perspectiva de clientes y mercado</i>	109
6.4.3. <i>BSC perspectiva de procesos</i>	114
6.4.4. <i>BSC perspectiva de aprendizaje y crecimiento (dimensión talento humano)</i>	116
6.4.5. <i>BSC perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (TICS)</i>	121

6.5. Operacionalización de la estrategia -plan de acción	124
6.5.1. <i>BSC Perspectiva financiera</i>	126
6.5.2. <i>BSC Perspectiva de clientes y mercado</i>	127
6.5.3. <i>BSC Perspectiva de procesos</i>	129
6.5.4. <i>BSC Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Talento humano)</i>	130
6.5.5. <i>BSC Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (TICS)</i>	133
6.6. Presupuesto total de los planes de acción:	135
7. CONCLUSIONES	137
BIBLIOGRAFIA	

## LISTA DE TABLAS

	pág.
<b>Tabla 1</b> <i>Evaluación De La Propuesta De Valor Actual De Castelblanco Mármoles Y Granitos</i>	48
<b>Tabla 2</b> <i>Matriz De Recursos Y Capacidades Clave De Castelblanco Mármoles Y Granitos</i>	53
<b>Tabla 3</b> <i>Matriz Del Perfil De La Capacidad Interna De Castelblanco Mármoles Y Granitos</i>	55
<b>Tabla 4</b> <i>Pestel Castelblanco Mármoles Y Granitos</i>	58
<b>Tabla 5</b> <i>Matriz Del Perfil Competitivo Para Castelblanco Mármoles Y Granitos</i>	65
<b>Tabla 6</b> <i>Matriz De Análisis De Fuerzas Del Entorno De Castelblanco Mármoles Y Granitos</i>	72
<b>Tabla 7</b> <i>Matriz De Oportunidades Y Amenazas Del Medio Poam</i>	76
<b>Tabla 8</b> <i>Matriz Dofa</i>	79
<b>Tabla 9</b> <i>Objetivos Estratégicos Para La Perspectiva Financiera De Castelblanco Mármoles Y Granitos</i>	89
<b>Tabla 10</b> <i>Objetivos Estratégicos Para La Perspectiva De Clientes De Castelblanco Mármoles Y Granitos</i>	89
<b>Tabla 11</b> <i>Objetivos Estratégicos Para La Perspectiva De Procesos De Castelblanco Mármoles Y Granitos</i>	90
<b>Tabla 12</b> <i>Objetivos Estratégicos Para La Perspectiva De Aprendizaje Y Crecimiento De Castelblanco Mármoles Y Granitos (Talento Humano Y Cultura Organizacional)</i>	90
<b>Tabla 13</b> <i>Objetivos Estratégicos Para La Perspectiva Aprendizaje Y Crecimiento (Información Y Tics) De Castelblanco Mármoles Y Granitos</i>	91
<b>Tabla 14</b> <i>Matriz Oirc Para La Perspectiva Estratégica Financiera De Castelblanco Mármoles Y Granitos</i>	92
<b>Tabla 15</b> <i>Matriz Oirc Para La Perspectiva Estratégica De Clientes De Castelblanco Mármoles Y Granitos</i>	93
<b>Tabla 16</b> <i>Matriz Oirc Para Procesos</i>	94

<b>Tabla 17</b> <i>Matriz Oirc Para La Perspectiva De Aprendizaje Y Crecimiento (Talento Humano Y Cultura Organizacional) De Castelblanco Mármoles Y Granitos Dimensión</i>	95
<b>Tabla 18</b> <i>Matriz Oirc Para La Perspectiva Estratégica De Aprendizaje Y Crecimiento (Tics) De Castelblanco Mármoles Y Granitos</i>	97
<b>Tabla 19</b> <i>Matriz Oimer Para La Perspectiva Estratégica Financiera De Castelblanco Mármoles Y Granitos. Matriz Oimer Dimensión Financiera</i>	98
<b>Tabla 20</b> <i>Matriz Oimer Para La Perspectiva Estratégica De Clientes Y Mercado De Castelblanco Mármoles Y Granitos. Matriz Oimer Dimensión Clientes Y Mercado</i>	99
<b>Tabla 21</b> <i>Matriz Oimer Para La Perspectiva Estratégica De Procesos De Castelblanco Mármoles Y Granitos</i>	100
<b>Tabla 22</b> <i>Matriz Oimer Para La Perspectiva Estratégica De Aprendizaje Y Crecimiento (Dimensión) Talento Humano De Castelblanco Mármoles Y Granitos</i>	102
<b>Tabla 23</b> <i>Matriz Oimer Para La Dimensión Estratégica De Aprendizaje Y Crecimiento (Dimensión Tics) De Castelblanco Mármoles Y Granitos</i>	103
<b>Tabla 24</b> <i>Matriz Bsc Para Objetivo 1 - Financiera</i>	106
<b>Tabla 25</b> <i>Bsc Para Objetivo 2</i>	108
<b>Tabla 26</b> <i>Bsc Objetivo 1 – Clientes Y Mercado</i>	110
<b>Tabla 27</b> <i>Bsc Objetivo 2- Clientes Y Mercado</i>	112
<b>Tabla 28</b> <i>Bsc Clientes Y Mercado- Objetivo 3</i>	113
<b>Tabla 29</b> <i>Bsc Procesos- Objetivo 1</i>	115
<b>Tabla 30</b> <i>Bsc Procesos- Objetivo 2</i>	116
<b>Tabla 31</b> <i>Bsc Objetivo1- Talento Humano</i>	117
<b>Tabla 32</b> <i>Bsc Objetivo 2. Talento Humano</i>	119
<b>Tabla 33</b> <i>Bsc- Objetivo 3 – Talento Humano</i>	120
<b>Tabla 34</b> <i>Bsc Objetivo 1 Tics</i>	122
<b>Tabla 35</b> <i>Bsc Objetivo 2 Tics</i>	123
<b>Tabla 36</b> <i>Bsc Objetivo 3 Tics</i>	124

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo 1 Plan Acción Objetivo 1- Bsc Perspectiva Financiera – Iniciativa 1	150
Anexo 2 Plan Acción Objetivo 2- Bsc Perspectiva Financiera – Iniciativa 1	151
Anexo 3 Plan Acción Objetivo 2- Bsc Perspectiva Financiera – Iniciativa 2	152
Anexo 4 Plan Acción Objetivo 2- Bsc Perspectiva Financiera – Iniciativa 3	153
Anexo 5 Plan Acción Objetivo 1- Bsc Perspectiva Clientes Y Mercados– Iniciativa 1	154
Anexo 6 Plan Acción Objetivo 2- Bsc Perspectiva Clientes Y Mercado– Iniciativa 1	156
Anexo 7 Plan Acción Objetivo 3- Bsc Perspectiva Clientes Y Mercado– Iniciativa 1	157
Anexo 8 Plan Acción Objetivo 1- Bsc Perspectiva Procesos– Iniciativa 1	158
Anexo 9 Plan Acción Objetivo 3- Bsc Perspectiva Procesos– Iniciativa 1	159
Anexo 10 Plan Acción Objetivo 1- Bsc Perspectiva Aprendizaje Y Crecimiento (Talento Humano) – Iniciativa 1	161
Anexo 11 Plan Acción Objetivo 2- Bsc Perspectiva Aprendizaje Y Crecimiento (Talento Humano) – Iniciativa 1	165
Anexo 12 Plan Acción Objetivo 3- Bsc Perspectiva Aprendizaje Y Crecimiento (Talento Humano) – Iniciativa 1	167
Anexo 13 Plan Acción Objetivo 1- Bsc Aprendizaje Y Crecimiento (Tics) – Iniciativa 1	169
Anexo 14 Plan Acción Objetivo 2- Bsc Aprendizaje Y Crecimiento (Tics) – Iniciativa 1	171
Anexo 15 Plan Acción Objetivo 3- Bsc Aprendizaje Y Crecimiento (Tics) – Iniciativa 1	174
Anexo 16 Presupuesto Total Por Dimensión Estratégica	177
Anexo 17 Canvas Castelblanco Mármoles Y Granitos	180
Anexo 18 Encuesta Voz Del Cliente	182
Anexo 19 Recomendaciones	188

## RESUMEN

Castelblanco mármoles y granitos es una microempresa bogotana que se enfrenta a la necesidad de adaptarse a los cambios del entorno para mantenerse en un mercado altamente competitivo. Este trabajo aborda el desarrollo de un plan estratégico con fines de mejora en la competitividad de la microempresa. El estudio involucra el diagnóstico estratégico y la formulación estratégica basado en las perspectivas del cuadro de mando integral. Se define la misión, visión y valores, las iniciativas estratégicas organizacionales, objetivos estratégicos e indicadores por cada perspectiva, así como el diseño del mapa estratégico organizacional. Los resultados muestran la aplicabilidad del cuadro de mando para la gestión estratégica de la microempresa. Se espera que el plan genere importantes cambios en la cultura organizacional y proporcione una ventaja competitiva.

**Palabras clave:** *plan estratégico, competitividad, diagnostico estratégico, formulación estratégica, mapa estratégico, cuadro de mando y ventaja competitiva.*

## INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica se relaciona con la creación de valor para el desarrollo de ventajas competitivas y el logro del éxito empresarial (Wolf & Floyd, 2017; Teixeira & Canciglieri, 2019). Según David (2013) el proceso de planificación estratégica es vital para el éxito de cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño; “desde su misma creación toda organización debe tener una estrategia, incluso si ésta sólo comprende las operaciones cotidianas” (David, 2013, pág. 161).

Además, el propósito de la planeación estratégica es orientar a los líderes de la empresa a una visión compartida, que les permita comprender mejor el entorno en el que se desarrollan, y las capacidades, recursos y limitaciones organizacionales, a fin de anticiparse a las jugadas del oponente y facilitar el alcance de los resultados empresariales (Pérez, 2013, p.117).

En el entorno actual, las empresas se enfrentan a la globalización de los mercados, siendo necesario prepararse para ser cada vez más competitivas (Gómez, 2016). Particularmente las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), a pesar de ser el motor de la economía nacional, por su aporte al PIB y en la generación de empleo (Uribe, 2019) se encuentran enfrentadas a los retos de la globalización.

En el primer bimestre del 2021, se redujo en 14% el número de empresas creadas frente al mismo periodo en el año 2020 en Bogotá y Cundinamarca, de las cuales el 90% de las empresas eran mipymes (CCB, Marzo 2021), lo cual evidencia la necesidad de estas empresas de ser cada día más competitivas y sostenibles (Arango, DANE, 2019). A su vez las cuarentenas realizadas en Bogotá entre el 2020 y 2021 específicamente en la localidad de Kennedy, lugar donde opera la empresa caso de estudio, ocasiono el cierre de muchas mipymes pasando de 43600 empresas en 2019 a 38587 en 2020, con una disminución de (-11%), lo que corresponde a 5013 empresas cerradas. (CCB, 2021). En este sentido, y como lo afirma David (2013) “el proceso de administración estratégica puede mejorar en gran medida el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas”.

Así mismo debido al contexto mundial actual en el que se ha ocasionado interrupción de las cadenas de suministro, cierre de puertos derivado de la pandemia del Covid 19 y los esfuerzos de los países por contener el virus, ha traído como consecuencia que empresas como Castelblanco Mármoles y Granitos se vean afectadas por la crisis del transporte marítimo, escasez de contenedores, los altos costos en los fletes de las navieras producto de una demanda insatisfecha y congestiones en los puertos, así como el aumento del valor de los materiales, presentando dificultad en el proceso de importación de granito, lo cual crea la necesidad de contar con un plan estratégico para mejorar su competitividad, suplir los requerimientos de sus clientes y lograr sobrevivir al entorno cambiante (Soren Skou, CNN, 2021).

Otra de las razones que motivan a la empresa a formular un plan estratégico para la mejora de su competitividad, es la necesidad de estar preparada y brindar continuidad a su operación, a pesar de las situaciones de orden público y del contexto social de Colombia, tales como los paros nacionales, bloqueos de carreteras para transportar las cargas y cierre de vías y puertos como el de Buenaventura, obligando a la empresa a pagar el alto precio de los fletes marítimos, terrestres y las moras generadas por demoras en la entrega de contenedores, donde importadores Colombianos como Castelblanco Mármoles y Granitos se ven obligados a pagar hasta 1 millón de pesos (US\$ 266,82) diarios por contenedor, teniendo en cuenta que el periodo del paro comprendió 48 días, lo cual se tradujo en que los costos logísticos variaron entre un 400 %y 500% y este costo se refleja en el precio final a los clientes y al consumidor final (Molina. J, ANALDEX, 2021; Pineda. C, ANALDEX-ASOPARTES, 2021).

De la misma forma, la comprensión de la estrategia facilita el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas, y por lo tanto ser más competitivas, maximizando su valor en el mercado (Robert S. Kaplan y David P. Norton, 2008). Según Porter (1987), la ventaja competitiva de una organización se define como la capacidad para lograr costos más bajos que la competencia en un eficiente y único camino, creando valor diferenciado para los compradores. Siendo la ventaja competitiva determinada por los

factores externos y fuentes internas que se consideran clave para las organizaciones exitosas, por ende, la ventaja competitiva representa el objetivo fundamental de la gestión estratégica (Gómez, 2019).

Según Shambers (2016), el valor de la planificación estratégica además de conocer el papel del negocio, es determinar lo que quiere llegar a ser y establecer mecanismos para hacer seguimiento al progreso obtenido. No obstante, en las pequeñas empresas la falta de conocimientos y de capital suficiente para aplicar los conceptos de administración estratégica se constituyen en una limitante (David, 2013).

De acuerdo a lo anterior, este trabajo tiene como objetivo formular el plan estratégico de “Castelblanco Mármoles y Granitos”, una microempresa constituida en la ciudad de Bogotá en noviembre de 2019, dedicada a la comercialización de granito y lavaplatos. A pesar de que la microempresa surgió de la informalidad, hoy en día reconoce la necesidad de determinar de manera formal la dirección futura, y de adquirir ventajas competitivas, aumentar su participación en el mercado y aumentar sus márgenes de utilidad.

Por consiguiente, el trabajo de grado se desarrolla bajo un enfoque cualitativo de alcance descriptivo, y se estructura en tres fases. La primera fase corresponde al diagnóstico estratégico de la microempresa, la segunda a la formulación de la estrategia y la tercera fase corresponde al plan de acción por iniciativa estratégica.

Inicialmente, se describe el modelo de negocio actual a través del lienzo estratégico, y se realiza un análisis del contexto externo e interno para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Posteriormente, se establecieron los elementos de direccionamiento estratégico y las iniciativas estratégicas aplicables a la microempresa caso de estudio por perspectiva. Finalmente, se definieron los planes de acción que permiten operacionalizar las estrategias definidas.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1. Objetivo general**

Formular el plan estratégico de la microempresa Castelblanco Mármoles y Granitos orientado a la mejora en la competitividad organizacional.

### **1.2. Objetivos específicos**

- Describir el modelo de negocio de la microempresa Castelblanco Mármoles y Granitos.
- Analizar los factores externos e internos pertinentes a la planeación estratégica de la microempresa.
- Establecer los objetivos a largo plazo y alternativas estratégicas que permitan obtener una ventaja competitiva a Castelblanco Mármoles y Granitos.
- Desarrollar el plan operativo por iniciativa estratégica.

## **2. MARCO TEÓRICO**

La estrategia es un plan o una guía para abordar una situación específica y que integra las principales metas y políticas de la organización, estableciendo una secuencia coherente de las acciones a realizar (Mintzberg & Brian, 1993, p.4 -14). De hecho, Drucker (2007), considerado el padre de la administración moderna, afirma que “la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser?”.

De la misma manera, las empresas pueden elegir diferentes tipos de estrategias para integrar sus actividades y establecer una posición competitiva (Hitt, 2007). Las estrategias son el cómo de cada proyecto, es decir las actividades que permiten realizarlos y por ello para cada proyecto debe definirse estrategias para su desarrollo y que sean diferentes a las de los rivales (Serna, 2010).

### **2.1. Planeación estratégica**

“La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro” (Serna, 2010). De acuerdo con Restrepo (2012), la planeación estratégica establece la finalidad de la organización en el largo plazo y puede describir un conjunto de metas y objetivos.

Así mismo, la planeación estratégica permite analizar las oportunidades y amenazas que pueda proporcionar el medio externo en el futuro para el logro de las metas que la organización se ha propuesto (Arbeláez et al., 2015, p.39), de forma tal que orienta a una mejor posición para explotar sus fortalezas y debilidades (Haugh y Krabbenhoft, 2016). Según Porter (2008), el entendimiento de las fuerzas competitivas permite anticiparse a la competencia e influir en la misma.

El plan estratégico es clave, ya que identifica el contexto de la organización, principalmente para la toma de decisiones, para convertirlo en el trabajo diario de la organización, se debe escribir y documentar en un lenguaje sencillo y organizado de manera que sea fácil de entender. (Beckham, 2017, p.p. 29-30). Para realizar una planeación estratégica, es necesario un diagnóstico estratégico que parta desde el origen mismo de la organización de acuerdo con su visión, misión y metas o propósitos y con base en ellos se fijan las estrategias para lógralas y estas deben estar encaminadas a la consecución de los objetivos de la misma. (Restrepo, 2012).

De la misma manera, el proceso de planeación estratégica involucra un conjunto de pasos mediante los cuales la organización analiza su pasado y presente, y establece como afrontar el futuro (Restrepo. L; Estrada. S y Ballesteros. P, 2010). En concordancia, la planeación es un proceso flexible y continuo, que se ajusta con base en indicadores, por la que hace que las organizaciones y sus colaboradores se anticipen y reaccionen oportunamente a los hechos del entorno, lo que permite a su vez un mejor uso del tiempo y recursos (Arbeláez et al, 2015). Así mismo, según Restrepo (2012) la planeación estratégica permite “la anticipación de contingencias que pudieran impedir el logro de sus metas, la preparación de una estructura para que su organización crezca y progrese, la disponibilidad de una estrategia para asignar recursos de manera que la organización pueda alcanzar sus metas”.

### **2.1.1. Modelos de planeación estratégica**

En la literatura se encuentran diferentes modelos para abordar el desarrollo de la planeación estratégica. Entre los principales modelos de planificación estratégica se encuentran: el Modelo de Fred David, el Modelo de Kaplan y Norton llamado Cuadro de Mando Integral y el Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer.

3.1.1.a. Modelo de Fred David. Fred David (1991), propone un modelo como mecanismo de aplicación del proceso de administración estratégica y “el modelo está orientado a presentar las relaciones entre los principales elementos del proceso de la administración estratégica, partiendo de la misión, los objetivos y estrategias de la organización”.

En relación a la estructura del modelo de planeación estratégica planteado por Fred David (1991), se encuentran: “primero: la etapa de formulación de la estrategia, segundo: la determinación de la estrategia, tercero la estructura del modelo de planeación estratégica de Fred David, es la evaluación de la estrategia, la cual se desarrolla en las siguientes fases: 1) Formulación de la Estrategia; 2) Implantación de Estrategias; 3) Evaluación de la Estrategia(Fred David, 1991).

3.1.1.b. Modelo de Steiner. Steiner (1996), plantea un modelo conceptual sobre la estructura y el proceso de la planeación, afirma que “La planeación se basa primero en los propósitos socioeconómicos fundamentales de la organización que hacen alusión a las aspiraciones a nivel socioeconómico y con la sociedad de demanda; segundo en los valores de la alta gerencia , los cuales son los códigos éticos y morales de las personas que componen la alta gerencia y tercero en los estudios del medio ambiente en donde se evalúan los riesgos y oportunidades”.

3.1.1.c. Goodstein y Nolan & Pfeiffer. Para (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2001), “la planeación estratégica consiste en la previsión del futuro y el desarrollo de los medios para lograr la estrategia e impactar en la toma de decisiones” los autores integran nueve etapas entre las cuales se destacan: “1) Planeación; 2) Búsqueda de Valores; 3) Formulación de la Misión; 4) Diseño de la Estrategia del Negocio: establecer los objetivos e indicadores críticos de éxito; 5) Auditoria del Desempeño: las fortalezas y las debilidades de la empresa, y de las oportunidades y amenazas externas. 6) Análisis de Brechas; 7) Integración de los Planes de Acción; 8) Planeación de Contingencias: estrategias en distintos escenarios. 9) Implementación. Los autores expresan que

decidir el curso futuro de una organización es la tarea de la alta gerencia, la cual no se puede ni se debe delegar (Goodstein et al., 2001).

3.1.1.d. Modelo de aplicación en pymes. Rueda (2014), diseñó un modelo de planeación estratégica soportado en el sistema gerencial de Kaplan y Norton, para aplicación en mipymes de reciente creación, las cuales se originan como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá.

El desarrollo metodológico de Rueda (2014) define cuatro fases: En la primera fase, involucra la matriz capacidad interna (M.P.C.I) y Matriz de Oportunidades y amenazas del entorno (P.O.A.M), teniendo como base el estudio de la organización, desde su modelo de negocio y cadena de valor, el perfil competitivo, análisis interno y externo de la organización. En la segunda fase se desarrolla “el direccionamiento estratégico, y en la tercera fase se estructura “la matriz OIRC (Objetivos, Iniciativas estratégicas y responsabilidades), matriz OIMER (Objetivos, indicadores, metas y responsabilidades) para las dimensiones estratégicas del sistema” (Osorio, 2013). Finalmente, la cuarta fase se estructura el cuadro de mando y se orienta a la elaboración del plan de acción del Sistema Gerencial Estratégico (SGE).

3.1.1.e. Sistema gerencial de Kaplan y Norton. Kaplan y Norton (2008), en su sistema gerencial estratégico, plantean un modelo integral que resuelve los desafíos de la gestión, el cual consta de seis etapas entre las que se utilizan el Balance Score Card y mapas de procesos, herramientas que ayudan a las organizaciones a planificar, ejecutar, controlar, aprender, probar y adaptar tanto hipótesis como prácticas estratégicas, que permitan el éxito sostenido de la organización.

Así mismo Kaplan y Norton (2001), plantean un conjunto de principios que debe cumplir una organización basada en estrategia que se describen a continuación: liderazgo en la gestión del cambio; alineamiento del liderazgo con los valores de la organización, hacer de la estrategia un proceso continuo; alinear la estructura organizacional con la

estrategia; traducir la estrategia en términos operacionales, hacer de la estrategia parte integral del día a día de los colaboradores.

La cadena de valor, integra los procesos estratégicos que son clave para la dirección de la institución y requieren una integración horizontal que genere valor en cada interacción. Tanto el modelo de negocio como la cadena de valor se soportan en una visión por procesos. Para el desarrollo de un mapa estratégico Kaplan y Norton (1993), destacan las siguientes cuatro etapas:

- 1) Primero: clarificar la estrategia (entender la estrategia corporativa o de la unidad de negocio para la cual se elabora el mapa estratégico).
- 2) Segundo: definir las perspectivas básicas dentro de las cuales se va a monitorear la estrategia, las cuales se colocan en el eje horizontal de la matriz del mapa estratégico, entre las cuales Kaplan y Norton (1993) destacan: perspectiva financiera (como se desempeña la organización ante sus accionistas), perspectiva del cliente y del mercado (como se desempeña la organización frente al mercado y al cliente), la perspectiva interna (eficiencia y eficacia de los procesos internos), la perspectiva de la innovación y del aprendizaje (como aprende la organización para seguir creciendo). (Kaplan y Norton 1993).
- 3) Tercero: identificar los objetivos globales de la organización (se ubican en el eje vertical de la matriz del mapa estratégico, que se obtienen del direccionamiento estratégico).
- 4) Cuarto: iniciando en cascada de arriba abajo se definen las estrategias que corresponden al objetivo dentro de cada perspectiva (verticalmente se colocan las estrategias que corresponden al objetivo de cada perspectiva y horizontalmente se ubican las estrategias que integran cada perspectiva).

La lectura del mapa estratégico se realiza de abajo arriba, ya que se elaboró de arriba abajo, de tal manera que permita identificar la relación causa/ efecto, a partir de la dimensión del conocimiento. Así mismo el mapa estratégico guía el actuar de la organización, como plan para lograr un producto final orientado hacia resultados (Kaplan y Norton 1993).

### **3. DISEÑO METODOLÓGICO**

La investigación se aborda bajo un enfoque cualitativo de alcance descriptivo. El estudio se basa en el modelo de planeación estratégica propuesto por Rueda (2014) para mipymes de reciente creación, el cual se soporta en el análisis del lienzo estratégico de Osterwalder's (2012) y el sistema gerencial estratégico planteado por Kaplan y Norton (2008).

Para el desarrollo de este trabajo de grado, se efectuó la recolección de la información a través de reuniones con la gerencia y el talento humano de la organización quienes a partir de sus aportes permitieron el diligenciamiento de cada una de las matrices que componen el presente documento, consultando principalmente información interna y externa de la empresa mediante mesas de trabajo, repitiendo este ejercicio constantemente en cada una de las fases. También se efectuó una encuesta para escuchar la voz del cliente y adaptar el modelo de negocio a sus necesidades y expectativas.

#### **3.1. Fase 1. Diagnóstico estratégico**

El diagnóstico estratégico, comprende desde la descripción del modelo de negocio (CANVAS) de acuerdo con Osterwalder (2011), hasta el análisis estratégico interno y externo de la empresa, identificando los recursos y capacidades clave de la organización teniendo en cuenta de las dimensiones (Serna, 2010): (1) económica y financiera; (2) de clientes, competencia y mercado; (3) de procesos gerenciales, misionales y de apoyo; (4) De talento humano y cultura organizacional; (5) información y tecnologías de la información; calificando cada una de las dimensiones estratégicas según su impacto en alto, medio o bajo, para la construcción de las fortalezas y debilidades del contexto interno, y las oportunidades y amenazas para el contexto externo de la organización. Esta es la información de entrada para elaborar el perfil de capacidad interna (PCI) y el perfil de oportunidades y amenazas de la empresa (POAM). (Serna, 2010).

### **3.1.1. Descripción del modelo de negocio**

El modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, por lo que es necesario tener un concepto o visión compartida del negocio, con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas (Ostelwilder, 2012).

El modelo de negocio "Canvas" se divide en nueve módulos que cubren las cuatro áreas principales de un negocio como lo son: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Ostelwilder, 2012).

Para identificar el modelo de negocio, se implementó un formulario en google con preguntas diseñadas a modo de entrevista por el equipo de trabajo de la empresa caso de estudio y se aplicó a los clientes para identificar la voz del mismo, con los resultados obtenidos los colaboradores de Castelblanco Mármoles y Granitos, elaboraron el lienzo estratégico también conocido como CANVAS (Ostelwalder 2012), describiendo la empresa en cada uno de los segmentos que componen el modelo como son: clientes, propuesta de valor, canales de distribución y comunicación, relación con los clientes, flujo de ingreso, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

Además, se desarrolla el concepto de visión compartida con el fin de proporcionar nuevas alternativas estratégicas, se toma como base los nueve módulos descritos por Ostelwalder y Pigneur (2012) que cubren las principales áreas de negocio como son clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, de acuerdo al análisis del negocio se describen componentes como los mercados atendidos, los clientes o segmentos de clientes a atender, los problemas a resolver o necesidades a satisfacer, la oferta o propuesta de valor, las tecnologías utilizadas que son parte integral del producto o servicio, los canales de comunicación, venta y distribución, las relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, principales recursos y capacidades clave, actividades-procesos primarios o misionales, funciones no realizadas o procesos

misionales realizados por outsourcing, estructura de costos, factores críticos de éxito del negocio y principales competidores (Ostelwalder, 2009).

- 1) Segmentos de mercado: se define por los grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa, siendo los clientes el centro del modelo de negocio, se pueden agrupar por segmentos de acuerdo a sus necesidades, comportamientos y atributos (Ostelwilder, 2012).
- 2) Propuesta de valor: para Ostelwilder (2012), “La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa”, soluciona un problema o satisface una necesidad del cliente. Es decir, las ventajas que una empresa ofrece a los clientes a través de un producto o servicio.
- 3) Canales de comunicación, distribución y venta: corresponde a la manera como una empresa se comunica con sus clientes y diferentes segmentos de mercado, pueden ser canales de comunicación, distribución y venta o pueden ser directos, indirectos, propios y de socios comerciales (Ostelwilder, 2012).
- 4) Relaciones con clientes: el tipo de relación con el cliente puede ser directa o automatizada, de acuerdo a la captación de clientes, la fidelización de clientes y la estimulación de las ventas (venta sugestiva). Entre las categorías de relaciones con los clientes se destaca: la asistencia personal, la asistencia personal exclusiva, el autoservicio, los servicios automáticos, comunidades y creación colectiva. (Ostelwilder, 2012).
- 5) Fuentes de ingresos: es el flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado, de acuerdo al valor que esté dispuesto a pagar cada segmento de mercado. Así mismo un modelo de negocio puede tener dos diferentes fuentes de ingreso: los ingresos derivados por transacciones puntuales de clientes y los ingresos derivados de pagos periódicos (Ostelwilder, 2012).

- 6) Recursos clave: son los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos (Ostelwilder, 2012).
- 7) Actividades clave: Son las actividades más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Las actividades clave se pueden dividir en categorías como: producción, resolución de problemas, plataforma/red (Ostelwilder, 2012).
- 8) Asociaciones clave: Es la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio, permitiendo optimizarlo, reducir riesgos y adquirir recursos. Se destacan cuatro tipos de asociaciones: (1) Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, (2) Coopetición, (3) Joint ventures, y (4) Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros (Ostelwilder, 2012).
- 9) Estructura de costes: la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste que se puede calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. La estructura del coste puede ser: según coste y según valor. Se destacan costos fijos y variables (Ostelwilder, 2012).

Ostelwalder y Pigneur (2015), “plantean que se debe organizar la información sobre lo que quieren los clientes, de manera sencilla”. Además, destacan la necesidad de potenciar con éxito las experiencias y habilidades del equipo, alineando al mismo, brindando claridad en los objetivos, perseguir ideas atrevidas sin perder tiempo y dinero, minimizando el riesgo de fracaso.

4.1.1.a. Evaluación de la oferta o propuesta de valor actual. En este punto los colaboradores de la empresa evalúan la oferta de valor actual teniendo en cuenta la información obtenida en la encuesta de voz del cliente, realizando proposiciones de

valor, colocándolas en un listado y calificándolas de 1 a 6, siendo (1) uno con menor prioridad para el éxito de la organización y (6) seis con mayor prioridad (Osorio Russi, 2013). Describiendo cada uno de los factores clave de la propuesta de valor e identificando las proposiciones con mayor calificación para crear una propuesta de valor unificada (Osterwalder's, 2012 y Osterwalder y Pigneur, 2015), en la cual se centra la atención de la estrategia y con la cual Castelblanco Mármoles y Granitos pretende dar solución a los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades y expectativas. (Robert S. Kaplan & David P. Norton, 2008).

### **3.1.2. *Análisis interno de la microempresa***

El análisis interno organizacional es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia, esto es el PCI (perfil de capacidad interna o perfil de capacidad institucional), el cual es un medio para evaluar las debilidades y fortalezas de la empresa en relación a las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo y examina cinco categorías como: la capacidad directiva, la capacidad competitiva, la capacidad financiera, la capacidad tecnológica, la capacidad del talento humano (Serna, 2010).

Para la elaboración del PCI se emplean los siguientes pasos: primero: preparar la información preliminar; segundo: conformar los grupos estratégicos; tercero: se elabora una matriz con el listado de los recursos y capacidades de la empresa ; cuarto: identificar las fortalezas y debilidades en relación a los recursos y capacidades de la empresa; quinto: priorice los factores mediante la calificación del impacto de cada fortaleza y debilidad del negocio (Alto, medio o bajo); sexto: se elabora la matriz PCI con base en el listado de recursos que presentaron mayor impacto en el análisis de recursos y capacidades de la empresa; Séptimo: realizar un análisis del diagnóstico (Serna, 2010).

4.1.2. a. Análisis de la cadena de valor. Se elabora la cadena de valor, teniendo en cuenta los procesos misionales y las actividades de apoyo de la organización,

permitiendo identificar las ventajas de Castelblanco Mármoles y granitos en el mercado a partir del análisis de las actividades estratégicas de la empresa que aportan valor al cliente y significan una ventaja competitiva para la empresa, plasmando en aquellas actividades que agregan valor (Porter, 1987) , tomando como referencia la propuesta de valor del modelo CANVAS.

### **3.1.3. *Análisis externo de la empresa***

En el análisis externo se realiza una auditoria del medio en el que se mueve la empresa, el cual es un factor determinante para el éxito y para enfrentar oportunamente los beneficios del cambio, además es el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades que se encuentren presentes en el entorno de la empresa y valorarlas dependiendo del impacto e importancia sobre los grupos estratégicos y para la identificación de los factores se deben conformar grupos estratégicos para elaborar el POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio), (Serna, 2010).

Para la implementación del POAM, en primer lugar se obtiene la información primaria y secundaria de cada uno de los factores externos y se registra en la matriz de fuerza del entorno; segundo, identificar las oportunidades y amenazas; tercero selección de áreas de análisis por parte de los grupos estratégicos; cuarto, priorizar y calificar factores externos de acuerdo al impacto de cada oportunidad o amenaza en el negocio ( alto, medio, bajo) ; quinto , elaborar el POAM cruzando las oportunidades, amenazas y el impacto con los factores ; Sexto : se realiza el análisis de los resultados obtenidos(Serna, 2010).

4.1.3. a. Análisis del macroentorno. El análisis del macroentorno, se desarrolla aplicando la matriz PESTEL, para identificar las fuerzas externas a la empresa sobre los cuales no tiene influencia, sin embargo al conocer información sobre las mismas, puede aminorar los efectos causados por las amenazas y aprovechar las oportunidades que se presentan, se clasifican en cinco categorías: (1) Factores

políticos y legales (2) factores económicas; (3) factores socioculturales; (4) factores tecnológicos, y (5) factores ecológicos (Fred David, 2013). El desarrollo de los factores externos, se desarrolla aplicando la matriz PESTEL, donde se listan los factores en cada una de las categorías, identificando las oportunidades y amenazas para la empresa (Fred David, 2013 y Serna, 2010).

4.1.3.b. Análisis del microentorno – cinco fuerzas de Porter. El análisis competitivo de la industria, se centra en los rivales o competidores, desarrollando una estrategia que le permita competir efectivamente contra sus rivales y asegurar una posición financiera favorable en el mercado (Porter, 2011).

Entre los factores destacados para posicionar una firma con respecto a sus competidores reales y potenciales se encuentran: La tasa de crecimiento potencial, las amenazas de entrada, la intensidad de la rivalidad, presión de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores- clientes, el poder de negociación de los proveedores, el refinamiento tecnológico de la industria, la innovación, la capacidad directiva y la presencia pública (Porter, 2011).

4.1.3.c. Análisis del perfil competitivo de la empresa. Se realiza el análisis del perfil competitivo de la empresa, evaluando el estado actual de Castelblanco Mármoles y Granitos y sus competidores en relación a los principales factores críticos de éxito identificados.

Para conocer la posición actual de la empresa frente a los rivales de su industria, se identifican primero los principales competidores, se establecieron los factores clave de éxito y se elabora una matriz comparativa en la que se establece un peso en porcentaje de 1 a 100% por FCE, posteriormente se califica cada factor de 1 a 4 de acuerdo a la eficacia de la respuesta estratégica de la empresa en relación al mismo ( donde 4 es excelente, 3 por encima del promedio, 2 nivel promedio y 1 deficiente); obteniendo un peso ponderado que resulta de multiplicar el peso en porcentaje (%) por la calificación

de cada factor y finalmente se suman los pesos ponderados y se promedian por el número de FCE evaluados (Talancón, 2007).

Se realiza el mismo procedimiento para cada una de las empresas competidoras y se analiza la situación de cada uno de los factores y el nivel de competitividad, comparando a la empresa con las empresas competidoras (Talancón, 2007).

A continuación, se diligencia la matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), la cual se alimenta del diagnóstico externo identificando las oportunidades y amenazas calificadas con más alto impacto para la organización en cada una de las dimensiones estratégicas evaluadas en el análisis externo (Serna, 2010).

4.1.3.d. Matriz del perfil de oportunidades y amenazas en el entorno (POAM). En cuanto al contexto externo de la organización, se efectúa un diagnóstico de la dimensión financiera, clientes y mercado, procesos internos, talento humano, e información y TICS; clasificando los aspectos a evaluar como oportunidades o amenazas y seleccionando su impacto como alto, medio o bajo. Una vez identificado el diagnóstico externo de la organización, se diligencia la matriz de Oportunidades y amenazas en el medio (POAM), se identifican las oportunidades y amenazas de alto impacto para el éxito del negocio (Serna, 2010).

4.1.3.e. Análisis DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). Es un método complementario del PCI y del POAM, que hace parte del diagnóstico global estratégico y ayudan a determinar si la organización está capacitada para desarrollarse en su medio, formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse a sus amenazas (Serna, 2010).

Para la construcción del análisis DOFA, se implementa con base en el análisis interno (PCI), el análisis de entorno (POAM) y el perfil competitivo (PC), agrupando los factores

clave de éxito (FCE), que sirven de base para el análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, teniendo en cuenta seleccionar solo aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía, para luego evaluar el impacto de estos factores, identificar la manera de convertir amenazas en oportunidades y aprovechar las fortalezas de la organización (Serna, 2010).

## **3.2. Fase 2. Formulación estratégica**

### **3.2.1. *Direccionamiento estratégico***

4.2.1.a. Visión. Es una declaración concisa que define los propósitos de mediano y largo plazo de la organización, la visión debe ser concisa y orientada hacia el mercado y la percepción que la empresa quiera que el mercado tenga de ella. (Kaplan y Norton, 2008, p.63).

4.2.1.b. Misión. Serna (1994) expresa que “la misión es un conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que es una empresa y lo que quiere ser en el futuro”. La visión no se expresa en términos numéricos, por lo que debe ser amplia, inspiradora y conocida por todos, requiriendo de líderes para su ejecución. Además la misión y visión, establecen los propósitos y el rumbo generales de la organización” (Kaplan y Norton, 1996), también sirven como herramienta para que las partes interesadas comprendan lo que la empresa intenta conseguir (Kaplan y Norton, 2001, p.65). Además la misión debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los colaboradores, ya que debe inducir a comportamientos y crear compromiso (Serna, 1994, p. 60-62).

4.2.1.c. Valores. Los valores se definen como ideas abstractas que guían el pensamiento y acción de la organización y se manifiestan en las acciones de la gente, además se pueden definir con una matriz axiológica en la que se cruza la información de cómo interactúan los principios y valores corporativos con relación a los grupos de interés (Serna, 2010).

4.1.2.d. Principios corporativos. Los principios corporativos son el conjunto de valores y normas que regulan la vida de una organización, son el soporte de la visión y la misión, las cuales se enmarcan dentro de los principios de la compañía, convirtiéndose en el marco de referencia para el direccionamiento estratégico (Serna, 2008, p.59).

### **3.2.2. *Objetivos y alternativas estratégicas***

La formulación de los objetivos a largo plazo y las alternativas estratégicas una vez concluido el análisis estratégico y el direccionamiento estratégico, para ello se deben seleccionar proyectos o áreas estratégicas para integrar al plan estratégico corporativo, mediante el análisis de opciones estratégicas y dando prioridad a aquellas que tengan un desempeño excepcional, considerándose pocos vitales (pocos proyectos para facilitar la monitoria y control) y así mismo factores claves para el éxito de la compañía, para consolidar fortalezas, atacar debilidades, aprovechar oportunidades, anticipar el efecto de las amenazas (Serna, 2010). Después de proponer los objetivos, estos se priorizan, clasificándolos como primarios o secundarios, con la finalidad de que la empresa caso de estudio identifique a futuro cuales son los principales objetivos a abordar.

4.2.2.a. Objetivos estratégicos y mapa estratégico de la microempresa. Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo e implementación de su misión y visión, al ser estos objetivos globales deben abarcar toda la organización y deben ser definidos por el más alto nivel, teniendo en cuenta las debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Además, los objetivos pueden ser de corto, mediano o largo plazo, medibles y evaluables, se definen una vez realizado el diagnóstico estratégico, identificando las áreas estratégicas. (Serna 2010).

Es importante delimitar los objetivos, ya que la estrategia tiene como meta que los individuos estén en una mejor posición (Freedman, 2013). Además, la estrategia es un

proceso continuo que inicia con la misión de la organización y debe traducirse en las acciones de las personas (Kaplan y Norton, 2011).

Se establecen aquellos elementos de más alto nivel para la estrategia organizacional, que permita que todos los colaboradores de Castelblanco Mármoles y Granitos alineen su comportamiento para el logro de una visión compartida.

Se realiza la clasificación de los objetivos por dimensión estratégica y se determina cuales son principales y cuales secundarios para el éxito de la organización.

Con base en los objetivos se elabora una representación visual de la estrategia de la empresa caso de estudio, describiendo el proceso de creación de valor en las dimensiones financiera, clientes y mercado, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, mediante relación causa efecto, obteniendo un mapa global que se pueda traducir en acciones que aporten al logro de los objetivos y éxito de Castelblanco Mármoles y Granitos.

4.2.2.b. Definición del cuadro de mando integral de la microempresa. Se elabora una matriz OIRC (objetivos, iniciativas y responsables) con objetivos estratégicos en cada una de las dimensiones estratégicas y se incluyen iniciativas y responsables (Osorio, 2013). Después en la matriz OIMER (objetivos, indicadores estratégicos, metas y responsables) se deben identificar los indicadores estratégicos, las metas y responsables para cada uno de los objetivos planteados en la matriz OIRC (Osorio, 2013).

A continuación se registra la información en el formato de BSC para implantar y comunicar la estratégica a toda la empresa, acerca de cada uno de los objetivos desarrollados en la matriz OIMER, incluyendo información como: Objetivos, conceptualización, indicadores, formulas, metas, responsables, iniciativas estratégicas y presupuesto.

Para la definición del cuadro de mando, se tiene en cuenta cuatro perspectivas planteadas por Kaplan y Norton (2002): (1) Financiera: los indicadores resumen las consecuencias económicas y medibles de las acciones realizadas por la organización, (2) Clientes: identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación a implementar, (3) Procesos internos: se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas financieras de los accionistas, (4) Formación y crecimiento: identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, incluyendo su talento humano y la tecnología.(Kaplan y Norton, 2002).

### **3.3. Fase 3. Plan de acción por dimensión estratégica**

Elaborar formato de plan estratégico para cada iniciativa de los objetivos seleccionados en el cuadro de mando integral BSC (Kaplan y Norton, 2002).

#### **3.3.1. *Plan operativo***

En este punto se incluye: responsables, objetivos estratégicos, iniciativas estratégicas, acciones o actividades, cronograma o tiempo estimado para cada tarea, involucrados, asignación de recursos, presupuesto e indicador de gestión. (Serna, 2010 y Osorio Russi, 2013).

El plan operativo es una etapa del proceso, donde todos los responsables de los equipos estratégicos deben desarrollar un plan estratégico, para alcanzar los resultados esperados en un horizonte de tiempo, para ello deben: establecer un indicador global de los proyectos estratégicos, definir las tareas a realizar para cada estrategia, identificar y definir el tiempo para realizar cada acción, especificar la meta a alcanzar (en términos concretos, cualitativos y cuantitativos), señalar el responsable de cada tarea, especificar los recursos necesarios (técnicos, físicos, financieros y

humanos), señalar las limitaciones u obstáculos que se puedan presentar y programar acciones de contingencia (Serna, 2010 y Osorio Russi, 2013).

Para Serna (2010), “La elaboración de los planes de acción debe conducir a la realización de un presupuesto, dentro del horizonte de tiempo, identificando y cuantificando los recursos para la ejecución del plan”.

La gerencia moderna tiene el reto de alinear su planeación estratégica, construyendo una visión compartida con la operación diaria de las empresas, de tal manera que exista consistencia y credibilidad interna y externa, como un factor crítico de éxito frente a los clientes y frente al mercado. Teniendo en cuenta la planeación, difusión, operacionalización y evaluación de la estrategia (Serna, 2010).

4.3.1.a. Propuesta Evaluación y medición de la estrategia y planes de acción. El punto de partida para la medición de gestión de la estrategia es el direccionamiento estratégico de la compañía sus objetivos y estrategias. Iniciando por la definición indicadores derivados de plan estratégico que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre los objetivos, las estrategias, las acciones y los resultados, para determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico, permitiendo ajustar el rumbo de la organización (Serna, 2010).

## **4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA MICROEMPRESA CASTELBLANCO MARMOLES Y GRANITOS**

### **4.1. Generalidades de la empresa caso de estudio**

Castelblanco Mármoles y granitos, es una empresa familiar, constituida en noviembre de 2019, dedicada a la comercialización de placas de granito de mármol y lavaplatos de alta calidad, acorde a las necesidades de los clientes, convirtiéndose en un aliado estratégico que permita promover el éxito de sus negocios y el desarrollo de proyectos en el sector construcción, así como aquellas dedicadas al diseño, fabricación de mesones y elementos en granito o mármol para cocinas integrales.

La empresa cuenta con cuatro trabajadores, dos se dedican al área administrativa y dos a la parte operativa como corte y entrega de pedidos, así como al proceso de venta. De los cuatro trabajadores dos cuentan con dedicación total en el negocio y dos dedican tiempo parcial. Cuando es necesario recibir grandes cargas de mercancía se contrata personal por horas para descargar el material.

Actualmente, la organización se encuentra atravesando un proceso de cambio y adaptación para ampliar su lugar de trabajo, y requiere mejoras en sus espacios para almacenamiento de materiales y continuar ampliando la instalación la grúa de transporte.

La compra de mercancía inicialmente se realizó a través de un proveedor local, el cual maneja los tiempos de entrega de acuerdo a sus necesidades y en algunos casos el margen de ganancia para algunas referencias de color es bajo, por lo que actualmente Castelblanco Marmoles y granitos ha optado por realizar la búsqueda de nuevos proveedores tanto nacionales como extranjeros que le permitan ofrecer un precio competitivo en el mercado.

#### **4.1.1. Misión actual de la empresa**

Nuestra misión es satisfacer a nuestros clientes mediante un producto de calidad que le permita desarrollar sus proyectos con materiales que se adapten al tamaño requerido según sus necesidades.

#### **4.1.2. Visión actual de la empresa**

Nuestra visión es ser reconocidos como una empresa líder en la comercialización de mármoles y granito como materia prima en la ciudad de Bogotá, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes promoviendo las relaciones mutuamente beneficiosas y duraderas, destacándose por ofrecer productos de alta calidad.

#### **4.2. Descripción del modelo de negocio de la empresa caso de estudio**

Para la descripción del modelo de negocio de Castelblanco Mármoles y Granitos se utilizó la metodología planteada por Osterwalder y Pigneur (2010), identificando las necesidades del cliente, describiendo las bases sobre las cuales la empresa crea, proporciona y capta valor, teniendo en cuenta los principales aspectos que abarcan el negocio en relación con su propuesta de valor de nueve elementos como lo son: (1) segmento de clientes, (2) Propuesta de valor, (3) canales de distribución, (4) relación con los clientes, (5) flujo de ingresos, (6) recursos clave, (7) actividades clave, (8) aliados clave, y (9) estructura de costes. Así mismo la aplicación de la herramienta “Canvas”, facilitó la captura, visualización, entendimiento y comunicación de la lógica del negocio, brindando una visión general de la empresa y los aspectos involucrados en la toma de decisiones (Osterwalder et al., 2005; Osterwalder & Pigneur, 2010).

La descripción de estos aspectos se observa a continuación:

#### **4.2.1. Identificación del modelo de negocio de la empresa caso de estudio**

5.2.1. a. Segmentos de mercado. El análisis del segmento de mercado realizado en la identificación del modelo de negocio condujo a determinar las necesidades del mercado del cliente de Castelblanco Mármoles y Granitos, así como los aspectos hacia los cuales la empresa caso de estudio debe orientar sus esfuerzos en relación a los problemas a resolver y los beneficios a aportar con sus productos, teniendo en cuenta que es posible aumentar la satisfacción del cliente agrupándolos en segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes (Ostelwalder y Pigneur, 2010).

De acuerdo con la encuesta de voz del cliente se identificó que Castelblanco Mármoles y Granitos, atiende un mercado: B2B (Business to Business), un primer grupo de clientes son fabricantes de cocinas integrales que requieren de laminas de granito y pocetas en sus proyectos, cuentan con un poder de decisión propio del dueño de negocio, capacidad económica amplia para adquirir un volumen grande de material, desean contar con materiales libres de defectos o fisuras para entregar un excelente terminado a sus clientes, requieren disponer de variedad de colores para ofrecer en su portafolio y reducir el esfuerzo de corte en sus instalaciones, antes de comprar tienen en cuenta la calidad de la lamina, medida mas adecuada para evitar desperdicio, el trato amable, el tiempo de atención y la entrega oportuna y un precio que se ajuste a su presupuesto, realizan compras en físico directamente en bodega y , prefieren seleccionar ellos mismos el material a comprar. (72,2% de los clientes).

Un segundo grupo son los comerciantes dedicados a la elaboración de mesones y estructuras que incluyan granito, trabajan de forma independiente en la mano de obra y ofrecen sus servicios para fabricación de mesones a empresas del sector, en este caso el poder de decisión de compra depende de los materiales seleccionados por las personas que los contraten y el volumen de compra dependerá de la capacidad económica de su cliente, buscan principalmente disponer de materiales que exalten la belleza de la lamina de granito para ofrecer a sus clientes , antes de comprar

comparan precios accesibles que les permita obtener ganancia (11,1% de los clientes).

El tercer grupo de clientes (11,1 %), son empresas del sector construcción que incluyen en sus proyectos el granito y el mármol para la elaboración de estructuras como pisos, paredes, recepciones, baños, entre otros, su interés principal es ahorrarse el trabajo de fabricación, no cuenta con la maquinaria ni el espacio para desarrollar el trabajo y requiere contratar los servicios de elaboración e instalación principalmente de mesones y barras para sus proyectos. La decisión de compra la realiza directamente el dueño del negocio y prefiere seleccionar los materiales a través de muestras, catalogos y desea reducir los tiempos de desplazamiento por lo que prefiere ser visitado en las instalaciones donde se desarrolla el proyecto.

5.2.1. b. Propuesta de valor. El análisis del modelo de negocio, proporciono los aspectos clave para identificar la ventaja competitiva o propuesta de valor de Castelblanco Mármoles y Granitos, considerando los motivos de compra del cliente, en contraste con lo reportado por Ostelwalder y Pigneur (2010), “la propuesta de valor ayuda a establecer el conjunto de productos y servicios que satisfacen los requisitos de un mercado determinado”.

Entre los aspectos de la propuesta de valor de la empresa caso de estudio se observan:

Castelblanco Marmoles y Granitos dispone de variedad de granito con colores acordes a las tendencias en el mercado y materiales previamente seleccionandos para ofrecer rocas de calidad premiun, libres de defectos o fisuras, además de adaptar el corte de las laminas a la medida mas aproximada para el cliente, reduciendo el esfuerzo de corte , tiempo y dinero y una atención oportuna y calida, convirtiéndose en un aliado estratégico para el suministro de materiales de excelente calidad para sus proyectos.

Se aclara que en el mercado de granito se pueden presentar diferentes tipos de calidades entre las que se destacan: (1) La calidad Premium (material aserrado, es decir con formas irregulares con características propias de la piedra natural como betas, pero libre de fisuras, en este caso se debe tener en cuenta que dependiendo de la referencia de color a ofrecer las betas se pueden considerar aceptables, así como naturales de la piedra e incluso pueden evocar elegancia, belleza o considerarse un material exótico, ya que representan un patrón que ha formado la roca durante muchos años y salen a la luz en el proceso de extracción y corte en la cantera); (2) La calidad estándar (lámina aserrada, con grietas, pecas y betas en algunas partes de la lámina, que son propias de la piedra pero inciden en la presentación final del producto terminado) y (3) Tercera calidad (material aserrado con abundantes fisuras y betas que abarcan la mayor cantidad de la piedra y afectan la estética de la misma y reducen su aprovechamiento).

Entre las necesidades a satisfacer, se destaca la venta de láminas con cortes a la medida más aproximada a los requerimientos del cliente, con una calificación de 77.8%, este punto representa un valor agregado para el cliente, ya que Castelblanco Marmoles y Granitos ofrece el corte de laminas manual aprovechando el material disponible y aproximándolo a la medida más cercana requerida por el mismo, generando un ahorro a nivel económico, debido a que no se ve obligado a comprar la totalidad de la laminá, reduciendo el desperdicio de material que el cliente podría tener, así como el esfuerzo físico que tendría que realizar para el corte de la misma y los costos que le puede implicar el proceso.

Además, un 22.2% de los clientes espera contar con material con características de excelente calidad que permitan destacar la belleza y pulido del granito y adicionalmente ofrecer laminas sin fisuras o defectos, permitiendo al cliente reducir el riesgo de pérdida de material, desarrollando sus proyectos con la tranquilidad de ofrecer a sus clientes materiales de excelente calidad, así como la entrega oportuna de los mismos y variedad en colores.

Se cuenta con personal capacitado para el corte, comercialización y asesoría sobre los colores y materiales a utilizar en los proyectos. El servicio de atención al cliente se realiza con amabilidad y seriedad, enfocados en transmitir seguridad y confianza, aportando soluciones que orienten al cliente en su compra, y una atención inmediata, sin necesidad de esperar horas para poder seleccionar y realizar la compra del material como puede ocurrir con otros proveedores, donde el cliente debe esperar largos turnos para ser atendido.

5.2.1. c. Canales de comunicación, distribución y venta. Se destacan los puntos de contacto que juegan un papel primordial para el cliente de Castelblanco Mármoles y Granitos, considerando la importancia de dar a conocer los productos de la empresa, la propuesta de valor y ofrecer un servicio de atención oportuna.

Se implementa un canal de distribución directo, en el que la empresa realiza todas las funciones de comercialización por sí misma, sin ningún intermediario involucrado que pueda incrementar el precio del material, se vende directamente desde el negocio y se realiza visita a posibles clientes para ofrecer las láminas de granito y los lavaplatos implementando catalogo y muestrario de piedras, teniendo en cuenta que en los canales propios y directos los márgenes de beneficios son mayores (Ostelwalder y Pigneur, 2010).

Entre las herramientas de comunicación se implementa el uso de correo electrónico con clientes y proveedores, se utilizan radios para comunicación interna entre los colaboradores de la empresa, la distribución y venta se realiza de manera directa con el cliente. Además, se distribuye tarjetería con el logo de la empresa para generar recordación, así mismo el medio de comunicación a través del cual los clientes han conocido la empresa es por medio de un referido o voz a voz con un 66.7%, atención directa en bodega con un 16.7% y el 16.6% restante a través del uso de Whatsapp y por visita al cliente en sus instalaciones. Además, los trabajadores hacen uso de camisas y camisetas de color azul con el logo y nombre de la empresa, para generar confianza, distinción y recordación de la marca ante el cliente.

5.2.1. d. Relaciones con clientes. Castelblanco Mármoles y Granitos, implementa una relación directa con el cliente con asistencia personalizada basada en la interacción entre el cliente y el vendedor, acorde a las necesidades del proyecto a desarrollar.

De acuerdo a la encuesta de voz del cliente orientada al modelo de negocio de Castelblanco Mármoles y Granitos, se identificó que el 88.9% de los clientes que contestaron el formulario indican que la atención y la oportunidad por parte de la empresa caso de estudio es excelente, adicionalmente el 11.1% califica la atención como buena y el 100% de los clientes indica que recomendaría los productos y la atención ofrecidas por Castelblanco Mármoles y Granitos. Además el 66.7% de los clientes considera que entre las principales características del equipo de trabajo de la empresa se destacan la amabilidad, la calidez humana, el profesionalismo y el respeto, frente al 22.2% que seleccionaron la amabilidad y el 11.1% el profesionalismo y el respeto como punto a resaltar. Los resultados anteriores destacan la importancia de un trato humano ante el cliente en un sector que se destaca por una atención deficiente y poco amable, como lo manifiestan en sus observaciones las empresas que participaron en la encuesta realizada.

5.2.1.e. Fuentes de ingresos. Estos provienen de venta de granito de mármol, lavaplatos y materiales complementarios.

De acuerdo a la encuesta a clientes, se observa que el 55.6% de las empresas consultadas compran láminas de granito y lavaplatos; el 27.8% compra únicamente granito; el 16.6% restante compra lavaplatos de acero inoxidable, granitos y mesones fabricados.

Ostelwalder y Pigneur( 2010), destacan dos mecanismos de fijación de precios “precios fijos, predeterminados por variables estadísticas y precios dinámicos que cambian en función del mercado”. De acuerdo con la descripción anterior se observa que los mecanismos de fijación de precios con los que cuenta la empresa caso de estudio, están los fijos entre los que se aplica: (1) la lista de precio para productos,

tomando como referencia los costos de adquisición del producto y las características de calidad del material, buscando establecer un valor que se encuentre dentro de los rangos en el mercado, (2) según volumen, dependiendo de la cantidad adquirida.

En relación al precio, el 77.8% de los clientes que aplicaron el formulario considera que se encuentran dentro de los rangos en el mercado, además el producto se entrega conforme a las medidas requeridas por los clientes, de acuerdo a la disponibilidad de colores y tamaños, se ofrecen productos limpios, sin defectos y colores uniformes. A su vez el 11.1% califico los precios como altos y un 11.1% como bajos.

5.2.1. f. Recursos clave. El análisis de los recursos clave proporciono la información en relación a los activos más importantes para el funcionamiento de Castelblanco Mármoles y Granitos, identificando que el principal recurso es el capital humano que desarrolla la tarea de venta y manipulación del producto y cuenta con habilidades orientadas al servicio para asesorar al cliente sobre los materiales a seleccionar, así como la capacidad para innovar, de trabajar en equipo, adquirir nuevos conocimientos y fomentar el aprendizaje organizacional.

Existen también recursos físicos destacando instalaciones propias adecuadas para la operación de almacenamiento, corte y movilización de las placas de granito y mármol. Adicionalmente se incluyen activos físicos, como vehículo propio para la entrega de material en áreas cercanas a la empresa o que por volumen de compra requieran ser entregadas en las instalaciones del cliente.

Se implementan máquinas pulidoras para realizar el corte de placas, también se cuenta con carros mecánicos para transporte de material, reduciendo esfuerzo físico. A partir de la encuesta a clientes se observa que entre las sugerencias realizadas se requiere de un equipo que permita movilizar el material y reducir la carga física que se genera sobre los colaboradores, además una máquina cuadreadora para apoyar el proceso de corte de láminas de granito así como el uso de herramientas para identificar inventarios y ventas.

5.2.1. g. Actividades clave. Entre las acciones clave que debe emprender Castelblanco Mármoles y Granitos para que su modelo de negocio funcione y sus productos lleguen al mercado se destacan la compra, venta, corte y entrega de materiales que son parte del día a día de la empresa.

5.2.1. h. Asociaciones clave . Se desarrolla la búsqueda de proveedores confiables, que contribuyan al funcionamiento del negocio y que permitan fortalecer las relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad en la calidad de los productos comprados que son un recurso clave para la empresa caso de estudio. También se pretende contar con proveedores con disponibilidad de materiales a costos favorables que permitan a la empresa ser competitiva en el mercado, satisfaciendo la necesidad de los clientes de contar con variedad de colores, un portafolio más amplio de materiales como granito, el quartzstone, nuevas referencias de lavaplatos y elementos relacionados.

Otros aliados clave son el contador externo, el asesor experto en comercio internacional para los procesos de importación, así como los servicios de transporte, montacargas y personal encargado de descargar el material en su llegada los cuales serían aliados claves para poder desarrollar la actividad.

5.2.1.i. Estructura de costes. Se identificaron los costes relacionados con la puesta en marcha del modelo de negocio de Castelblanco mármoles y Granitos, destacando el 70% en costos fijos como arriendos (a pesar de que cuente con terreno propio es necesario tomar terrenos cercanos para almacenar el producto), impuestos, salarios, costo de compra de mercancía; entre los costos variables que corresponden al 30 % se encuentran :los servicios de agua, luz, mantenimiento de equipos e infraestructura, mantenimiento del vehículo de transporte, combustible para vehículo de transporte, entre otros.

#### **4.2.2. Propuesta de valor al cliente**

Para identificar la propuesta de valor en el análisis del negocio se especificó la manera en que el producto y servicio ofrecido puede ayudar al cliente a resolver sus problemas o necesidades, redactando la información como proposiciones de valor.

- **Productos de alta calidad:** es importante ofrecer productos acordes a las condiciones pactadas con el cliente, con colores característicos del producto, libres de fisuras o defectos que puedan afectar la presentación del producto final (teniendo en cuenta las diferentes categorías de calidad de producto ofrecidos en el mercado). Además, la calidad es uno de los factores críticos de éxito más importantes y más mencionados para la pyme, según lo señalado por autores como (Rodríguez y Fong, 2021).
- **Trato amable, responsable y atención personalizada:** aportando un servicios que le genere confiabilidad al cliente para realizar la compra.
- **Calidad y cualificación de personal para corte, venta y asesoría:** el cliente espera ser atendido por personal que conozca el producto, que lo pueda orientar y se conecte con sus necesidades.
- **Distribución y entrega oportuna de productos:** el cumplimiento en los tiempos de entrega y la facilidad en transporte a puntos cercanos o en las instalaciones del cliente que por volumen de producto lo amerite.
- **Corte de placas buscando medidas acordes a sus necesidades:** el corte adecuado de las placas es vital para garantizar que el producto no sufra daños o alteraciones y cumpla con los criterios del cliente.
- **Flexibilidad en horarios de atención:** teniendo en cuenta que otros proveedores del sector cuentan con restricciones en su horario al público, la disponibilidad de

tiempos mas amplios para la atención , convierte a la empresa en un aliado estratégico para aquellos clientes que requieran trabajar en sus proyectos de manera continua y necesiten garantizar el material para los mismos minimizando la perdida de tiempo, tal como se reflejo en la encuesta de voz del cliente.

- **Competitividad en precios dentro del mercado:** se orienta a ofrecer productos con precios que se encuentren dentro de los rangos del mercado, permitiéndonos obtener ganancias y al mismo tiempo brindar un precio justo al cliente.

Con base en la encuesta de voz del cliente, se plantearon las proposiciones que definen los factores críticos de éxito de la organización en la propuesta de valor del cliente, y se calificaron en un rango de 1 a 6, siendo (1) uno con menor prioridad para los clientes y (6) seis con mayor prioridad para los clientes.

Posteriormente se tomaron las proposiciones con mayor puntaje para construir la propuesta de valor unificada:

De acuerdo con la evaluación de la propuesta de valor, para los fabricantes de cocinas integrales y marmoleros, los cuales requieren productos con variedad de colores, libres de defectos y ahorro en costos, Castelblanco Mármoles y Granitos ofrece lavaplatos resistentes y laminas de granito de calidad premium, previamente seleccionadas y acordes a las tendencias en el mercado, con cortes a la medida mas aproximada para el cliente resaltando la belleza del producto y con la tranquilidad de trabajar con materiales que les genere la seguridad para el desarrollo de sus trabajos , reduciendo el esfuerzo de manejo del material, aportando al ahorro de tiempo y dinero a través, un servicio cálido y una atención oportuna.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la evaluación de la propuesta de valor de Castelblanco Mármoles y Granitos:

**Tabla 1***Evaluación De La Propuesta De Valor Actual de Castelblanco Mármoles y Granitos*

	<b>Aspecto</b>	<b>Calif.</b>
1	Distribución y entrega oportuna de productos.	5
2	Corte de placas buscando las medidas más acordes a las necesidades del cliente.	6
3	Productos de alta calidad (colores uniformes, sin defectos, pecas o fisuras)	6
4	Trato amable, responsable y atención personalizada y oportuna	5
5	Calidad y cualificación del personal para corte, venta y asesoría	5
6	Instalaciones adecuadas para el manejo del material	6
7	Disponibilidad de material	5
8	Disponibilidad de colores	6
9	Flexibilidad en horarios de atención	4
10	Competitividad en precios dentro del mercado	6

**Nota.** Se presenta la evaluación de la propuesta de valor.

#### **4.2.1. Análisis de la cadena de valor**

Se realizó un análisis de la cadena de valor con base en el modelo de Porter (1987), con el objetivo de identificar los puntos que permiten crear valor a los clientes y de esa manera obtener márgenes superiores para lograr una ventaja competitiva en el mercado de comercialización de granito.

Se observó que la cadena de valor de Porter (1987) permite plasmar a través de una gráfica las actividades que agregan valor a los clientes; contrastando con la propuesta de valor del modelo CANVAS, donde se describen los elementos que un cliente puede esperar de los productos o servicios ofrecidos (Ostelwalder, 2011).

En este orden de ideas cuando se identifica la propuesta de valor de la organización, esta se alinea aportando a la construcción de la cadena de valor a través de las

actividades a desarrollar para el logro de los objetivos y posterior establecimiento de las metas, los indicadores y los planes estratégicos de Castelblanco Mármoles y Granitos.

De acuerdo al análisis de la cadena de valor se identificaron las actividades clave para que la empresa pueda ofrecer un servicio con eficiencia y calidad que satisfaga al cliente, buscando una sinergia e integración que permita optimizar las actividades de la misma.

**Figura 1.**

*Cadena de valor de Castelblanco Mármoles y Granitos.*

CADENA DE VALOR PROCESOS MISIONALES Y PROCESOS DE APOYO						
ACTIVIDADES DE APOYO O SOPORTE	GESTION GERENCIAL	Planeacion estrategica	Gestion del conocimiento,	Relaciones interinstitucionales.		
	GESTION FINANCIERA	Nomina	Pagos presupuesto	Inversiones	Facturación y Cobranza	
	GESTION HUMANA	Selección de personal.	Bienestar	Formación	Metodos de trabajo.	
	GESTION TECNOLOGICA	Bases de datos clientes	Bases de datos mercancia			
	GESTION DE COMPRAS	Selección de proveedores.	Cotización.	Manejo de excedentes.	Planeación de compras	Compras organización
	LOGISTICA INTERNA	PRODUCCION Y OPERACIONES	LOGISTICA EXTERNA - DISTRIBUCIÓN	MERCADEO Y VENTAS		
	Compra placas marmol.	Toma de medidas de material.	Entrega	Comunicación con clientes		
	Descarga material	Corte	Transporte			
	Verificación de materiales					
	Almacenamiento					
Transporte						
ACTIVIDADES PRIMARIAS O DE LINEA						

**Nota.** Se presenta la cadena de valor de Castelblanco Mármoles y Granitos.

Entre las actividades primarias se identificaron las siguientes: Logística interna (Compra de placas de mármol, descargue de material, verificación de materiales, almacenamiento, transporte de importación); operaciones (toma de medidas, corte de

materiales); logística externa (distribución o entrega, transporte); mercadeo y ventas (atención postventa, servicio al cliente, asesoría en compra).

Las actividades de apoyo identificadas son: Gestión de compras (selección de proveedores, cotización, manejo de excedentes y planeación de compras, compras organización); Gestión tecnológicas (bases de datos de clientes, bases de datos mercancía, facturación); Gestión humana (selección de personal, bienestar, formación, establecer métodos de trabajo); gestión financiera (nómina, pagos y presupuesto, inversiones, facturación y cobranza).

En concordancia con el análisis del modelo de negocio “CANVAS”, se hace uso de las dimensiones estratégicas propuestas por Robert S. Kaplan y David P. Norton (2008) para el análisis de contexto interno y externo de la microempresa caso de estudio, como se desarrolla en las secciones a continuación.

### **4.3. Análisis interno**

El análisis interno se fundamenta en el estudio de los recursos y capacidades y competencias clave de la microempresa caso de estudio, bajo las dimensiones estratégicas propuestas por Robert S. Kaplan y David P. Norton (2008), posteriormente se realiza la calificación de cada una de las dimensiones de acuerdo a sus fortalezas y debilidades e impacto alto, medio o bajo sobre la empresa.

#### **4.3.1. *Análisis de recursos, capacidades y competencias de la empresa***

En el presente apartado, se describen los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones: (1) Recursos y capacidades económicas y financieras, (2) Recursos y capacidades competitivos y competencias centrales orientadas a clientes y mercados, (3) Recursos y capacidades gerenciales y organizacionales orientadas a los procesos internos gerenciales, misionales y de apoyo, (4) Talento humano y cultura organizacional enfocados en conocimiento, experiencias y competencias, e (5)

Información, tecnologías de información y comunicaciones (Robert S Kaplan & David P Norton, 2008). Ver tabla 4.

5.3.1.a. Capacidad financiera. El análisis de recursos y capacidades para la dimensión financiera, aporsto a la identificación de las fortalezas y debilidades financieras y del desempeño actual, así como a advertir las necesidades de mejora relacionadas con la estructura de costos y crecimiento de Castelblanco Mármoles y Granitos. Entre los factores a tener en cuenta se destacan:

Se observa que Castelblanco Mármoles y Granitos tiene como fortaleza que cuenta con bodega y punto de venta propio, lo que reduce los costos por arrendamientos y permite realizar mejoras en infraestructura cuando se tenga proyectado.

En cuanto a las debilidades el capital para invertir en compra de mercancía es bajo, por lo que se realizan compras ocasionales a proveedores, se requiere solicitar una mayor cantidad de material que permita ofrecer al cliente diferentes referencias de color, para satisfacer los requerimientos de los mismos.

Otra debilidad es la necesidad de organizar el área contable para identificar el comportamiento de costos, gastos y ganancias de la empresa.

5.3.1.b. Capacidad competitiva: El análisis de recursos y capacidades de la dimensión de clientes, competencia y mercado, proporciono la información correspondiente a las fortalezas y debilidades existentes en la propuesta de valor de Castelblanco Mármoles y Granitos, percibida por los clientes, competidores y el mercado.

Con base al diagnóstico interno en la dimensión de clientes, competencia y mercado, se realizó el perfil de capacidad interna para la empresa Castelblanco Mármoles y granitos observando fortalezas como que la empresa es joven, con muchas expectativas y nuevas ideas de negocio. Así mismo, se identifica un enfoque de trabajo donde se toma en cuenta la importancia de realizar entregas oportunas. Como

debilidad esta la falta de experiencia en el mercado, ya que algunos clientes se orientan a la compra por empresas reconocidas.

5.3.1.c. Capacidad de gestión: procesos gerenciales, misionales y de apoyo. En esta dimensión se idéntico que la empresa caso de estudio cuenta con fortalezas como que se encuentra documentando procesos que le permitan facilitar su organización y operación. Así mismo, se considera que el hecho de que este diseñando la planeación estratégica desde sus inicios, le permite tener una mejor orientación del panorama actual y su entorno, contribuyendo con su organización, estandarización y tomar de decisiones para su futuro.

No obstante, como debilidad esta la necesidad de definir políticas, objetivos y estrategias que brinden un direccionamiento estratégico y permitan que todos los colaboradores trabajen por un mismo fin.

5.3.1.d. Capacidad del talento humano: cultura organizacional. Respecto a la dimensión de talento humano y cultura organizacional, se presentan fortalezas como las mejoras en infraestructura para aportar al ambiente de trabajo, permitiendo el bienestar de los colaboradores y visitantes que se encuentren en las instalaciones de Castelblanco Mármoles y Granitos. Se cuenta con un capital humano comprometido con la organización, buscando el crecimiento como proyecto familiar, enfocando los esfuerzos a compartir el conocimiento para generar valor a la empresa.

También, se destaca como fortaleza el hecho de contar con un capital humano con diferentes perfiles profesionales, aportando puntos de vista variados que permiten enriquecer el panorama en áreas como ingeniería, comercio internacional, administración y gerencia.

Entre las debilidades identificadas en el diagnostico interno, se encuentran que no existe una contratación formal para el personal, siendo necesario definir roles, responsabilidades y rangos salariales para las tareas a desempeñar. Cada uno de sus

colaboradores aporta su tiempo y conocimiento, para hacer crecer la empresa, y las ganancias se invierten nuevamente en el negocio y en gastos de sostenimiento del grupo familiar.

5.3.1.e. Capacidad tecnológica: tecnologías de la información. En esta dimensión, se presentan fortalezas como el uso de sistema de puente grúa para movilizar las placas, lo que permite reducir esfuerzos físicos, agilizar el proceso de carga, descarga y movilización de placas de granito de mármol, así como evitar el riesgo de accidentes por el levantamiento o manipulación inadecuado del material. Otra de las fortalezas es el uso de software para generar facturación electrónica, permitiendo brindar organización y agilidad en el momento de identificar información de clientes.

Las debilidades de mayor impacto en el análisis de recursos y capacidades de tecnologías de la información y comunicación son la necesidad de implementar un control de inventarios de mercancía con aplicaciones y dispositivos electrónicos que permitan la lectura de códigos o etiquetas, lo que aportaría una mejora en la identificación de inventarios de acuerdo a las referencias de color disponibles, así mismo se requieren herramientas tecnológicas para administrar la información y organizar los procesos. Ver tabla 3.

**Tabla 2**

*Matriz de recursos y capacidades clave de Castelblanco Mármoles y Granitos*

Diagnóstico Interno		Fortalezas			Debilidades			Impacto o Éxito		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1.- Dimensión Económica y Financiera										
1	Inversión inicial con capital bajo para compras a proveedores.					X			X	
2	Necesidad de organizar la contabilidad de la empresa.					X			X	
3	Se cuenta con bodega y punto de venta propio.	X							X	

Diagnóstico Interno		Fortalezas			Debilidades			Impacto o Éxito		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
2. Dimensión De Clientes Competencia y Mercado (Para Competir)										
1	Empresa joven con muchas expectativas y nuevas ideas de negocio.	X								X
2	Tiempos de entrega oportunos.		X							X
3	Falta de experiencia en el mercado.							X	X	
3.- Dimensión De Procesos Gerenciales Misionales y De Apoyo										
1	Se están documentando procesos.		X							X
2	Diseñar planeación estratégica desde sus inicios.	X								X X
3	Políticas, objetivos y estrategias por definir.							X	X	
4-Dimensión De Talento Humano y Cultura Organizacional: Directivos, Administrativos, Consultores, Asesores										
1	Mejoras en infraestructura para mejorar el ambiente de trabajo.		X							X
2	No existe contratación formal de personal						X			X
3	Aun no se ha establecido roles y responsabilidades.							X		X
4	Capital humano comprometido con la organización	X								X
5	Capital humano con diferentes perfiles profesionales que pueden aportar al crecimiento de la empresa.	X								
5-Dimensión De Información y Tecnologías De Información y Comunicaciones										
1	Falta de nuevas herramientas tecnológicas para administrar la información.						X			X
2	Uso de sistema de puente grúa para movilizar placas y reducir esfuerzos físicos.	X								X
3	Uso de software para generar facturación electrónica.	X								X
4	Necesidad de implementar un control de inventarios de mercancía con apps y dispositivos electrónicos que permitan la lectura de códigos o etiquetas.						X			X

**Nota.** Se observa matriz de capacidades clave de la empresa caso de estudio.

### 4.3.2. **Matriz del perfil de la capacidad interna**

Se observa que Castelblanco Mármoles y Granitos presenta fortaleza en la dimensión económica y financiera, ya que cuenta con bodega y punto de venta propio, lo cual contribuye en la reducción de costos de la operación. En relación a las debilidades, el flujo de efectivo es bajo para solicitar mayor cantidad de material lo cual representa un reto para crear un capital que permita invertir en la compra de nuevas referencias de color para satisfacer la demanda del cliente.

Otra debilidad es la necesidad de organizar la contabilidad de la empresa, que permita analizar la información, los documentos e identificar rápidamente los costos, gastos y ganancias que se generan a partir de la operación.

En resumen la matriz de PCI (perfil de capacidad interna), permitió identificar las alternativas a disposición de Castelblanco mármoles y Granitos, para la elección de las estrategias en relación a sus fortalezas y debilidades orientadas al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones se presentan en la tabla a continuación: Ver tabla 4.

**Tabla 3**

*Matriz del perfil de la capacidad interna de Castelblanco Mármoles y Granitos*

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE ALTO IMPACTO EN EL ÉXITO DEL NEGOCIO	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	AS		ES	
	A	M	B	A
<b>1.- DIMENSION ECONOMICA Y FINANCIERA</b>				
Se cuenta con bodega y punto de venta propio.	X			
Inversión inicial con capital bajo para compras a proveedores.				X
Necesidad de establecer organizar la contabilidad de la empresa.				X

**Tabla 4.** (Continuación)

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE ALTO IMPACTO EN EL ÉXITO DEL NEGOCIO	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	AS			ES		
	A	M	B	B	M	A
<b>2.- DIMENSION DEL CLIENTE COMPETENCIA Y MERCADOS</b>						
Empresa joven con muchas expectativas y nuevas ideas de negocio.	X					
Tiempos de entrega oportunos.		X				
Falta de experiencia en el mercado.						X
<b>3.- DIMENSION DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO</b>						
Se están documentando procesos.		X				
Diseñar planeación estratégica desde sus inicios.	X					
Políticas, objetivos y estrategias por definir.						X
<b>4.- DIMENSION DEL RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL</b>						
Capital humano comprometido , con diferentes perfiles profesionales que pueden aportar al crecimiento de la empresa.	X					
Mejoras en infraestructura para mejorar el ambiente de trabajo.		X				
No existe contratación formal de personal					X	
Aun no se ha establecido roles y responsabilidades.						X
<b>5.- DIMENSION DE LA INFORMACION Y LAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES</b>						
Uso de sistema de puente grúa para movilizar placas y reducir esfuerzos físicos.	X					
Uso de software para facturación electrónica,	X					
Necesidad de herramientas para control de inventarios y administrar tecnologías de la información.						X

**Nota.** Se presenta el diagnostico interno de Castelblanco Mármoles y Granitos.

#### 4.4. Analisis externo

El diagnóstico externo se fundamenta en el análisis de los aspectos identificados para las actividades financiera, clientes y mercados, procesos internos, talento humano y capacidades organizacionales, información y TICS, calificando cada uno como

oportunidades o amenazas y evaluando su impacto como alto, medio o bajo, obteniendo los siguientes resultados.

#### **4.4.1. Análisis del macroentorno**

El análisis de macroentorno de Castelblanco Mármoles y Granitos, a través de la matriz PESTEL, apor to a identificar los factores externos sobre los cuales la empresa no tiene influencia y que pueden representar una oportunidad o una amenaza (Fred David, 2013 y Serna, 2010), los resultados se aprecian a continuación:

Entre los factores políticos y legales se destacan amenazas de alto impacto como los cambios en la legislación laboral y requisitos legales , y los cambios en las regulaciones y restricciones de gobiernos en cada país para afrontar Covid 19- como los cierres de fronteras o cuarentenas obligatorias, además la legislación referente al medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo se percibe por los miembros de la organización como una oportunidad para crear mejores condiciones en la salud de los trabajadores, prevenir riesgos y mejora del ambiente de trabajo.

Los factores económicos contemplan amenazas de alto impacto como la reducción de la demanda del producto por pérdida de capacidad económica de clientes por cierres, aumento de desempleo reduciendo capacidad económica de clientes y capacidad de compra, Inflación y tendencia al alza en la TRM del dólar o cambios internos que afecten a la moneda local, cambios en el costo del granito y pocetas debido a elevados costos de importación por demoras de proveedores, excesivos fletes de navieras y escasez de contenedores derivados de cuarentenas obligatorias y sobrecostos por multas en navieras derivados de paros en puertos por poble mos de orden público, reformas tributarias e incremento de impuestos y como oportunidad está el aumento de proyectos que incluyan granito.

**Tabla 5**

PESTEL Castelblanco Mármoles y Granitos

FACTORES EXTERNOS PESTEL	OPORTUNIDA			AMENAZ		
	DES			AS		
	A	M	B	B	M	A
<b>POLITICOS Y LEGALES</b>						
Cambios en la legislación laboral y requisitos legales						X
Legislación referente al medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo	X					
Cambios en las regulaciones y restricciones de gobiernos en cada país para afrontar Covid 19-como los cierres de fronteras o cuarentenas obligatorias.						X
<b>ECONOMICOS</b>						
Reducción de la demanda del producto por pérdida de capacidad económica de clientes.						x
Aumento de desempleo reduciendo capacidad económica de clientes y capacidad de compra						x
Inflación y tendencia al alza en la TRM del dólar o cambios internos que afecten a la moneda local.						x
Cambios en el costo del granito y pocetas debido a elevados costos de importación por demoras de proveedores, excesivos fletes de navieras y escasez de contenedores derivados de cuarentenas obligatorias y sobrecostos por multas en navieras derivados de paros en puertos por problemas de orden público.						X
Reformas tributarias e incremento de impuestos.						X
Aumento de proyectos que incluyan granito	X					
<b>SOCIO CULTURALES Y DEMOGRAFICOS</b>						
Nuevos estilos de vida y tendencias.	X					
La selección de productos sustitutos por el cliente.						x
El incremento de proyectos con granito en el sector construcción.	X					
<b>TECNOLOGICOS</b>						
La evolución de las tecnologías para cargue, descargue y corte de materiales.	X					
Implementación de nuevas tecnologías para el corte de materiales por parte de los competidores.						X

**Tabla 6. (Continuación)**

*PESTEL Castelblanco Mármoles y Granitos*

FACTORES EXTERNOS PESTEL	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	A	M	B	B	M	A
Oferta de sistemas de facturación, que aporten a organizar la contabilidad e inventarios.	X					
<b>ECOLOGICOS</b>						
Problemas medioambientales relacionados con emisión de polvos, ruido, consumo de recurso agua.						X

**Nota.** Se describe el análisis PESTEL de la empresa caso de estudio.

En los factores Socioculturales se identifican oportunidades como: Nuevos estilos de vida y tendencias en la selección de productos por el cliente, y el incremento de proyectos con granito en el sector construcción. La selección de productos sustitutos por el cliente, se considera una amenaza.

Los factores tecnológicos evaluados por los colaboradores de la empresa caso de estudio como oportunidad son: la evolución de las tecnologías para cargue, descargue y corte de materiales, y Oferta de sistemas de facturación, que aporten a organizar la contabilidad e inventarios. La principal amenaza de alto impacto en la categoría tecnológica es la implementación de nuevas tecnologías para el corte de materiales por parte de los competidores.

El factor ecológico calificado como amenaza de alto impacto son los problemas medioambientales relacionados con emisión de polvos, ruido, consumo de recurso agua.

#### **4.4.2. Análisis del microentorno - cinco fuerzas de Porter**

La ventaja competitiva es la capacidad de una organización para lograr costos más bajos que la competencia en un eficiente y único camino, creando valor diferenciado para los compradores (Porter, 1985).

La ventaja competitiva se determina por los factores externos y fuentes internas que se consideran clave para las organizaciones exitosas, por ende, la ventaja competitiva representa el objetivo fundamental de la gestión estratégica (Gómez, 2019).

5.4.2.a. Poder de la negociación de los compradores. En relación con los clientes, estos manifiestan tener confianza, recibir un servicio agradable con respecto a otros competidores y tiempos de entrega oportunos.

Respecto al precio, este se encuentra dentro de los rangos en el mercado, además el producto se entrega conforme a las medidas requeridas por los clientes, de acuerdo a la disponibilidad de colores y tamaño del material, en relación a la calidad del producto se ofrecen materiales limpios, sin defectos colores uniformes y características propias de la piedra.

Se busca ofrecer un excelente servicio, materiales de primera calidad, variedad en colores, piedras sin defectos y aumentar la estrategia de marketing a través del uso de whatsapp y otras redes sociales, así mismo la empresa se centra en la venta de láminas lo más aproximado posible a los requerimientos del cliente, diferenciándola de otras empresas que solo venden la lámina completa o lamina media. Así mismo y teniendo en cuenta las sugerencias planteadas por los clientes en la encuesta realizada para identificar el modelo de negocio, se plantea la implementación de una maquina cuadreadora para corte de las láminas , mejorando la calidad y que los clientes estén dispuestos a pagar por la reducción del esfuerzo de corte de acuerdo a planos.

Tambien se tiene en cuenta una estrategia de liderazgo en costos en la que se desarrolle un plan de programación de compras con los proveedores, permitiendo

obtener mayor variedad de colores, separando con tiempo la mercancía para reducir costos y obtener materiales de primera calidad a precios competitivos, transfiriendo esta ventaja al precio final del producto y haciéndolo más accesible al cliente, siempre teniendo en cuenta que no se sacrifique la calidad del material que hace parte de la propuesta de valor que Castelblanco Mármoles y Granitos ofrece a sus clientes.

5.4.2.b. Poder de negociación de los proveedores. La empresa caso de estudio cuenta con proveedores locales (otros importadores) y proveedores extranjeros provenientes de países como Brasil, India y Egipto, los primeros (locales) manejan unos precios altos que reducen el porcentaje de ganancia para Castelblanco Mármoles y Granitos, a los que se ve obligado a comprar en aquellos momentos en los que se presenta demoras en la importación de mercancía, sin embargo debe obtener estos materiales en los tamaños disponibles por el proveedor local, así como a las variaciones de precios que estos realicen.

En el caso de los proveedores extranjeros, el granito se compra en calidad Premium, a precios mas competitivos y según la cantidad de contenedores a solicitar de un mismo color se negocia los precios, las condiciones y facilidades de pago. Como estrategia se busca mantener buenas relaciones con los proveedores de tal manera que se conviertan en aliados estratégicos a largo plazo.

5.4.2.c. Amenaza de nuevos competidores. Se observa que el sector del granito cuenta con barreras de mercado frente a los nuevos competidores, muchas de las empresas que llevan años en el sector cuentan con la experiencia, sin embargo, son empíricas y no tienen una organización estructurada.

Además se trata de un material de delicada manipulación, tanto por su fragilidad, como su peso y los cuidados que se deben considerar a nivel ocupacional, por lo que debe ser manipulado por personal con experiencia y equipos adecuados para su carga y descarga. Para enfrentar el ingreso de nuevos competidores se plantea

manejar un mayor volumen de compras para ofrecer a los clientes mayor disponibilidad y variedad de materiales de alta calidad y precios amigables, así como la mejora en los procesos de corte.

5.4.2.d. Amenaza de productos sustitutos. Frente a la amenaza de productos sustitutos se presentan otras alternativas que llaman la atención como los sinterizados, que son materiales sintéticos que presentan diferentes variedades cromáticas atractivas para el cliente, de igual manera ocurre con el quartzstone, los cuales pueden ganar terreno debido a la subida en los precios del granito derivadas de las demoras en la extracción de las láminas en las canteras y en el proceso de la importación de los contenedores ocasionadas, por los cierres temporales de cada país en relación a la pandemia del Covid 19, situaciones de paro, orden público, la subida de los fletes por parte de las navieras y la escasez de contenedores a nivel mundial.

Como estrategia se plantea la diferenciación, teniendo en cuenta las sugerencias resultantes de la encuesta de voz del cliente, se proyecta ofrecer nuevos productos relacionados con el granito, incluir en su portafolio mayor variedad de colores y materiales exóticos que permitan a los clientes, ofrecer terminados novedosos y exalten la belleza de la piedra.

5.4.2.e. Rivalidad entre los competidores (perfil competitivo). Se observa que pocos competidores realizan importación directa en el sector, además existen empresas con amplia experiencia en el mercado, los cuales se encuentran muy bien posicionados y cuentan con la capacidad económica para importar una cantidad grande de material. No obstante, se presenta dificultad cuando los competidores bajan excesivamente sus precios, obligando a la industria a contraer también los mismos, por lo anterior la empresa caso de estudio opta por mantener sus precios dentro de los rangos del mercado y ofrecer un valor añadido al cliente, mejorando la experiencia con atención personalizada y ofreciendo materiales de calidad Premium.

#### **4.4.3. Matriz perfil del perfil competitivo**

Se seleccionaron tres (3) empresas como competencia directa de Castelblanco Mármoles y granitos, de acuerdo a los productos que ofrecen, el nicho de mercado al que está dirigido el producto y su ubicación en Bogotá como: Graninter, Mármoles y materiales y Mármoles MYF, se realizó la calificación de las mismas, basada en el criterio de juicio de experto de cada uno de los colaboradores de la empresa que a su vez tuvieron en cuenta la encuesta de voz del cliente y se efectuó el análisis del perfil competitivo, registrando los resultados obtenidos en la tabla 6.

5.4.3.a. Perfil competitivo en relación al factor de calidad. Se observa que Castelblanco Mármoles y Granitos y competidor 1, presentan un peso ponderado de 80% frente al competidor 2 que tiene un 40% y el competidor 3 que tiene un 60%. Lo anterior, indica que algunas de las empresas en el mercado se encuentran orientadas a ofrecer productos de diferentes características a sus clientes que pueden variar en relación a la calidad.

5.4.3.b. Perfil competitivo en relación factor de disponibilidad de colores. Se observa que la empresa caso de estudio presenta una calificación de 1 para un peso ponderado de 15%, por lo que su capacidad actual para ofrecer variedad cromática es deficiente y requiere ser mejorada para lograr mayor competitividad en el mercado. Por su parte los competidores 1 y 3 presentan una calificación de 3 para un peso ponderado de 45% lo que indica que su oferta de colores se encuentra por encima del promedio y el competidor 2 cuenta con una calificación de 4, disponiendo de una amplia variedad de colores para distribución.

5.4.3.c. Perfil competitivo en relación al factor de disponibilidad y entrega oportuna de productos. Se calificó como 4 para la empresa caso de estudio y para el competidor 1, destacando su agilidad en el cargue de producto. Con respecto al competidor 2, se observa una calificación de 2 para un peso ponderado de 10% encontrándose en un nivel promedio dentro del mercado por disponer variedad de productos, sin embargo

requiere mayor agilidad para su cargue, el competidor 3 tiene una calificación de 3, ya que se encuentra por encima del promedio al disponer de material y realizar entregas en los tiempos acordados con los clientes.

5.4.3.d. Perfil competitivo en relación al factor de trato amable, responsable, atención personalizada y oportuna. La empresa caso de estudio presenta una calificación de 4, para un peso ponderado del 60%, ya que ofrece un excelente trato al cliente, la respuesta en atención es inmediata, transmitiendo seriedad y un trato cálido y respetuoso. Por su parte los competidores 1 y 3 realizan una atención rápida por encima del promedio, no obstante requieren mayor cercanía con el cliente; el competidor 2 se encuentra con una calificación de 2 por lo que su trato con el cliente se encuentra en un nivel promedio.

5.4.3.e. Perfil competitivo en relación al factor de disponibilidad de material. Castelblanco Mármoles y Granitos presenta una calificación de 1 o deficiente, ya que actualmente no dispone de variedad de materiales y colores, se manejan cinco (5) referencias de color; para el caso de los competidores 1,2 y 3, por su experiencia y tiempo en el mercado cuentan con disponibilidad de materiales y diferentes referencias en colores en sus inventarios.

5.4.3.f. Perfil competitivo en relación al factor de corte de placas acorde a los requerimientos del cliente. Se observa que la empresa caso de estudio presenta una calificación de 4, ya que orienta sus esfuerzos a conectarse con las necesidades y requerimientos del cliente para las medidas y corte de material. Los competidores 1,2 y 3 presentan una disposición por encima del promedio a colaborar con el cliente en el corte de material acorde a las necesidades de este.

5.4.3.g. Perfil competitivo en relación al factor de competitividad en precios dentro de mercado. La empresa caso de estudio se califica como 2, ya que sus precios se encuentran dentro del promedio en el mercado, igualmente ocurre con los

competidores 2 y 3. En el caso del competidor 2 se observa una calificación de 4, ya que ofrece productos a precios bajos y de forma continua. Ver tabla.

**Tabla 7**

*Matriz del perfil competitivo para Castelblanco Mármoles y Granitos*

N°	Factores Críticos De Éxito	Peso %	Mi Empresa		Competidor 1		Competidor2		Competidor 3	
			Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.
1	Productos de alta calidad (colores uniformes, si betas, pecas o fisuras)	20%	4	80%	4	80%	2	40%	3	60%
2	Disponibilidad de colores	15%	1	15%	3	45%	4	60%	3	45%
3	Distribución y entrega oportuna de productos.	5%	4	20%	4	20%	2	10%	3	15%
4	Trato amable, responsable y atención personalizada y oportuna	15%	4	60%	3	45%	2	30%	3	45%
5	Disponibilidad de material	20%	1	20%	3	60%	3	60%	3	60%
6	Corte de placas acordes a las necesidades del cliente.	5%	4	20%	3	15%	3	15%	3	15%
7	Competitividad en precios.	20%	2	40%	4	80%	2	40%	2	40%
Totales		100	0,36		0,49		0,36		0,40	
		%								

**Nota.** Se observa la matriz del perfil competitivo de Castelblanco Mármoles y Granitos,

#### **4.4.4. Matriz de análisis de fuerzas del entorno**

Se desarrolla considerando las dimensiones estratégicas: (1) Económicas y financieras, (2) Competitivas y centrales orientadas a clientes y mercados, (3) Gerenciales y organizacionales, (4) Talento humano y cultura organizacional, e (5) Información, tecnologías de información y comunicaciones. Su descripción se presenta a continuación.

5.4.8.a. Dimensión de económica y financiera. A partir del análisis del macro entorno de Castelblanco Mármoles y Granitos, se logró: (1) Identificar las oportunidades de mejora a la productividad financiera de la empresa que puedan aportar a futuro a mejorar su rentabilidad y crecimiento de sus ingresos, para cerrar las brechas entre la situación actual de la empresa y sus objetivos financieros. Así mismo el uso de la herramienta permite reconocer las amenazas de desempeño financiero y de las partes interesadas que puedan impactar sobre la rentabilidad y crecimiento de la organización.

Entre las oportunidades y amenazas identificadas, que pueden influir en el cumplimiento del objetivo básico financiero de maximizar el valor de la empresa, a partir de la evaluación del contexto externo en su dimensión financiera se observan:

Oportunidades de alto impacto, como contacto con nuevos proveedores que permitan trabajar con precios competitivos, reduciendo costos en la compra de productos; otra oportunidad es el aumento de proyectos de construcción o participación en licitaciones que incluyan materiales como mármol y granito de mármol, lo que estimularía la compra de estos productos. El hecho de que la mayoría de las referencias de color no se encuentren en el país, se percibe como una oportunidad, ya que permite crear relaciones comerciales con otros países y con proveedores que cuentan con tecnologías de punta que permiten obtener material en óptimas condiciones de calidad.

Entre las amenazas identificadas, se encuentran las regulaciones de la industria y el comercio internacional en relación al granito de mármol, la cual se considera una

amenaza media con un impacto alto, ya que actualmente no se presentan restricciones para comercializar el producto. Sin embargo, de ocurrir podría generar requisitos adicionales para poder importar el granito de mármol y costos que se reflejen en el producto. Así mismo, puede ocurrir con la aparición de reformas tributarias, incremento en impuestos o incluso cambios en el contexto mundial por disponibilidad de contenedores, cierre de puertos y cuarentenas temporales.

Por otro lado, una amenaza media con alto impacto son las demoras en los procesos de comercio internacional derivados de la pandemia, debido a las regulaciones de cada país, además de las demoras en el proceso de inspección y autorización en la etapa de legalización por parte de la DIAN, lo que se traduce en menor disponibilidad del material en los tiempos previstos y que los clientes recurran a otros proveedores para realizar sus proyectos oportunamente. Igualmente, se presenta demora en las entregas de granito por cierre temporal de los proveedores en el exterior derivados de la pandemia, reflejándose en mayor tiempo de espera para disponer de la mercancía en las instalaciones de la empresa y costos adicionales.

Una amenaza adicional, identificada como alta y con un alto impacto para el éxito de la empresa es la tendencia al alza de la TRM del dólar, ya que incrementa los costos de compra en el proceso de importación, reduciendo la ganancia y aumentando el costo de venta del producto. Otra amenaza de alto impacto, son los cambios en el flujo de caja debido al cierre de la empresa por cuarentenas obligatorias, ya que en este tipo contingencia Covid, no se realiza operación y se asumen costos propios de la empresa, sin recibir ingresos como ocurrió durante las tres cuarentenas obligatorias aplicadas en la localidad de Kennedy a la UPZ (unidad de planeamiento zonal) en la que se encuentra ubicada la empresa.

5.4.8.b. Dimensión de clientes, competencia y mercado. El análisis de la dimensión de clientes, competencia y mercados de Castelblanco Mármoles y Granitos, aporta a la identificación de las oportunidades del entorno de la empresa caso de estudio para expandir su base de clientes y la búsqueda de nuevos segmentos de mercado,

cumpliendo con los requisitos del cliente así como la mejora de su percepción de la propuesta de valor de la empresa caso de estudio. Además condujo al reconocimiento de las amenazas de los competidores y fuerzas en el mercado que pueden afectar la retención, fidelización y atracción de nuevos clientes.

En el contexto externo de la dimensión de clientes y mercados, se identificaron oportunidades como el reconocimiento en el sector, ya que a pesar del corto tiempo que tiene la empresa en el mercado, el voz a voz ha permitido que nuevos compradores conozcan la calidad del producto y el servicio ofrecido y requieran los productos de la empresa con frecuencia. Al ser una organización nueva en el mercado, tiene la posibilidad de crear una imagen responsable y de confianza desde sus inicios. Otra oportunidad, es el grado de exclusividad del mercado y el aumento de proyectos de construcción que incorporan en sus estructuras materiales como granito y mármol, para brindar ambientes agradables y llenos sobriedad, lo cual crea la necesidad de disponer de este tipo de productos en el mercado.

Entre las amenazas externas relacionadas con clientes y mercados, se encuentran las barreras de entrada, como los requerimientos de capital relacionados con recursos financieros para la compra de material, ya que su costo es alto; así como recursos necesarios para infraestructura, ya que se requiere disponer de bodega amplia y herramientas tecnológicas para facilitar el cargue de material. Adicionalmente, otros competidores realizan compra en volumen de contenedores con diferentes referencias de colores vendiendo el producto a un costo más bajo, lo que dificulta competir con el precio.

Una amenaza considerada baja es la proliferación de productos sustitutos como minerales traslucidos, acrílicos o cerámicas, ya que al ser el mármol y el granito de mármol productos que evocan elegancia, se cuenta con la fortaleza de que se enfoca en un mercado de clientes que desean proyectar exclusividad en sus trabajos.

Otra amenaza identificada es la reducción de la demanda de consumo a causa de la disminución de ingresos de los clientes, como consecuencia de las cuarentenas obligatorias y el impacto generado por Covid -19.

5.4.8.c. Dimensión de procesos internos. El análisis del macroentorno orientado a la dimensión de procesos internos de Castelblanco Mármoles y Granitos, condujo a la identificación de las oportunidades que brinda el entorno para que la empresa pueda mejorar su infraestructura física y tecnológica, y apreciar la posibilidad de aplicar sistemas de gestión que aporten a aumentar la efectividad en la operación de la organización, así como su productividad y su competitividad. También permitió advertir las amenazas en el entorno que influyen en el desarrollo y adecuada realización de los procesos internos de la empresa.

De acuerdo al diagnóstico externo de la empresa en la dimensión de procesos internos se identificaron oportunidades de alto impacto como el aprovechamiento del cese de actividades durante la pandemia para realizar mejoras en infraestructura, tarea realizada por los colaboradores de Castelblanco Mármoles y Granitos y que contribuye al bienestar del ambiente de trabajo y la reducción del esfuerzo físico por levantamiento de cargas. Otra de las oportunidades fue la disposición del tiempo para el montaje de un puente grúa para carga y descargue de material, la adecuación de instalaciones como pisos, elevación de columnas, colocación de techos y pintura. Además, la expansión del terreno para habilitar el espacio para el descargue de la mercancía de los contenedores y almacenamiento de la misma. También, se adecuo infraestructura eléctrica y se ubicaron puntos para lavado de manos.

Otro de los aspectos evaluados como una oportunidad es el surgimiento de normatividad relacionada con la implementación de protocolos de bioseguridad, que permitió que los colaboradores de la empresa identificaran la necesidad de mirar hacia la normatividad colombiana y adelantar procedimientos de trabajo seguro, buenas prácticas en el trabajo, limpieza y desinfección, organización y clasificación de residuos que permitan a futuro implementar sistemas de gestión en la organización.

Los cambios en las regulaciones actuales en materia de seguridad y salud en el trabajo y de medio ambiente se toman como una amenaza de alto impacto, ya que obliga a la empresa a tener en cuenta nuevas necesidades de las partes interesadas, evaluar los riesgos, aspectos e impactos ambientales que genera la actividad de la organización, así como la posibilidad de sanciones por no cumplimiento oportuno de las mismas.

5.4.8.d. Dimensión de Talento humano y capacidades organizacionales. El análisis de la dimensión de Talento humano y capacidades organizacionales oportuno a la identificación de las oportunidades para desarrollar la cultura de Castelblanco Mármoles y Granitos, así como el fortalecimiento de las capacidades de los trabajadores y aprovechamiento de su interdisciplinariedad lo que se puede traducir en la posibilidad de priorizar estrategias orientadas a la excelencia y mejora de sus procesos. No obstante, también se advirtieron amenazas debido al déficit de capacidades organizacionales y en la estructura de la empresa, así como la necesidad de trabajar en las competencias de los colaboradores y en la cultura de la misma.

En la evaluación del diagnóstico externo de la dimensión de talento humano y capacidades organizacionales, se identificaron oportunidades como la adquisición de elementos de dotación y elementos de protección de personal derivados de requisitos legales, ya que permite mejorar las condiciones de trabajo para los colaboradores, así como adaptar condiciones más seguras para visitantes, que permitan a futuro prevenir la ocurrencia de accidentes e incluso multas y sanciones.

Otra oportunidad es la exigencia que tiene el mercado en cuanto a colaboradores capacitados en atención al cliente, ya que se cuenta con un equipo de diferentes profesionales dispuestos a formarse de manera permanente, lo que reta a la empresa a buscar estrategias para lograr un mayor posicionamiento en el mercado y cercanía con el cliente, que permitan que ambas partes se sientan ganadoras en una negociación.

Entre las amenazas de alto impacto destaca la falta de capacitación de los colaboradores en temas específicos, según requerimientos normativos en seguridad y salud en el trabajo como lo son: trabajo en alturas, manipulación de cargas, manejo de herramientas cortantes, ya que actualmente no se dispone de las mismas e implican costos adicionales, así como el riesgo de sanciones.

Otra amenaza considerada de alto impacto son la legislación y cambios en la normatividad laboral en el país, ya que actualmente no se cuenta con contratos formales.

5.4.8.e. Dimensión de tecnología, información y TIC. Analizando la dimensión de tecnología, información y comunicación, se aprecia que el diagnóstico de su macroentorno, aporta a hacer visibles las oportunidades para el desarrollo de información y TICs de la empresa, así como su infraestructura, recursos y capacidades clave. Además proporciona el panorama de las amenazas y los riesgos que pueden influir para el cumplimiento de estrategias en relación a superar las dificultades en la información y la infraestructura.

Al realizar el diagnóstico externo de Castelblanco Mármoles y Granitos en la dimensión de información y comunicación (Tics), se identificaron oportunidades de alto impacto como la evolución de las tecnologías para cargue y descargue de materiales, lo que permite incorporar nuevos equipos y herramientas a la empresa que faciliten las tareas y ayuden a optimizar el tiempo. La implementación de un sistema de facturación electrónica para cumplir con las regulaciones es una oportunidad para llevar un control sobre las compras y ventas que realizan y empezar a organizar la contabilidad de la empresa.

Además, se observan otras oportunidades como el desarrollo de nuevas tecnologías para el corte de materiales, lo que permitiría optimizar el proceso de corte y entregar el producto acorde a las medidas requeridas por los clientes.

Las amenazas que se presentan en la dimensión de Tics, de acuerdo al diagnóstico externo de la organización, son la falta de implementación de códigos y etiquetas para el producto que permitan el control de inventario, ya que ubica a la empresa en desventaja frente a la competencia para identificar rápidamente el inventario de colores y tamaños de referencias disponibles y tener una respuesta oportuna a los clientes frente a los competidores, sin embargo se considera de bajo impacto ya que transitoriamente se puede identificar la mercancía por rotulación manual y desarrollar un mecanismo para control de inventario que permita identificar la ubicación, color, lote, medidas y estado de las placas en bodega.

Una amenaza de alto impacto es la implementación de nuevas tecnologías para corte de materiales por parte de los competidores, ya que actualmente coloca a la empresa en desventaja frente a la calidad y la exactitud del corte.

**Tabla 8**

*Matriz de análisis de fuerzas del entorno de Castelblanco Mármoles y Granitos*

Diagnóstico Externo		Oportunidades			Amenazas			Impacto Éxito		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
<b>Diagnostico Externo- Dimensión Económica y Financiera</b>										
1	Disponibilidad en el mercado de proveedores con precios competitivos.	X						X		
2	Regulaciones de la industria y en el comercio internacional de granito de mármol						X			X
3	Reformas tributarias o incremento de impuestos.						X			X
4	Aumento de la construcción de proyectos con mármol y granito de mármol en el sector.	X								X
5	Tendencia al alza de la TRM del dólar							X		X
6	Demoras en los procesos de comercio internacional derivados de la pandemia							X		X

	Diagnóstico Externo	Oportunidades			Amenazas			Impacto Éxito		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
		(debido a regulaciones externas de cada país)								
7	Demoras en las entregas de granito por cierre temporal los proveedores en el exterior derivado de la pandemia, reflejándose en demoras y costos adicionales.							X	X	
8	Regulaciones de cada país dado la contingencia del Covid, reflejándose en demoras o costos adicionales.							X	X	
9	La mayoría de las referencias de color en granito, no son producidas en Colombia, sino que los proveedores se encuentran en el exterior.	X							X	
10	Cambios en el flujo de caja debidos a cierre de la empresa por cuarentenas obligatorias derivadas de contingencia Covid 19.							X	X	

#### Diagnostico Externo Clientes y Mercados:

1	Barreras de entrada al mercado.							X	X	
2	Regulaciones en materia de comercialización de granito de mármol en Colombia.							X		X
3	Reconocimiento en el sector.	X							X	
4	Empresas del sector cuentan con portafolio de colores más amplio.							X	X	
5	Proliferación de productos sustitutos como minerales traslucidos y acrílicos.							X		X
6	Grado de exclusividad del mercado	X							X	

	Diagnóstico Externo	Oportunidades			Amenazas			Impacto Éxito		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
		<b>7</b>	Reducción de la demanda y consumo a causa de la disminución de los ingresos de los clientes, derivado de cuarentenas obligatorias en el país por covid-19.						X	X
<b>8</b>	Crecimiento de proyectos de construcción que incorporan en sus estructuras materiales como granito y mármol.	X							X	

**Diagnostico Externo Dimensión De Procesos Internos:**

<b>1</b>	Aprovechamiento del cese de actividades durante la pandemia para realizar mejoras en infraestructura	X							X	
<b>2</b>	Montaje de puente grúa para cargue y descargue.	X							X	
<b>3</b>	Adecuación de instalaciones en pisos, elevación de columnas, techos y pintura.	X							X	
<b>4</b>	Expansión del terreno para área de descargue de contenedores y almacenamiento de mercancía.	X							X	
<b>5</b>	Adecuación de infraestructura eléctrica.	X							X	
<b>6</b>	Implementación de señalización de seguridad industrial y seguridad y salud en el trabajo.	X							X	
<b>7</b>	Ubicación de puntos de lavado de mano y procedimientos de bioseguridad derivados de la contingencia de Covid 19, requeridos por legislación.	X							X	
<b>8</b>	Regulaciones actuales o cambios en la normatividad para seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente.						X	X		

Diagnóstico Externo	Oportunidades			Amenazas			Impacto Éxito			
	A	M	B	B	M	A	A	M	B	
	<b>Diagnostico Externo – Dimensión De Talento Humano y Capacidades Organizacionales:</b>									
1	Falta de capacitación de los colaboradores según requerimientos normativos en temas específicos para la seguridad y salud de los trabajadores (Trabajo en alturas, manipulación y levantamiento de cargas, manejo de herramientas cortantes).						X	X		
2	X	Requerimientos legales relacionados con dotación y elementos de protección de personal.						X		
3	X	Exigencias del mercado en cuanto a colaboradores capacitados en atención al cliente.						X		
4	Legislación y cambios en la normatividad laboral del país.						X	X		
<b>Diagnostico Externo Dimensión de Tecnologías de la Información y Comunicación Tics:</b>										
1	X	La evolución de las tecnologías para cargue, descargue de materiales.						X		
2	X	Implementación de sistema de facturación electrónica para cumplir con las regulaciones.						X		
3	X	Desarrollo de nuevas tecnologías para el corte de materiales.						X		
4	Falta de implementación de códigos y etiquetas para el control de inventarios.						X	X		
5	Implementación de nuevas tecnologías para el corte de materiales por parte de los						X	X		

Diagnóstico Externo	Oportunidades			Amenazas			Impacto Éxito		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
	competidores.								

**Nota.** Se observa matriz de análisis de fuerzas del entorno.

#### 4.4.5. Matriz perfil de oportunidades y amenazas del entorno- POAM

El diagnóstico externo de la organización, apporto como insumo para identificar las oportunidades y amenazas del medio de Castelblanco Mármoles y Granitos en la matriz POAM, estos factores externos se buscaron en los stakeholders que puedan afectar o sentirse afectados por la empresa, teniendo en cuenta incentivar la participación de todos los integrantes de la organización y seleccionando los aspectos de mayor impacto que pueden influir en el éxito de la organización. (Dussán y Serna, 2017). Los resultados obtenidos como resumen del POAM, se aprecian en la tabla 9 y se pueden consultar a mayor profundidad en el apartado 5.4.4 del análisis de fuerza de entorno del presente documento.

**Tabla 9**

*Matriz de oportunidades y amenazas del medio POAM*

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE ALTO IMPACTO EN EL ÉXITO DEL NEGOCIO	OPORTUNIDAD ES			AMENAZ AS		
	A	M	B	B	M	A
	<b>DIMENSION ECONOMICA Y FINANCIERA</b>					
Encontrar nuevos proveedores con precios competitivos.		x				
Aumento de la construcción de proyectos con mármol y granito de mármol en el sector.		x				
La mayoría de las referencias de color en granito, no son producidas en Colombia, sino que los proveedores se encuentran en el exterior.		x				
Tendencia al alza de la TRM del dólar						x
Demoras en los procesos de comercio internacional derivados de la pandemia (debido a regulaciones externas de cada país)						x

Demoras en las entregas de granito por cierre temporal los proveedores en el exterior derivado de la pandemia, reflejándose en demoras y costos adicionales.		x
Regulaciones de cada país dado la contingencia del Covid, reflejándose en demoras o costos adicionales.		x
Cambios en el flujo de caja debidos a cierre de la empresa por cuarentenas obligatorias derivadas de contingencia Covid 19		x

---

**DIMENSION DE CLIENTES Y MERCADOS**

---

Reconocimiento en el sector.	x	
Grado de exclusividad del mercado	x	
Crecimiento de proyectos de construcción que incorporan en sus estructuras materiales como granito y mármol.	x	
Empresas del sector cuentan con portafolio de colores más amplio.		x
Reducción de la demanda y consumo a causa de la disminución de los ingresos de los clientes, derivado de cuarentenas obligatorias en el país por covid-19.		x

---

**DIMENSION DE PROCESOS INTERNOS**

---

Aprovechamiento del cese de actividades durante la pandemia para realizar mejoras en infraestructura	x	
Montaje de puente grúa para cargue y descargue.	x	
Adecuación de instalaciones en pisos, elevación de columnas, techos y pintura.	x	
Expansión del terreno para área de descargue de contenedores y almacenamiento de mercancía.	x	
Adecuación de infraestructura eléctrica.	x	
Implementación de señalización de seguridad industrial y seguridad y salud en el trabajo.	x	
Ubicación de puntos de lavado de mano y procedimientos de bioseguridad derivados de la contingencia de Covid 19, requeridos por legislación.	x	
Regulaciones actuales o cambios en la normatividad para seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente.		x

---

**DIMENSION DE TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

---

Requerimientos legales relacionados con dotación y elementos de	x	
---	---	--

---

protección de personal.		
Exigencias del mercado en cuanto a colaboradores capacitados en atención al cliente.	X	
Falta de capacitación de los colaboradores según requerimientos normativos en temas específicos para la seguridad y salud de los trabajadores (Trabajo en alturas, manipulación y levantamiento de cargas, manejo de herramientas cortantes).		x
Legislación y cambios en la normatividad laboral del país.		x
<b>DIMENSION DE INFORMACION Y TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES</b>		
La evolución de las tecnologías para cargue, descargue de materiales.	X	
Implementación de sistema de facturación electrónica para cumplir con las regulaciones.	X	
Desarrollo de nuevas tecnologías para el corte de materiales.	X	
Implementación de nuevas tecnologías para el corte de materiales por parte de los competidores.		x

**Nota.** Se presenta el análisis externo POAM de Castelblanco Mármoles y Granitos,

#### 4.5. Síntesis del análisis de la situación de la empresa a través del DOFA

Con los resultados obtenidos al aplicar el PCI y el POAM, se realiza la síntesis de la situación de la empresa caso de estudio con la matriz DOFA, listando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas, de acuerdo con los cuatro tipos de estrategias propuestas por David(1991) y Serna (2010): (1) Estrategias FO: Se aplican a las fuerzas internas para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas, (2) Estrategias DO: se enfoca en superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, (3) Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas, (4) Estrategias DA: Son tácticas defensivas orientadas a disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

En resumen el análisis de PCI y del POAM, aporta el marco de referencia para la elaboración de la matriz DOFA, identificando los proyectos e iniciativas estratégicas

para Castelblanco Mármoles y Granitos y en consecuencia convirtiéndose en el principal recurso, para formular las iniciativas estratégicas que deben ser desarrolladas en el BSC y orientadas en las actividades para ser ejecutadas por la empresa en su plan estratégico. El análisis de las diferentes opciones estratégicas de la compañía con el PCI y POAM, generan los elementos suficientes para hacer una apropiada combinación de variables para la construcción de estrategias (Dussan y Serna, 2017).

A continuación se presenta el DOFA con el resumen de las Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que enfrenta Castelblanco Marmoles y granitos y posibles estrategias para abordar los mismos:

*Matriz DOFA*

ANALISIS FODA CASTELBLANCO MARMOLES Y GRANITOS	OPORTUNIDADES	ANEMAZAS
	O1: Encontrar en el mercado nuevos proveedores con precios competitivos y variedad de colores. O2: Aumento proyectos desarrollados con granito. O3: Lograr reconocimiento de la empresa en el mercado. O4: Mejoras en infraestructura durante la pandemia. O5: Fortalecer las competencias del personal acorde a las exigencias del mercado. O6: La evolución de las tecnologías cargue, descargue, herramientas de corte.	A1: Demoras en la entrega de mercancía de proveedores derivados de cierres por pandemia (debido a regulaciones externas de cada país). A2: Escasez de contenedores y altos costos de fletes por parte de las navieras y situación actual del comercio internacional. A3: Regulaciones actuales y cambios en la legislación para SST, Trabajadores y medio ambiente. A4: Exigencias de capacitación puntual según mercado y normatividad. A5: Implementación de nuevas tecnologías para el corte de materiales por parte de los competidores.

**Tabla 10. (Continuación)**

<p><b>FORTALEZAS</b></p>	<p><b>FO</b></p>	<p><b>FA</b></p>
<p>F1: Bodega y punto de venta propio.                  F2: Empresa joven con muchas expectativas y nuevas ideas de negocio                  F3: Tiempos de entrega oportunos.                  F4: Diseñar planeación estratégica desde sus inicios y documentación procesos.                  F5: Mejoras en infraestructura para mejorar el ambiente de trabajo.                  F6: Capital humano comprometido con la organización, interdisciplinariedad.                  F7: Uso de sistema de puente grúa                  F8: Uso de software facturación electrónica</p>	<p>F1, O4: Aprovechar la disponibilidad de la bodega propia para continuar realizando mejoras en infraestructura (Bienestar trabajadores y confort clientes).                  F2,F4,F6, O2,O3: Optimizar la estructura de costos y gastos para compras e inventarios de la empresa, a través de la organización de la contabilidad de la misma.                  F2, F3, F4, O1, O2,O3: Documentación y esandarización de procesos orientados a la implementación de las estrategias planificadas para mejorar y posicionar a la empresa en el mercado.                  F2, F4, F6, O3, O5:-Establecer criterios de selección de proveedores en el exterior y proveedores locales, negociando calidad , variedad de colores, tiempos de entrega, facilidades de pago y precios competitivos.                  F8, O1: Implementación de sistema de información contable para facturación y catalogo productos.</p>	<p>-F4, A1, A2: Elaborar presupuesto y programación de compras.                  F2, F4,A1, A2: Búsqueda de proveedores con nuevas opciones cromáticas desde países donde el precio de los materiales y los fletes presenten un comportamiento mas estable.                  -F2, F6, A3, A4: Programa de capacitación y gestión de conocimiento.                  -F2, F6, A5: Aprovechar el talento humano para extensión de puente grúa, diseño máquina de corte y ajustes a pulidora: reduciendo esfuerzo físico de cargar y cortar el material, aportando al bienestar laboral y mejorando la presentación final del producto.</p>
<p><b>ANALISIS FODA CASTELBLANCO MARMOLES Y GRANITOS</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p><b>ANEMAZAS</b></p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p>	<p><b>DO</b></p>	<p><b>DA</b></p>
<p>D1: Inversión inicial con capital bajo para compras a proveedores                  D2: Necesidad de organizar la contabilidad de la empresa.                  D3: Falta de experiencia en el mercado                  D4: Políticas, objetivos y estrategias por definir.                  D5: No existe contratación formal de personal, ni se han definido roles y responsabilidades.                  D7: Falta de herramientas tecnológicas para administrar la información e inplementar un control de inventarios..</p>	<p>D1, D2, O3: Búsqueda de inversionistas que inyecten capital a la empresa para adquirir mayor capacidad de compra.                  D2, O5 : Contratación de un contador externo y capacitar al personal actual de la empresa en competencias contables.                  D3, D5, O5: Capacitar al personal en servicio al cliente, calidad humana y competencias que requiera para desarrollar su trabajo.                  D3, D7, O2, O6: Gestionar estrategias para la venta de mercancía no presenciales y herramientas tecnologicas para la gestión de información ( catálogo, whatsapp y redes sociales) .                  D4, D5, O3, O5: Documentar procesos, roles y responsabilidades acordes a necesidades de la empresa y exigencias del mercado.                  D4, O3, O5:Establecer políticas, objetivos y estrategias de la empresa.</p>	<p>D5, A3: Elaborar el análisis riesgos y de la normatividad legal aplicable a la empresa en teniendo en cuenta factres como calidad, seguridad y salud en el trabajo y nedio ambiente.                  D3, D7, A5: Compra de nuevos equipos el desarrollo del trabajo de corte y carga.ncluir en el portafolio de productos el cuadreado del material y la elaboración de mesones y estructuras en granito.</p>

**Nota.** En la tabla se observa información DOFA.

#### **4.6. Resumen de la propuesta de valor**

De acuerdo con la evaluación de la propuesta de valor Castelblanco Mármoles y Granitos, se compromete a ofrecer lavaplatos y laminas de calidad Premium, con variedad de colores de granito, libres de defectos, brindando cortes a la medida mas aproximada para sus clientes y con adecuados terminados, resaltando la belleza del producto, con la seguridad desarrollar su trabajos con materiales de excelente calidad, reduciendo el esfuerzo de corte, aportando al ahorrro de tiempo y dinero a través, un servicio cálido y una atención oportuna.

## **5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA MICROEMPRESA CASTELBLANCO MARMOLES Y GRANITOS**

Tomando como insumo: el modelo de negocio de Castelblanco Mármoles y Granitos, el perfil competitivo, la propuesta de valor y los factores del contexto interno y externo desarrollado en el PCI y POAM, reflejados en el DOFA de la empresa, se planteó su direccionamiento estratégico con el equipo directivo de la organización, estableciendo la misión, la visión, los valores organizacionales, la política integral, así como los lineamientos estratégicos que componen su política.

El establecimiento de los elementos de la planeación estratégica, aporato a definir el punto central hacia donde la empresa caso de estudio debe concentrar sus esfuerzos, para que todos los colaboradores y partes interesadas manejen el mismo lenguaje y además como lo mencionan (Dussán y Serna, 2017; Serna, 2008; Serna, 2010), asegurar el compromiso de los miembros de la unidad empresarial. Teniendo en cuenta que la misión de la organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas, respondiendo a ¿Cuál es nuestro negocio? y la visión responde a ¿en qué queremos convertirnos?, por lo que son el principal motivador corporativo ( Fred David, 2013).

### **5.1. Elementos de la planeación estratégica**

La misión es el gran propósito de la organización, es el camino que lleva al cumplimiento de la visión, describe la naturaleza y el negocio, e identifica el producto, los clientes y el mercado. A continuación se aprecian estos elementos para Caselblanco Marmoles y Granitos:

### **5.1.1. Misión de la organización**

Nuestra razón de ser es la comercialización de placas de granito de mármol y lavaplatos de alta calidad, sustentado en un talento humano competente, garantizando relaciones mutuamente beneficiosas con nuestros proveedores y clientes.

### **5.1.2. Visión de la organización**

Para el año 2023 CASTELBLANCO MARMOLES Y GRANITOS se proyecta como una empresa reconocida y líder en la comercialización de granito y lavaplatos de alta calidad en Bogotá, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y estar a la vanguardia del mercado, ofreciendo una atención personalizada, confiable y oportuna.

### **5.1.3. Valores organizacionales**

Los valores corporativos de Castelblanco Mármoles y Granitos, se definen a continuación:

- **Valor de Integridad:** la empresa se enfoca en mostrarse, con transparencia con respecto hacia sus partes interesadas, buscando desarrollarse con honestidad y comunicando a clientes y proveedores, acerca de las situaciones que se puedan presentar y sean de su interés.
- **Valor de Disponibilidad al cambio:** la empresa tiene claridad de que en su recorrido tendrá que estar dispuesta a realizar ajustes, a planear y realizar los cambios necesarios cuando se presenten situaciones que varíen el panorama.
- **Valor de Confianza:** se cuenta con calidad en las relaciones que se presentan en el interior de la empresa, lo cual se transmite al cliente en el trato y en los productos entregados.
- **Valor de Respeto:** se promueve un trato digno, adecuada atención, reconociendo los intereses, derechos y deberes.

- **Valor de La Calidad:** se busca crear valor a los clientes, mediante un trato amable y personalizado, entregando productos acordes a sus requerimientos y necesidades.
- **Valor de la Pasión:** la empresa quiere lo que hace y se esfuerza por mejorar cada día.
- **Valor de la Responsabilidad:** cumpliendo con los compromisos adquiridos en la labor diaria, procurando un desempeño adecuado y asumiendo las consecuencias de las decisiones tomadas y acciones realizadas.

**Figura 2.**

*Valores Corporativos De Castelblanco Mármoles y Granitos*



**Nota.** Se presentan los valores de Castelblanco Mármoles y Granitos.

#### **5.1.4. Política integral**

Castelblanco mármoles y granitos, se compromete a ofrecer productos bajo los mejores estándares de calidad, buscando siempre la integridad y la exclusividad del

servicio, que fomente la confianza, el respeto, la satisfacción y fidelización de sus clientes, por medio de un talento humano apasionado, competente y dispuesto al cambio, generando la mejora continua de sus procesos y cumpliendo con lo pactado con sus partes interesadas.

## 5.2. Lineamientos estratégicos

Entre los lineamientos estratégicos que se relacionan directamente con la política de calidad de Castelblanco Mármoles y Granitos se encuentran:

- **Relaciones basadas en un beneficio mutuo:** Castelblanco Mármoles y Granitos, considera que para lograr el éxito es necesario mantener relaciones sanas a largo plazo con clientes, proveedores, colaboradores, la comunidad y otras partes interesadas.
- **Alta calidad:** la organización considera la calidad un pilar para lograr el éxito sostenido, ya que es uno de los componentes de su propuesta de valor, entregando a los clientes productos con colores acordes a la referencia solicitada, sin manchas o defectos que afecten la presentación final.
- **Satisfacción de clientes y partes interesadas:** la empresa tiene claridad de que no se encuentra aislada y por lo tanto debe tener en cuenta factores internos y externos a la misma, mediante un trabajo honesto y con respeto.
- **Bienestar y salud de los trabajadores:** Se busca lograr el bienestar de los colaboradores y visitantes, además de cumplir con las regulaciones en relación a la seguridad y salud en el trabajo.
- **Procesos amigables con el medio ambiente:** generando un menor impacto sobre el medio ambiente en las actividades de corte y alistamiento, reduciendo la cantidad de polvo y ruido en el ambiente.

- **Mejora continua:** Castelblanco Mármoles y Granitos, identifica los cambios en su entorno y reconoce la importancia de mejorar sus prácticas cada día.

### 5.3. Mapa estratégico

El mapa estratégico permitió tener una representación visual de la estrategia de la organización, describiendo el proceso de creación de valor entre los objetivos y las perspectivas financiera, de clientes, de proceso y de aprendizaje y crecimiento, que además permite observar las relaciones de causalidad entre cada una de las perspectivas, orientando las metas, los indicadores e iniciativas de la estrategia de la empresa, como lo indican R. S. Kaplan & Norton (2000), teniendo en cuenta la identificación de los objetivos y temas claves que direccionan la estrategia

Para el desarrollo del mapa estratégico de Castelblanco Mármoles y Granitos, se aplicaron las cuatro perspectivas del cuadro de mando propuesto por Kaplan y Norton (2002), como son:

(1) Financiera, aumentar ventas, programar compras y presupuestos, nuevos proveedores y precios, lo que permite a la empresa contar con disponibilidad de mercancía en los tiempos propuestos y ofrecer variedad de colores a precios atractivos

(2) Clientes: satisfacción de los clientes con nuevos productos y colores.

(3) Procesos internos: identificando los procesos críticos que permiten a la unidad de negocio entregar una propuesta de valor atractiva para los clientes y los accionistas como : la documentación estratégica, el establecimiento de políticas, seguimiento a la calidad, mejoramiento de procesos de corte de láminas de granitos, la estructuración de los procesos, y los roles y responsabilidades,

(4) Formación y crecimiento: identificando la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, incluyendo su talento humano y la tecnología, como lo son la oferta de nuevos productos y variedad de colores, bases de datos y uso de TICS que mejoren el ambiente de trabajo, y permitan la capacitación y formación para la mejora continua del servicio al cliente. En la figura 3, se observa el mapa estratégico de Castelblanco Mármoles y Granitos.

**Figura 3.**

*Mapa Estratégico De Castelblanco Mármoles y Granitos*

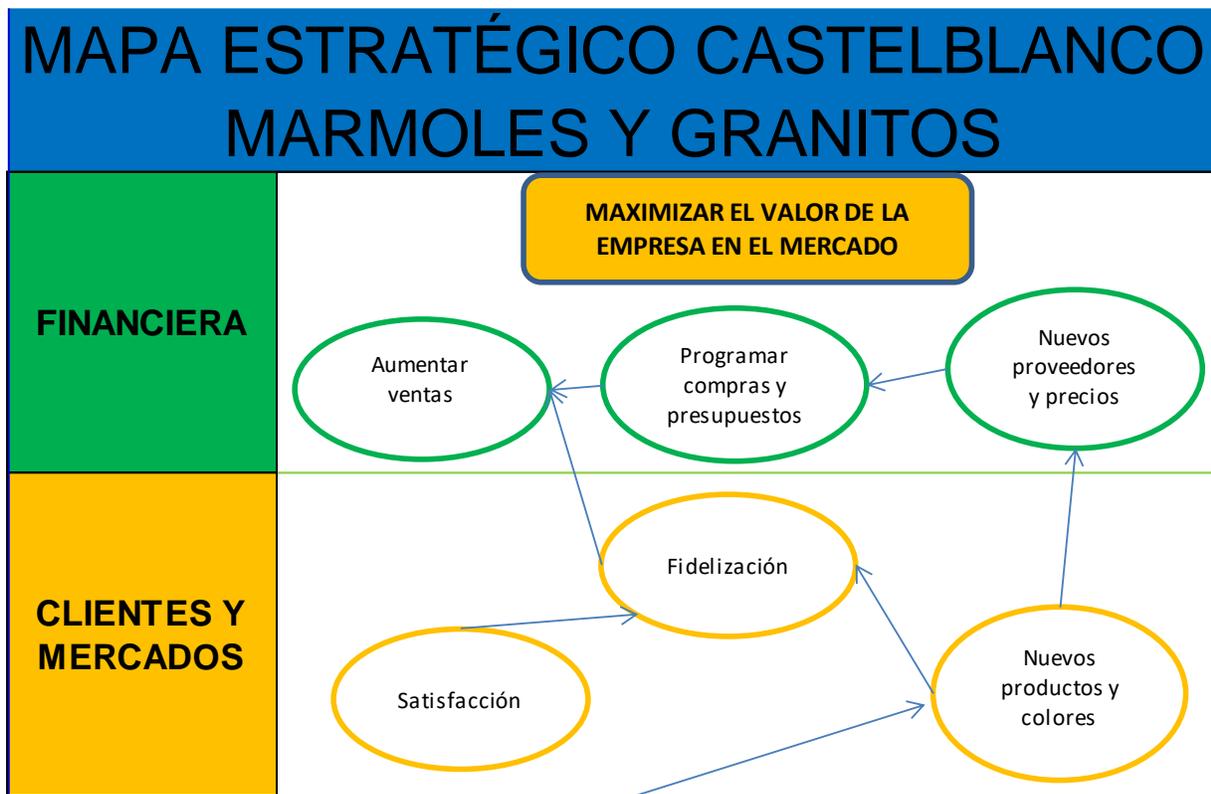
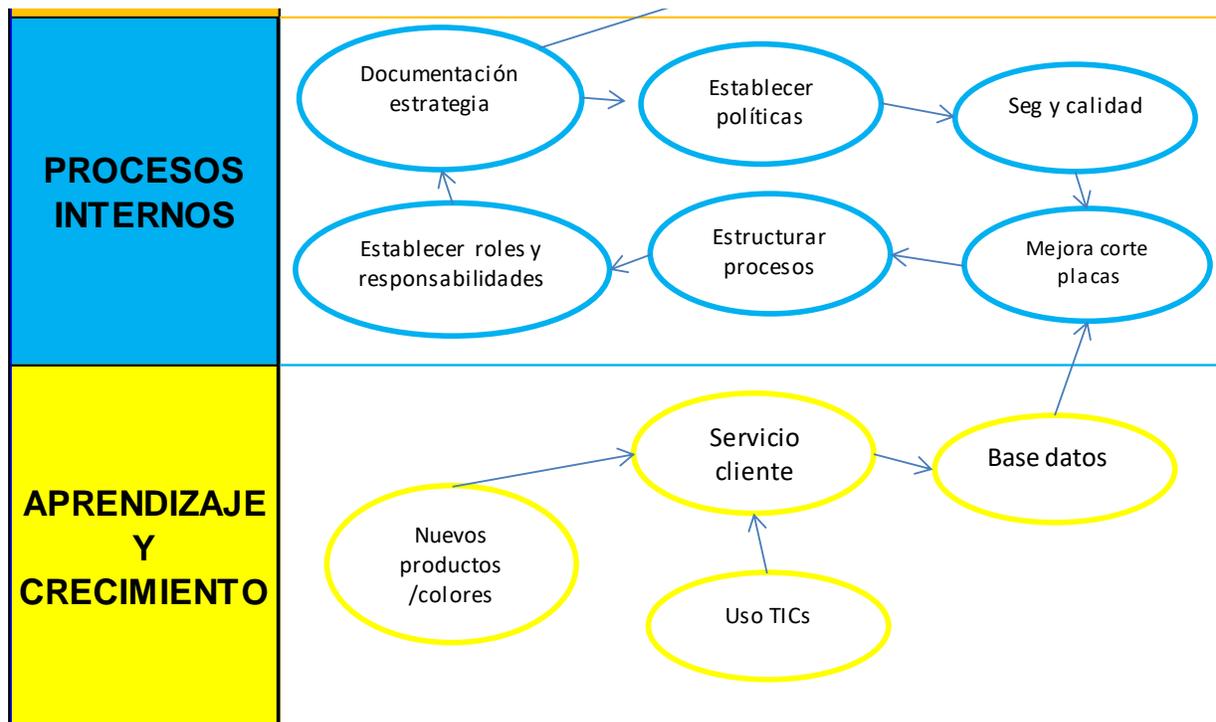


Figura 4. (Continuación)



**Nota.** Mapa estratégico de Castelblanco Mármoles y Granitos.

### 5.3.1. *Objetivos estratégicos*

Para la definición de los objetivos estratégicos, se clasificaron por perspectivas estratégicas, aportando a determinar cuáles eran principales y secundarios para el éxito de la organización en las perspectivas financiera, clientes y mercado, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Se divide en las dimensiones de talento humano y cultura organizacional, y tecnologías de la información y la comunicación- Tics), los resultados obtenidos se presentan a continuación:

6.3.1.a. **Objetivos Estratégicos Perspectiva Financiera.** Aumentar las ganancias a través de la selección proveedores con precios competitivos y variedad de colores para ofrecer al público y Optimizar la estructura de costos y gastos a través de la contabilidad de la empresa así como realizar análisis y presupuestos y programación de compras para disponer de inventario de mercancía oportunamente. Como

perspectiva secundaria se identificó gestionar estrategias para la venta de mercancía no presenciales.

**Tabla 11**

*Objetivos estratégicos para la perspectiva financiera de Castelblanco Mármoles y Granitos*

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Principal</b>	<b>Secundario</b>
Aumentar las ganancias a través de la selección proveedores con precios competitivos y variedad de colores para ofrecer al público.	X	
Optimizar la estructura de costos y gastos a través de la contabilidad de la empresa.	X	
Gestionar estrategias de venta no presenciales.		X

**Nota.** Se presenta objetivos estratégicos- financieros.

6.3.1.b. **Objetivos Estratégicos Perspectiva de Clientes y Mercado.** Se destaca como objetivo principal fidelizar los clientes, incrementando su nivel de satisfacción, fortalecer el portafolio de productos y servicios. Otro de los objetivos es lograr el reconocimiento de la empresa en el sector en un horizonte de (3) tres años.

**Tabla 12**

*Objetivos estratégicos para la perspectiva de clientes de Castelblanco Mármoles y Granitos*

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Principal</b>	<b>Secundario</b>
Fidelizar clientes, incrementando su nivel de satisfacción	X	
Fortalecer el portafolio de productos y servicios	X	
Lograr el reconocimiento en el mercado en un horizonte de 3 años.		X

**Nota.** Se presenta objetivos estratégicos-clientes.

6.3.1.c. **Objetivos Estratégicos Perspectiva de Procesos.** En la perspectiva de procesos el principal objetivo es: la estandarización de los procesos documentales y políticas

de la empresa a en relación con la calidad , SST y medio ambiente, así como la mejora en la calidad del corte de las laminas de granito.

**Tabla 13**

*Objetivos estratégicos para la perspectiva de procesos de Castelblanco Mármoles y Granitos*

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Principal</b>	<b>Secundario</b>
Estandarizar los procesos documentales y políticas de la empresa en relación con La calidad, SST y medio ambiente.	X	
Mejorar la calidad del corte de placas de granito.		X

**Nota.** Se presenta objetivos estratégicos- procesos.

6.3.1.d. **Objetivos Estratégicos Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento** (Talento humano y cultura organizacional). Mejorar las condiciones de infraestructura de la empresa para el desarrollo de cortes y seguridad de clientes y trabajadores; establecer métodos de contratación de la empresa, roles , funciones y responsabilidades, fortalecer las competencias del equipo de trabajo en atención al cliente y corte de material.

**Tabla 14**

*Objetivos estratégicos para la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Castelblanco Mármoles y Granitos (Talento humano y cultura organizacional)*

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Principal</b>	<b>Secundario</b>
Mejorar las condiciones de infraestructura de la empresa para el desarrollo de cortes y seguridad de clientes y trabajadores.	X	
Establecer los métodos de contratación, roles y responsabilidades en la empresa.	X	
Fortalecer las competencias del equipo de trabajo en atención al cliente y corte de material.	X	

**Nota.** Se presenta objetivos estratégicos- Aprendizaje y crecimientos.

6.3.1.e. **Objetivos Estratégicos Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento (TICS).** Se identificaron objetivos principales como fortalecer la gestión de la información a través de herramientas tecnológicas que permitan gestionar el conocimiento de la empresa y canales de comunicación con el cliente, Implementar nuevas tecnologías para la mejora en la calidad del corte y traslado de materiales, reduciendo el riesgo y la carga física (como la continuación del puente grúa y maquina de cuadreado).

**Tabla 15**

*Objetivos estratégicos para la perspectiva Aprendizaje y crecimiento (información y Tics) de Castelblanco Mármoles y Granitos*

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Principal</b>	<b>Secundario</b>
Aplicar herramientas tecnológicas para gestión del conocimiento de la empresa y canales de comunicación con clientes.	X	
Implementar equipos para la mejora en la calidad del corte y traslado de materiales, reduciendo el riesgo y la carga física.	X	

**Nota.** Se presenta objetivos estratégicos- TICS.

### **5.3.2. Iniciativas estratégicas**

6.3.2.a. **Despliegue Iniciativas Estratégicas – Dimensión Financiera.** Para el primer objetivo de la dimensión financiera en el que se plantea aumentar las ganancias a través de la selección de proveedores con precios competitivos y variedad de colores para ofrecer al público, se destaca como iniciativa: Elaborar programa con criterios de seleccion y evaluación de proveedores, que a su vez contempla actividades como la selección de nuevos proveedores en el exterior y proveedores locales, establecer criterios de selección a proveedores y compras, negociación de productos de calidad de precio competitivo.

El segundo objetivo de la dimensión financiera es el de optimizar la estructura de costos y gastos a través de la contabilidad de la empresa: contratar un contador

independiente que apoye el proceso contable y la implementación de un sistema de información contable para la facturación. También se propone un análisis de presupuesto y compras para análisis de costos y elaborar programación de compras.

A cada objetivo estratégico se le planteo sus iniciativas estratégicas y se estableció un responsable para su cumplimiento, a continuación se describe la información para cada una de las perspectivas evaluadas:

**Tabla 16**

*Matriz OIRC para la perspectiva estratégica financiera de Castelblanco Mármoles y Granitos*

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Iniciativas Estratégicas</b>	<b>Responsable</b>
Aumentar las ganancias a través de la selección proveedores con precios competitivos y variedad de colores para ofrecer al público.	Elaborar programa con criterios de selección y evaluación de proveedores  Negociación de materiales de calidad premium a precios competitivos.	Gerencia- compras e importaciones
Optimizar la estructura de costos y gastos a través de la contabilidad de la empresa.	Contratación de un contador independiente que apoye el proceso contable.  Implementación de sistema de información contable para facturación.  Elaborar presupuesto de compras para análisis de costos y programación de compras.	Gerencia  Compras e importaciones  Compras y calidad

**Nota.** Se presenta matriz OIR- financiera.

6.3.2.b. Despliegue Iniciativas Estratégicas - Perspectiva Clientes y Mercado. Para el objetivo de fidelización del clientes, aumentando su nivel de satisfacción se planea la

creación de un programa de servicio al cliente verificando las necesidades y la percepción del servicio prestado.

En el segundo objetivo estratégico de la dimensión de clientes relacionado con fortalecer el portafolio de productos, se propone: ampliar el portafolio de colores y productos a ofrecer incluyendo además de los colores propios de India y Brasil, los colores Egipcios que homologuen las referencias cromáticas de tonalidad clara que en este momento es difícil de importar por los altos costos de las navieras desde países como China e India. También se tiene como estrategia promocionar los productos a través de redes sociales, enviar portafolio de productos a correo o whatsapp de los clientes, uso de tarjetería, uniformes y publicidad en revistas del sector y participación en eventos para atraer nuevos clientes.

**Tabla 17**

*Matriz OIRC para la Perspectiva estratégica de Clientes de Castelblanco Mármoles y Granitos*

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Iniciativas Estratégicas</b>	<b>Responsable</b>
<b>Fidelizar el cliente aumentando su nivel de satisfacción.</b>	Programa de servicio al cliente	Gerencia
<b>Fortalecer el portafolio de productos.</b>	Ampliar el portafolio de colores y productos a ofrecer.	Compras e importaciones
<b>Lograr el reconocimiento en el mercado en un horizonte de tres(3) años</b>	Promoción de productos a través de visita a clientes, atención en bodega, asistencia a eventos y uso de redes sociales.	Compras e importaciones

---

**Nota.** Se presenta matriz OIR- Clientes.

6.3.2.c. Despliegue Iniciativas Estratégicas - Perspectiva Procesos. Para el objetivo de estandarizar los procesos y políticas de la empresa en relación con La calidad, SST y medio ambiente, se plantean iniciativas como la creación de políticas, objetivos y establecimiento de plan estratégico; establecer funciones, roles y responsabilidades;

estandarizar el proceso de compras, venta y corte; organizar el proceso de carga y descarga de material, implementar los procesos en sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, ambiental, calidad y bioseguridad.

En relación al objetivo de la dimensión de procesos de generar mejoras en la calidad del corte de las placas de granito de mármol, estableciendo las siguientes iniciativas: compra de equipos modernos y /o ajuste de equipos para corte, implementación de un cuarto de corte.

**Tabla 18**

*Matriz OIRC para Procesos*

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Iniciativas Estratégicas</b>	<b>Responsable</b>
<b>Estandarizar los procesos y políticas de la empresa en relación con La calidad, SST y medio ambiente.</b>	Creación de políticas, objetivos y establecimiento de plan estratégico.	Gerencia-calidad-compras
	Estandarizar procesos de carga y descarga de material.	Gerencia-calidad-compras
	Documentar los procesos de SST, Ambiental, calidad y bioseguridad.	Gerencia-calidad-compras
<b>Generar mejoras en la calidad del corte de placas de granito</b>	Compra de equipos modernos para corte y/o ajuste de equipos existentes.	Gerencia- compras

**Nota.** Se presenta matriz OIR- procesos.

6.3.2.d. Despliegue Iniciativas Estratégicas - Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento (Talento humano y cultura organizacional). En cuanto la dimensión de talento humano en la matriz de OIRC, para el objetivo de realizar mejoras en la infraestructura de la empresa para la mejora de cortes seguridad de clientes y tabajadores, se formularon iniciativas como un programa de mantenimiento enfocado en la mejora de las condiciones de seguridad en las instalaciones de la empresa para evitar accidentes. Asi como ampliar el puente grúa, para facilitar el desplazamiento de placas de granito de

mármol y reducir esfuerzos físicos; habilitar un cuarto de corte para reducir el ruido a la comunidad, reducir el polvo en el ambiente y mejorar la calidad del corte de laminas de granito.

Para el objetivo de establecer métodos de contratación roles y responsabilidades, se propusieron iniciativas como un programa de selección y evaluación de personal en el que se establezcan los criterios para selección y contratación, así como los manuales de funciones.

Para el tercer objetivo de la dimensión de talento humano en la matriz OIRC, relacionado con fortalecer las competencias del equipo de trabajo en atención al cliente y corte de material. las iniciativas son: elaborar un programa de capacitación que incluya atención al cliente, corte de material y uso de herramientas.

**Tabla 19**

*Matriz OIRC para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Talento Humano y cultura organizacional) de Castelblanco Mármoles y Granitos Dimensión*

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Iniciativas Estratégicas</b>	<b>Responsable</b>
<b>Mejorar las condiciones de infraestructura de la empresa para el desarrollo de cortes y seguridad de clientes y trabajadores</b>	Programa de mantenimiento enfocado en la mejora de las condiciones de seguridad en las instalaciones de la empresa para evitar accidentes.	Gerente
	Ampliar el puente grúa para facilitar desplazamiento de materiales y reducir esfuerzos físicos y adecuar el cuarto de corte para reducir ruido y polvo a la comunidad y trabajadores y mejorar la calidad del corte de laminas de granito.	Gerente
<b>Establecer los métodos de contratación, roles y responsabilidades en la empresa.</b>	Programa de selección, evaluación y contratación de personal.	Gerente-calidad

**Tabla 20. (Continuación)**

**Fortalecer las competencias del equipo de trabajo en atención al cliente y corte de granito.**

Programa de capacitación.

Calidad

---

**Nota.** Se presenta matriz OIR- Talento humano y capacidad organizacional.

6.3.2.d. Despliegue Iniciativas Estratégicas - Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento (Dimensión de Tecnologías de la Información y la comunicación- TICS). En la matriz OIRC de la dimensión de TICS, se observa que para el objetivo de aplicar herramientas tecnológicas para gestión del conocimiento de la empresa y canales de comunicación con clientes, se destacan las siguientes iniciativas: Uso de plataformas tecnológicas o herramientas para facturación, almacenamiento, soporte, administración de la información, comunicación y gestión del conocimiento de la empresa (incluye el uso de plataformas para administración de la información; uso de Drive para almacenar datos y procedimientos de la empresa en la nube, evitando pérdida de la misma; uso de aplicaciones para capturar registros fotográficos que soporten las mejoras realizadas).

Para el objetivo 2 (dos) de la dimensión de TICS, relacionado con Implementar equipos y/o tecnologías para la mejora en la calidad del corte y traslado de materiales, agilizando el proceso y reduciendo el riesgo y la carga física, se plantea continuar adecuando el puente grúa y herramientas para reducción de carga física y traslado de materiales, en la matriz OIRC. También se propone el uso de maquina cuadreadora para corte de placas de granito de mármol; adaptación de pulidora para perfeccionar cortes de acuerdo a la posición de las placas de granito o mármol, así como adaptar área para corte en vertical y horizontal.

**Tabla 21**

*Matriz OIRC para la Perspectiva estratégica de Aprendizaje y crecimiento (Tics) de Castelblanco Mármoles y Granitos*

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Iniciativas Estratégicas</b>	<b>Responsable</b>
<b>Aplicar herramientas tecnológicas para gestión del conocimiento de la empresa y canales de comunicación con clientes.</b>	Uso de plataformas tecnológicas o herramientas para facturación, almacenamiento, soporte, administración de la información, comunicación y gestión del conocimiento de la empresa.	Gerencia
<b>Implementar equipos y/o tecnologías para la mejora en la calidad del corte y traslado de granito, agilizando el proceso y reduciendo el riesgo de carga física.</b>	Uso de maquina cuadreadora y adaptación de pulidora para perfeccionar cortes de placas de granito de mármol.  Extender puente grua y uso de carros para traslado manual de placas en piso.	Gerencia

**Nota.** Se presenta matriz OIR- TICS.

### **5.3.3. Indicadores estratégicos y metas**

Para cada uno de los objetivos planteados, se formularon indicadores y a su vez metas y responsables. A continuación se observan las matrices OIMER (Osorio, 2013) desarrolladas para cada una de las *perspectivas* evaluadas:

En la perspectiva financiera para el objetivo estratégico de aumentar las ganancias a través de la selección proveedores con precios competitivos y variedad de colores para ofrecer al público, se plantean los siguientes indicadores: % de ganancia de producto por proveedor laminas y lavaplatos con una meta de 90% y proveedores que cumplen con criterios establecidos con una meta de 95%.

En cuanto al objetivo de optimizar la estructura de costos y gastos a través de la contabilidad de la empresa, se plantea como indicador la medición de movimientos periódicos de la empresa, con una meta de 90%. Incluyendo un análisis de

presupuesto y compras, se plantea un indicador de compras realizadas por producto frente a las ventas realizadas, con una meta del 95%

**Tabla 22**

*Matriz OIMER para la Perspectiva estratégica financiera de Castelblanco Mármoles y Granitos. Matriz OIMER Dimensión Financiera*

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Metas 2023</b>	<b>Responsable</b>
<b>Aumentar las ganancias a través de la selección de proveedores con precios competitivos y variedad de colores para ofrecer al público.</b>	Ganancia de productos por proveedor de granito y lavaplatos.	100	90	Gerencia- compras e importaciones
	Proveedores de granito y lavaplatos con precios competitivos	100	90	Gerencia- compras e importaciones
	Proveedores (de granito y lavaplatos) que cumplen con criterios establecidos	100	95	Gerencia- compras e importaciones
<b>Optimizar la estructura de costos y gastos a través de la contabilidad de la empresa.</b>	Movimientos periódicos de la empresa.	100	90	Compras e importaciones
	Ingresos de ventas de granito y lavaplatos	100	90	Compras e importaciones
	Compras realizadas por producto (referencia de color granito y lavaplatos) frente a ventas realizadas	100	95	Compras e importaciones

**Nota.** Se presenta matriz OIMER- financiera.

Al elaborar la matriz OIMER para la dimensión de clientes y mercado, en el primer objetivo relacionado con la satisfacción del cliente se proponen indicadores como: clientes fidelizados con una meta del 90%, clientes que más compran con una meta del

95%, ventas calificadas con 5(Cinco) con una meta del 95% y nuevos clientes con una meta del 90%.

Para el objetivo de entrega de productos de acuerdo a las necesidades del cliente, se formularon indicadores como: proyectos calificados por el cliente con una meta del 90%, proyectos entregados según especificaciones con una meta del 100%, cumplimiento de tiempos de entrega con una meta del 95%, proyectos ganados por semestre con una meta del 100% y clientes nuevos que regresan con una meta del 95%.

En cuanto al objetivo de crear confianza con los clientes, se formularon indicadores como alianzas con clientes con una meta del 40% y clientes con compras recurrentes con una meta del 90%.

En relación al objetivo de lograr reconocimiento en el mercado en un horizonte a tres años, los indicadores establecidos son: productos vendidos en redes sociales con una meta del 20%y asistencia a eventos en el año con una meta del 20%.

**Tabla 23**

*Matriz OIMER para la Perspectiva estratégica de clientes y mercado de Castelblanco Mármoles y Granitos. Matriz OIMER Dimensión Clientes y Mercado*

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Metas 2023</b>	<b>Responsable</b>
<b>Fidelizar al cliente aumentando su satisfacción.</b>	Clientes con compras recurrentes de granito, lavaplatos o mesones.	100	90	Gerencia
	Ventas y/o proyectos calificadas con 5	100	95	Gerencia
	Proyectos entregados según especificaciones.	90	100	Gerencia
	Cumplimiento de tiempos de entrega	90	95	Gerencia

**Tabla 24.** (Continuación)

<b>Fortalecer el portafolio de productos y servicios.</b>	Ingresos de nuevos productos y servicios.		90	Gerencia-compras
<b>Lograr reconocimiento en el mercado en un horizonte a tres años</b>	Ventas de productos en bodega y en redes sociales	100	20	Gerencia

**Nota.** Se presenta matriz OIMER- clientes y mercado

### 5.3.4. **Matriz OIMER perspectiva de procesos**

De acuerdo a la matriz OIMER, para el objetivo de estandarizar los procesos documentales y políticas de la empresa en relación a la calidad, SST y medio ambiente, así como la mejora de la calidad del corte de las laminas de granito. se proponen indicadores como procesos documentados, requisitos estandarizados de SST, ambiental, calidad y bioseguridad; considerando una meta del 80% de los procesos documentados para el 2023 y 90% para requisitos de seguridad y salud en el trabajo.

En relación al objetivo de generar mejoras en la calidad de corte de granito, se destaca como indicador la calidad del corte de la placa, con una meta del 95%.

**Tabla 25**

*Matriz OIMER para la Perspectiva estratégica de procesos de Castelblanco Mármoles y Granitos*

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Metas 2023</b>	<b>Responsable</b>
<b>Estandarizar los procesos documentales y políticas de la empresa en Relación a la calidad, SST y medio ambiente</b>	Procesos documentados	100	80	Responsable de calidad
	Requisitos de SST, ambiental, calidad y bioseguridad estandarizados	100	90	Responsable de calidad

**Tabla 26. (Continuación)**

	Herramientas de atención al cliente efectivas	100	90	Responsable de calidad
	Necesidades de mejora identificadas	100	90	Gerencia
	Procesos ajustados	100	80	Gerencia
	Efectividad de procesos ajustados.	100	95	Gerencia
<b>Generar mejoras en la calidad de corte de granito</b>	Calidad del corte de la placa	100	95	Gerencia- Responsable de calidad

**Nota.** Se presenta matriz OIMER-Procesos.

### **5.3.5. Matriz OIMER perspectiva de aprendizaje y crecimiento (dimensión talento humano)**

En la matriz OIMER de la dimensión de talento humano, para el objetivo de realizar mejoras en la infraestructura de la empresa, se plantean indicadores como: mejoras en las instalaciones con una meta del 60%.

Para el objetivo de establecer métodos de contratación, roles y responsabilidades se destacan los siguientes indicadores: Cargos estandarizados con una meta del 90%; cumplimiento de requisitos del cargo con una meta del 90%; Cumplimientos de objetivos del cargo con una meta del 90%.

En relación al objetivo de capacitar al personal en competencias específicas se establecieron indicadores como: capacitaciones realizadas con una meta del 98% y capacitaciones comprendidas con una meta del 100%.

**Tabla 27**

*Matriz OIMER para la Perspectiva estratégica de Aprendizaje y Crecimiento (Dimensión) talento humano de Castelblanco Mármoles y Granitos*

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Metas 2023</b>	<b>Responsable</b>
<b>Realizar mejoras infraestructura de la empresa</b>	Mejoras realizadas en instalaciones	100	60	Gerencia
<b>Establecer métodos de contratación, roles y responsabilidades</b>	Cargos estandarizados	100	90	Responsable de calidad
	Cumplimiento requisitos cargo	100	90	Responsable de calidad
<b>Capacitar al personal en competencias específicas</b>	Capacitaciones realizadas	100	98	Responsable de calidad
	Capacitaciones comprendidas	100	100	Responsable de calidad

**Nota.** Se presenta matriz OIMER-Talento humano.

En la matriz OIMER de la dimensión de TICS, para el objetivo de implementar herramientas tecnológicas para administrar la información, se proponen los indicadores a continuación: Herramientas tecnológicas implementadas para administrar información, con una meta del 60% y Herramientas tecnológicas efectivas para administrar información con una meta del 90%.

En cuanto al objetivo de adecuación del puente grúa y reducción de carga física de traslado de materiales, el indicador que se formulo es: adecuaciones realizadas para reducir carga física, con una meta del 80%. Para el tercer objetivo de TICS, relacionado con implementar tecnologías para corte de materiales, se plantea como indicador: Cortes realizados efectivamente con una meta del 90%.

**Tabla 28**

*Matriz OIMER para la dimensión estratégica de Aprendizaje y Crecimiento (Dimensión Tics) de Castelblanco Mármoles y Granitos*

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Metas 2023</b>	<b>Responsable</b>
<b>Implementar herramientas tecnológicas para administrar la información.</b>	Herramientas tecnológicas efectivas para administrar información.	100	90	Gerencia
<b>Adecuación del puente grúa y reducción de carga física de traslado de materiales.</b>	Adecuaciones realizadas a para reducir carga física.	100	80	Gerencia- Responsable de compras e importaciones
<b>Implementar tecnologías para corte de materiales.</b>	Cortes realizados efectivamente	100	90	Gerencia

**Nota.** Se presenta matriz OIMER- TICS

#### **5.4. Cuadro de mando estratégico**

Para la elaboración del cuadro de mando integral de Castelblanco Mármoles y Granitos, se alimentó la información con base en los objetivos desarrollados en la matriz OIMER, identificando los objetivos estratégicos, su descripción, los indicadores estratégicos, formula, valor actual, meta y responsable, así mismo se tuvo en cuenta las iniciativas necesarias para lograr el objetivo, los responsables de desarrollarlas y el presupuesto asignado para cada una de ellas.

En el desarrollo del cuadro de Mando Integral de Castelblanco Mármoles y Granitos, se apreció su utilidad como herramienta de implementación estratégica, enfatizando su aporte en el desarrollo de los objetivos operativos orientados en transmitir la

misión y la estrategia de la empresa, incluyendo la medición de su grado de ejecución , además de su interpretación y gestión. Así mismo, diferentes autores han destacado el valor del BSC para las empresas, independientemente de su sector, tamaño y experiencia (Kaplan & Norton, 2001).

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis del modelo de negocio en la perspectiva financiera la empresa caso de estudio debe orientar iniciativas estratégicas para la búsqueda de nuevos proveedores, que permita elaborar presupuestos, organizar su contabilidad, programar las compras y tener una mayor disponibilidad de mercancía y variedad de colores, que permita también fortalecer la perspectiva de clientes y mercado para crear valor al cliente. A su vez la perspectiva de clientes y mercado apoya la estrategia financiera, identificando los objetivos que se espera como resultado de los clientes para lograr los objetivos financieros. En concordancia con lo señalado por Sánchez et al( 2016), indicando que “ En la estrategia financiera se ve reflejada las relaciones con los clientes y la imagen percibida por los mismos” .

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de Castelblanco Mármoles y granitos se describieron los activos intangibles de la organización y su papel en la estrategia de la empresa, dividiéndola en dos dimensiones: (1) Talento humano y cultura organizacional, relacionada con la disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos del capital humano, tales como el establecimiento de procedimientos de contratación, roles y responsabilidades, mejoras en el ambiente de trabajo, infraestructura y capacitación, (2) Información y tecnologías de la información y de la comunicación. En consecuencia esta perspectiva tiene en cuenta al capital humano, el capital de la información y el capital organizacional, cobrando importancia el alineamiento de las perspectivas estratégicas con la estrategia de la organización (Kaplan y Norton, 2004).

En relación a la perspectiva de procesos internos, la cadena de valor apporto al desarrollo del cuadro de mando de Castelblanco Mármoles y Granitos, orientado al

reconocimiento de los procesos clave que permiten a la organización a futuro, dar una respuesta orientada ante las necesidades de los accionistas o inversionistas en la organización, y ofrecer una propuesta de valor que permita mantener relaciones con los clientes (Sánchez y otros, 2016). Los objetivos a desarrollar en el cuadro de mando son : la evaluación del avance en la documentación e implementación de procedimientos acorde a los requisitos identificados, así como el uso de herramientas que promuevan la calidad y el servicio, además de mejora en la calidad del corte de placas de granito.

Se elaboró el BSC para los objetivos de cada de las perspectivas evaluadas. A continuación, se presenta la descripción de los resultados:

#### **5.4.1. BSC perspectiva financiera**

6.4.1.a. BSC Perspectiva financiera para objetivo 1. De acuerdo con el BSC correspondiente al primer objetivo de la perspectiva financiera en el que se plantea aumentar las ganancias a través de la selección de proveedores con precios competitivos y variedad de colores, en cuanto a la conceptualización de este objetivo, el propósito es identificar proveedores con precios competitivos para la empresa, también se puede apreciar la medición y seguimiento en los indicadores planteados, fórmula, meta y responsable tales como: ganancia de productos por proveedor de granito y lavaplatos , con la fórmula de ingresos recibidos por producto ( granito, lavaplatos, fabricación mesones) / costo del producto por proveedor y una meta de 90%.

El segundo indicador para el primer objetivo desarrollado en la matriz OIMER que compone el BSC de la dimensión financiera es precio de compra de granito o lavaplatos X referencia de granito o lavaplatos /promedio de precio del producto en el mercado y una meta de cumplimiento de 90%.

El tercer indicador planteado para el objetivo 1 de la dimensión financiera es proveedores que cumplen con criterios establecidos, con una fórmula de proveedores calificados con 5, sobre el total de los proveedores en un tiempo determinado y una meta del 95% de cumplimiento

Con un presupuesto para esta iniciativa estratégica de \$5.800.000.

**Tabla 29**

*Matriz BSC para objetivo 1 - Financiera*

<b>Objetivo Estratégico:</b> Aumentar las ganancias a través de la selección de proveedores con precios competitivos y variedad de colores.				
<b>Conceptualización (Definición Del Objetivo):</b> este objetivo tiene como propósito identificar el número de nuevos proveedores con precios competitivos para la empresa.				
<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>Formulas</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Meta 2023</b>	<b>Responsable</b>
<b>Ganancia de productos por proveedor de granito y lavaplatos.</b>	Ingresos recibidos por producto(granito, lavaplatos, fabricación mesones)/ costo del producto por proveedor.	100	90	Gerencia- compras e importaciones
<b>Proveedores de granito y lavaplatos con precios competitivos Competitivos.</b>	Precio de compra del granito o lavaplatos x referencia/ promedio de precio del producto en el mercado.	100	90	Gerencia- compras e importaciones
<b>Proveedores (de granito y lavaplatos) que cumplen con criterios establecidos</b>	Proveedores de granito calificados con 5/ total proveedores en x tiempo	100	95	Gerencia- compras e importaciones

Tabla 24. (Continuación)

Iniciativas Estratégicas	Presupuesto	Responsable
Implementación de programa de selección y evaluación de proveedores y negociación de productos a precio competitivo.	\$5.800.000	Gerencia- compras e importaciones
<b>Total</b>	<b>\$5.800.000</b>	

**Nota.** Se presenta cuadro de mando integral. Fuente: elaboración propia.

6.4.1.b. BSC perspectiva financiera para objetivo 2. En el BSC correspondiente al segundo objetivo de la dimensión financiera en el que se plantea optimizar la estructura de costos y gastos a través de la contabilidad de la empresa, en cuanto a la conceptualización de este objetivo, el propósito es identificar los registros contables de la empresa durante un periodo de tiempo, así como un presupuesto para proyectar las compras.

También se puede apreciar la medición y seguimiento en los indicadores planteados, fórmula, meta y responsable tales como: el indicador 1 que es movimientos periódicos de la empresa, con una fórmula de movimientos contables en un periodo  $x$ / el total de movimientos en el año y una meta de 90%.

Además, se plantea realizar el análisis de presupuesto y compras, en cuanto a la conceptualización de este objetivo, el propósito es identificar el porcentaje de productos vendidos por referencia de color, frente a las compras realizadas.

También se puede apreciar la medición y seguimiento en los indicadores planteados, fórmula, meta y responsable tales como: el indicador 1 que es compras realizadas por producto frente a ventas realizadas y una meta de 95%.

Así mismo se comunica la estrategia con la descripción de iniciativas estratégicas entre las que se destaca: la contratación de un contador independiente que apoye el proceso contable y la implementación de sistema de información contable para facturación,

elaborar presupuesto de compras, realizar el análisis de costos y programación de compras, con un presupuesto de \$ 16.000.000.

**Tabla 30**

*BSC para objetivo 2*

<b>Objetivo Estratégico:</b> Optimizar la estructura de costos y gastos a través de la contabilidad de la empresa.				
<b>Conceptualización (Definición Del Objetivo):</b> con este objetivo se desea identificar los registros contables y presupuestos de compras y gastos de la empresa durante un periodo de tiempo.				
<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>Formulas</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Meta 2023</b>	<b>Responsable</b>
Movimientos periódicos de la empresa.	Movimientos contables en un periodo x/ el total de movimientos en el año	100	90	Compras e importaciones
Compras realizadas por producto (referencia de color granito y lavaplatos) frente a ventas realizadas.	(ventas realizadas por producto en x tiempo/compras realizadas por producto en x tiempo)x 100	100	95	Compras e importaciones
<b>Iniciativas Estratégicas</b>			<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>
<b>Contratación de un contador independiente que apoye el proceso contable</b>			\$ 12.000.000	Gerencia
<b>Implementación de sistema de información contable para facturación</b>			\$ 3.000.000	Compras e importaciones
<b>Elaborar presupuesto de compras, análisis de costos y programación de compras.</b>			\$ 1.000.000	Gerencia-compras
<b>Total</b>			<b>\$ 16.000.000</b>	

**Nota.** Se presenta cuadro de mando integral. Fuente:

#### **5.4.2. BSC Perspectiva de clientes y mercado**

6.4.2.a. BSC Perspectiva de clientes y mercado- Objetivo 1. Se plantea Fidelizar el cliente aumentando su nivel de satisfacción, en cuanto a la conceptualización de este objetivo, el propósito es establecer el grado de satisfacción del cliente, identificando aquellos que repiten compra y que califico la misma como que cumple sus expectativas.

También se puede apreciar la medición y seguimiento en los indicadores planteados, formula, meta y responsable tales como: el indicador 1 que es: Clientes fidelizados, con una fórmula de Clientes que repiten compra en x tiempo/ clientes que compraron en x tiempo y una meta de 90%. También, Clientes nuevos/ Total de clientes empresa y una meta del 90% de cumplimiento.

El segundo indicador para el segundo objetivo desarrollado en la matriz OIMER que compone el BSC de la dimensión de clientes y mercado es: Ventas calificadas con 5, con una fórmula: Ventas calificadas en 5 en x tiempo/ total de las ventas realizadas en x tiempo y una meta de cumplimiento de 95%.

Para el objetivo de Fortalecer el portafolio de productos, se plantea el siguiente indicador: Ingresos de nuevos productos y servicios.

Así mismo se comunica la estrategia con la descripción de iniciativas estratégicas entre las que se destaca: Servicio amable y atención oportuna, Cambio de paradigmas, mente abierta, Política de generación de confianza, Política de servicio integral, Campaña de fidelización clientes, con un presupuesto total de \$ 5.000.000.

Para el tercer objetivo de lograr el reconocimiento en el mercado en un horizonte de tres(3) años, se plantea medir las ventas de productos en bodegas y en redes sociales.

**Tabla 31**

*BSC objetivo 1 – Clientes y mercado*

<b>Objetivo Estratégico:</b> Fidelizar el cliente aumentando su nivel de satisfacción.				
<b>Conceptualización (Definición Del Objetivo):</b> este objetivo tiene como propósito establecer el grado de satisfacción del cliente, identificando aquellos que repiten compra y que calificado la misma como que cumple sus expectativas.				
<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>Formulas</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Meta 2023</b>	<b>Responsable</b>
Clientes con compras recurrentes de granito, lavaplatos o mesones.	Clientes que repiten compra en x tiempo/ clientes que compraron en x tiempo	100	90	Gerencia
	Ventas calificadas en 5 en x tiempo/ total de las ventas realizadas en x tiempo.	100	95	Gerencia
	Cumplimiento de tiempos de entrega	90	95	Gerencia
<b>Iniciativas Estratégicas</b>			<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>
Programa de servicio al cliente			\$ 5.000.000	Gerencia
<b>Total</b>			<b>\$ 5.000.000</b>	

**Nota.** Se presenta cuadro de mando integral.

6.4.2.b. BSC perspectiva de clientes y mercado- Objetivo 2. En el BSC correspondiente al segundo objetivo de la dimensión de clientes y mercado en el que se plantea ampliar el portafolio de productos y servicios de manera que se cuente con la entrega de materiales acorde a las necesidades del cliente, en cuanto a la conceptualización de este objetivo, el propósito es identificar el grado de cumplimiento de los productos entregados frente a los requerimientos pactados con el cliente.

Además, se puede apreciar la medición y seguimiento en los indicadores planteados, fórmula, meta y responsable tales como: el indicador 1 que es: proyectos calificados por el cliente con 5, con la fórmula:  $\frac{\text{Número de proyectos o trabajos calificados con 5 por el cliente}}{\text{el número total de proyectos o trabajos realizados en x periodo de tiempo}}$  y una meta de 100%.

El segundo indicador para el segundo objetivo desarrollado en la matriz OIMER que compone el BSC de la dimensión de clientes y mercado es: Proyectos entregados según especificaciones, con la fórmula:  $\frac{\text{Trabajos que cumplen con especificaciones del cliente}}{\text{Total de trabajos realizados en x periodo de tiempo}}$  y una meta de cumplimiento de 100%.

El tercer indicador planteado para el objetivo 2 de la dimensión de clientes y mercado es: Proyectos ganados por semestre Cumplimiento de tiempos de entrega, con la fórmula:  $\frac{\text{Entregas realizadas en los tiempos estipulados}}{\text{Total de las entregas realizadas en x periodo de tiempo}}$  y una meta del 95% de cumplimiento.

Otro indicador planteado para el objetivo 1 de la dimensión de clientes y mercado es: Clientes nuevos que regresan, con la fórmula:  $\frac{\text{Número de clientes nuevos que repiten compra}}{\text{Total de clientes nuevos registrados en x tiempo}}$  y una meta del 95% de cumplimiento.

Así mismo se comunica la estrategia con la descripción de iniciativas estratégicas entre las que se destaca: Check list necesidades, Momentos de verdad para generar confianza, Ampliar el portafolio de colores a ofrecer, con un presupuesto total de \$ 60.000.000.

**Tabla 32**

*BSC objetivo 2- Clientes y Mercado*

<b>Objetivo Estratégico:</b>				
<b>Conceptualización (Definición Del Objetivo):</b> este objetivo tiene como propósito identificar el grado de cumplimiento de los productos entregados frente a los requerimientos pactados con el cliente.				
<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>Formulas</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Meta 2023</b>	<b>Responsable</b>
Proyectos calificados por el cliente con 5	Número de proyectos o trabajos calificados con 5 por el cliente / el número total de proyectos o trabajos realizados en x periodo de tiempo.	90	100	Gerencia
Proyectos entregados según especificaciones.	Trabajos que cumplen con especificaciones del cliente/ Total de trabajos realizados en x periodo de tiempo.	90	100	Gerencia
Cumplimiento de tiempos de entrega	Entregas realizadas en los tiempos estipulados/ Total de las entregas realizadas en x periodo de tiempo.	90	95	Gerencia
Proyectos ganados por semestre	Proyectos ganados por semestre/ Total de propuestas de proyectos presentadas por semestre.	90	100	Gerencia
Clientes nuevos que regresan	Número de clientes nuevos que repiten compra / Total de clientes nuevos registrados en x tiempo.	90	95	Gerencia
<b>Iniciativas Estratégicas</b>			<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>
Ampliar el portafolio de colores a ofrecer			\$ 60.000.000	Gerencia
<b>Total</b>			<b>\$ 60.000.000</b>	

**Nota.** Se presenta cuadro de mando integral.

6.4.2.d. BSC perspectiva de clientes y mercado- Objetivo 3. En el BSC correspondiente objetivo de la dimensión de clientes y mercado en el que se plantea Lograr reconocimiento en el mercado en un horizonte a tres años, en cuanto a la conceptualización de este objetivo, el propósito es evaluar el grado de reconocimiento que tiene la empresa en redes sociales, asistencia a eventos e identificar oportunidades para darse a conocer.

Así mismo, se puede apreciar la medición y seguimiento en los indicadores planteados, formula, meta y responsable tales como: el indicador 1 que es: Productos vendidos en redes sociales, con la fórmula: Productos vendidos en redes sociales/Total de productos vendidos y una meta de 20% y Productos vendidos en bodega/Total de productos vendidos y una meta de 90%

**Tabla 33**

*BSC Clientes y mercado- objetivo 3*

<b>Objetivo Estratégico:</b> Lograr reconocimiento en el mercado en un horizonte a tres años.				
<b>Conceptualización (Definición Del Objetivo):</b> este objetivo tiene como propósito evaluar el grado de reconocimiento que tiene la empresa en redes sociales, asistencia a eventos e identificar oportunidades para darse a conocer.				
<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>Formulas</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Meta 2023</b>	<b>Responsable</b>
Productos vendidos en redes sociales	Productos vendidos en redes sociales/Total de productos vendidos	100	20	Gerencia
<b>Iniciativas Estratégicas</b>			<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>
Promoción de producto a través de redes sociales y uso de tarjetería y asistencia a eventos			\$ 5.000.000	Compras e importaciones
<b>Total</b>			<b>\$ 5.000.000</b>	

**Nota.** Se presenta cuadro de mando integral.

### **5.4.3. BSC perspectiva de procesos**

6.4.3.a. BSC perspectiva de procesos- objetivo 1. En el BSC correspondiente al primer objetivo de la dimensión de procesos en el que se plantea evaluar el avance en la documentación e implementación de procedimientos acorde a los requisitos identificados., en cuanto a la conceptualización de este objetivo, el propósito es evaluar el avance en la documentación e implementación de procedimientos acorde a los requisitos identificados.

También se puede apreciar la medición y seguimiento en los indicadores planteados, formula, meta y responsable tales como: el indicador 1 que es: Procesos documentados, con la fórmula:  $\text{Número de procesos documentados} / \text{Total de procesos identificados para documentar}$  y una meta de 80%.

El segundo indicador para el primer objetivo desarrollado en la matriz OIMER que compone el BSC de procesos es: Requisitos de SST, ambiental, calidad y bioseguridad estandarizados, con la fórmula:  $\text{Número de requisitos implementados se sistemas de gestión} / \text{Total de requisitos identificados en SST, ambiental y calidad}$  y una meta de cumplimiento de 90%.

Así mismo se comunica la estrategia con la descripción de iniciativas estratégicas entre las que se destaca: Creación de políticas, objetivos y establecimiento de plan estratégico (Establecer funciones, roles y responsabilidades, Estandarizar procesos de carga y descarga de material), Estandarizar procesos de SST, Ambiental, calidad y bioseguridad, con un presupuesto total de \$ 13.100.000.

**Tabla 34**

*BSC Procesos- objetivo 1*

<b>Objetivo Estratégico:</b> Documentar procesos				
<b>Conceptualización (Definición Del Objetivo):</b> este objetivo tiene como propósito evaluar el avance en la documentación e implementación de procedimientos acorde a los requisitos identificados.				
<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>Formulas</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Meta 2023</b>	<b>Responsable</b>
Procesos documentados	Número de procesos documentados/ Total de procesos identificados para documentar	100	80	Responsable de calidad
Requisitos SST, ambiental, calidad y bioseguridad estandarizados	Número de requisitos implementados se sistemas de gestión/ Total de requisitos identificados en SST, ambiental y calidad.	100	90	Responsable de calidad
<b>Iniciativas Estratégicas</b>			<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>
Creación de políticas, objetivos y establecimiento de plan estratégico			\$ 8.600.000	Gerencia-calidad-compras
Estandarizar procesos de SST, Ambiental, calidad y bioseguridad.			\$ 4.500.000	Gerencia-calidad-compras
<b>Total</b>			<b>\$ 13.100.000</b>	

**Nota.** Se presenta cuadro de mando integral. Fuente:

6.4.3.c. BSC perspectiva de procesos- objetivo 3. En el BSC correspondiente al tercer objetivo de la dimensión de procesos en el que se plantea es generar mejoras en la calidad del corte de placas de granito de mármol, en cuanto a la conceptualización de este objetivo, el propósito es evaluar la calidad del corte de las placas de granito de mármol.

También se puede apreciar la medición y seguimiento en los indicadores planteados, formula, meta y responsable tales como: Calidad del corte de la placa, con la fórmula:

(Cortes realizados que cumplen con especificaciones de calidad/ Total de cortes realizados)\*100 y una meta de 95%.

Así mismo se comunica la estrategia con la descripción de iniciativas estratégicas entre las que se destaca: Compra de equipos modernos para corte y/o ajuste de equipos para corte, implementación de cuarto para corte, con un presupuesto total de \$ 22.662.000.

**Tabla 35**

*BSC Procesos- objetivo 2*

<b>Objetivo Estratégico:</b> Generar mejoras en la calidad del corte de placas de granito de mármol.				
<b>Conceptualización (Definición Del Objetivo):</b> este objetivo tiene como propósito evaluar la calidad del corte de las placas de granito de mármol.				
<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>Formulas</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Meta 2023</b>	<b>Responsable</b>
Calidad del corte de la placa	(Cortes realizados que cumplen con especificaciones de calidad/ Total de cortes realizados)*100	100	95	Gerencia- Responsable de calidad
<b>Iniciativas Estratégicas</b>			<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>
Compra de equipos modernos para corte y/o ajuste de equipos para corte			\$ 7.256.000	Gerencia- compras
Implementación de cuarto para corte.			\$15.406.000	Gerencia
<b>Total</b>			<b>\$ 22.662.000</b>	

**Nota.** Se presenta cuadro de mando integral.

#### **5.4.4. BSC perspectiva de aprendizaje y crecimiento (dimensión talento humano)**

6.4.4.a. BSC talento humano- objetivo 1. En el BSC correspondiente al primer objetivo de la dimensión de Talento humano, en el que se plantea realizar mejoras en la infraestructura de la empresa, en cuanto a la conceptualización de este objetivo, el propósito es evaluar el avance en las mejoras de infraestructura de la empresa, que

aporten a la calidad de vida de los colaboradores, reducción de esfuerzo y tiempo, así como a mejorar la imagen de la organización.

También se puede apreciar la medición y seguimiento en los indicadores planteados, fórmula, meta y responsable tales como: Mejoras realizadas en instalaciones, con la fórmula: (Mejoras realizadas en infraestructura / Número total de mejoras identificadas para realizar)\*100 y una meta de 60%.

Así mismo se comunica la estrategia con la descripción de iniciativas estratégicas entre las que se destaca: Realizar mejoras en infraestructura de la empresa, que aporten a la calidad de vida de los colaboradores en cuanto a seguridad, prevención de accidentes, reducción de esfuerzos físicos, reducción de condiciones de ruido y polvo., con un presupuesto total de \$ 28.800.000.

**Tabla 36**

*BSC Objetivo1- Talento humano*

<b>Objetivo Estratégico:</b> Realizar mejoras en la infraestructura de la empresa				
<b>Conceptualización (Definición Del Objetivo):</b> este objetivo tiene como propósito evaluar el avance en las mejoras de infraestructura de la empresa, que aporten a la calidad de vida de los colaboradores, reducción de esfuerzo y tiempo, así como a mejorar la imagen de la organización				
<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>Formulas</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Meta 2023</b>	<b>Responsable</b>
Mejoras realizadas en instalaciones	(Mejoras realizadas en infraestructura / Número total de mejoras identificadas para realizar)*100	100	60	Gerencia
<b>Iniciativas Estratégicas</b>			<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>
Realizar mejoras en infraestructura de la empresa, que aporten a la calidad de vida de los colaboradores en cuanto a seguridad, prevención de accidentes, reducción de esfuerzos físicos, reducción de condiciones de ruido y polvo.			\$ 28.800.000	Gerente
<b>Total</b>			<b>\$ 28.800.000</b>	

**Nota.** Cuadro de mando integral para el objetivo 1 de la perspectiva de talento humano.

6.4.4.b. BSC talento humano- objetivo 2. En el BSC correspondiente al segundo objetivo de la dimensión de Talento humano, en el que se plantea establecer métodos de contratación, roles y responsabilidades, en cuanto a la conceptualización de este objetivo, el propósito es evaluar el avance en la estandarización de los roles y responsabilidades de los cargos a desempeñar por los colaboradores a contratar y el cumplimiento del mismo de acuerdo a las necesidades de la empresa.

El primer indicador para el segundo objetivo desarrollado en la matriz OIMER que compone el BSC de procesos es: perfiles de cargo estandarizados, con la fórmula:  $(\text{Número de perfiles cargos estandarizados} / \text{Total de cargos identificados como requeridos para la operación de la empresa})$  y una meta de 90%.

El segundo indicador para el segundo objetivo desarrollado en la matriz OIMER que compone el BSC de procesos es: cumplimiento criterios de selección, con la fórmula:  $(\text{Número de requisitos de selección con los que cumple el candidato} / \text{Número total de requisitos establecidos}) * 100$  y una meta de 90%.

El tercer indicador para el segundo objetivo desarrollado en la matriz OIMER que compone el BSC de procesos es: cumplimiento objetivos de cargo, con la fórmula:  $(\text{Número de objetivos cumplidos por cargo en la evaluación de desempeño} / \text{Número total de objetivos a cumplir por cargo}) * 100$  y una meta de 90%.

Así mismo se comunica la estrategia con la descripción de iniciativas estratégicas entre las que se destaca: Elaborar procedimiento para selección, contratación y evaluación de personal, crear manuales de funciones por cargo, con un presupuesto total de \$ 15.300.000.

**Tabla 37***BSC objetivo 2. Talento Humano*

<b>Objetivo Estratégico:</b> Establecer métodos de contratación, roles y responsabilidades.				
<b>Conceptualización (Definición Del Objetivo):</b> con este objetivo se pretende evaluar el avance en la estandarización de los roles y responsabilidades de los cargos a desempeñar por los colaboradores a contratar y el cumplimiento del mismo de acuerdo a las necesidades de la empresa.				
<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>Formulas</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Meta 2023</b>	<b>Responsable</b>
Perfiles de cargo estandarizados	(Número de perfiles cargos estandarizados/ Total de cargos identificados como requeridos para la operación de la empresa)	100	90	Responsable de calidad
Cumplimiento criterios de selección	(Número de requisitos de selección con los que cumple el candidato/ Número total de requisitos establecidos)*100	100	90	Responsable de calidad
Cumplimiento objetivos de cargo	(Número de objetivos cumplidos por cargo en la evaluación de desempeño/ Número total de objetivos a cumplir por cargo)*100	100	90	Responsable de calidad
<b>Iniciativas Estratégicas</b>			<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>
Elaborar procedimiento para selección, contratación y evaluación de personal.			\$ 7.900.000	Gerente- calidad
Crear manuales de funciones por cargo.			\$7.400.000	Gerente- calidad
<b>Total</b>			<b>\$ 15.300.000</b>	

**Nota.** Se presenta cuadro de mando integral.

6.4.4.c. BSC talento humano- objetivo 3. En el BSC correspondiente al tercer objetivo de la dimensión de Talento humano, es capacitar al personal en competencias específicas, en cuanto a la conceptualización de este objetivo, el propósito es evaluar el avance de la organización frente a las capacitaciones a realizar, que permita contar con colaboradores formados en competencias que aporten a la empresa, a sí mismos y al servicio del cliente.

El primer indicador para el tercer objetivo desarrollado en la matriz OIMER que compone el BSC de procesos es: Capacitaciones realizadas, con la fórmula:  $(\text{Número de capacitaciones ejecutadas} / \text{Número total de capacitaciones programadas}) * 100$  y una meta de 98%.

El segundo indicador para el tercer objetivo desarrollado en la matriz OIMER que compone el BSC de procesos es: Capacitaciones comprendidas, con la fórmula:  $(\text{número de capacitaciones comprendidas} / \text{Número total de capacitaciones ejecutadas}) * 100$  y una meta de 100%.

Así mismo se comunica la estrategia con la descripción de iniciativas estratégicas entre las que se destaca: un programa de capacitación, con un presupuesto total de \$ 5.700.000.

**Tabla 38**

*BSC- Objetivo 3 – Talento Humano*

<b>Objetivo Estratégico:</b> Capacitar al personal en competencias específicas				
<b>Conceptualización (Definición Del Objetivo):</b> este objetivo tiene como propósito evaluar el avance de la organización frente a las capacitaciones a realizar, que permita contar con colaboradores formados en competencias que aporten a la empresa, a sí mismos y al servicio del cliente.				
<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>Formulas</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Meta 2023</b>	<b>Responsable</b>
<b>Capacitaciones realizadas</b>	$(\text{Número de capacitaciones ejecutadas} / \text{Número total de capacitaciones programadas}) * 100$	100	98	Responsable de calidad

**Tabla 33.** (Continuación)

<b>Capacitaciones comprendidas</b>	<b>(número de capacitaciones comprendidas/ Número total de capacitaciones ejecutadas)*100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>Responsable de calidad</b>
<b>Iniciativas Estratégicas</b>			<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>
Programa de capacitación y gestión del conocimiento.			\$ 5.700.000	Calidad
<b>Total</b>			<b>\$ 5.700.000</b>	

**Nota.** Se presenta cuadro de mando integral

#### **5.4.5. BSC perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (TICS)**

6.4.5.a. BSC TICS- objetivo 1. En el BSC correspondiente al primer objetivo de la dimensión de Tecnología de la información y comunicaciones, en el que se plantea: Implementar herramientas tecnológicas para administrar la información, en cuanto a la conceptualización de este objetivo, evaluar el avance de la empresa en relación a la uso de nuevas tecnologías para administrar la información y gestionar el conocimiento de la organización.

También se puede apreciar la medición y seguimiento en los indicadores planteados, formula, meta y responsable tales como: Herramientas tecnológicas efectivas para administrar información, con la fórmula: Herramientas tecnológicas efectivas, implementadas para administrar la información/ Total de herramientas tecnológicas implementadas para administrar la información y una meta de 90%.

Así mismo se comunica la estrategia con la descripción de iniciativas estratégicas entre las que se destaca: el uso de herramientas tecnológicas para administrar la información y gestionar el conocimiento en la organización, con un presupuesto de \$ 3.100.000.

Ver tabla a continuación.

**Tabla 39**

BSC Objetivo 1 TICS

<b>Objetivo Estratégico:</b> Implementar herramientas tecnológicas para administrar la información.				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b> (Definición Del Objetivo): este objetivo tiene como propósito evaluar el avance de la empresa en relación a la uso de nuevas tecnologías para administrar la información y gestionar el conocimiento de la organización.				
<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>Formulas</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Meta 2023</b>	<b>Responsable</b>
<b>Herramientas tecnológicas efectivas para administrar información.</b>	Herramientas tecnológicas efectivas, implementadas para administrar la información/ Total de herramientas tecnológicas implementadas para administrar la información.	100	90	Gerencia
<b>Iniciativas Estratégicas</b>			<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>
Uso de herramientas tecnológicas para administrar la información y gestionar el conocimiento en la organización.			\$ 3.100.000	Gerencia- Calidad
<b>Total</b>			<b>\$ 3.100.000</b>	

**Nota.** Se presenta cuadro de mando integral.

6.4.5.b. BSC TICS- objetivo 2. En el BSC correspondiente al segundo objetivo de la dimensión de Tecnología de la información y comunicaciones, en el que se plantea: Adecuar del puente grúa para reducción de carga física de traslado de materiales, para la conceptualización de este objetivo, se tiene como propósito evaluar el avance de las adecuaciones tecnológicas para reducir la carga física de los colaboradores.

También se puede apreciar la medición y seguimiento en los indicadores planteados, formula, meta y responsable tales como: Adecuaciones realizadas a para reducir carga física, con la fórmula: Número de adecuaciones realizadas para reducir la carga física/ Número total de adecuaciones planeadas por semestre y una meta de 80%.

Así mismo se comunica la estrategia con la descripción de iniciativas estratégicas entre las que se destaca: realizar mejoras en puente grúa para traslado en alturas y en carros para traslado manual de placas en piso reduciendo la carga física, con un presupuesto de \$ 20.000.000.

**Tabla 40**

*BSC Objetivo 2 TICS*

<b>Objetivo Estratégico:</b> Adecuar del puente grúa para reducción de carga física de traslado de materiales.				
<b>Conceptualización (Definición Del Objetivo):</b> este objetivo tiene como propósito evaluar el avance en cuanto a las adecuaciones tecnológicas para reducir la carga física de los colaboradores				
<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>Formulas</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Meta 2023</b>	<b>Responsable</b>
<b>Adecuaciones realizadas a para reducir carga física.</b>	Número de adecuaciones realizadas para reducir la carga física/ Número total de adecuaciones planeadas por semestre	100	80	Gerencia- Responsable de compras e importaciones
<b>Iniciativas Estratégicas</b>			<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>
Realizar mejoras en puente grúa para traslado en alturas y en carros para traslado manual de placas en piso reduciendo la carga física.			\$ 20.000.000	Gerencia
<b>Total</b>			<b>\$ 20.000.000</b>	

**Nota.** Se presenta cuadro de mando integral.

6.4.5.c.BSC TICS- objetivo 3. En el BSC correspondiente al tercer objetivo de la dimensión de Tecnología de la información y comunicaciones, en el que se plantea: Implementar tecnologías para corte de materiales, en cuanto a la conceptualización de este objetivo, se tiene como propósito evaluar el avance de la empresa en la implementación de tecnologías para corte de materiales.

También se puede apreciar la medición y seguimiento en los indicadores planteados, fórmula, meta y responsable tales como: Mejoras tecnológicas para corte de placas de granito, con la fórmula: Número de mejoras implementadas para corte de placas/ Número total de mejoras planificadas y una meta de 90%. Así como las mejoras tecnológicas para el corte de placas de granito (uso de máquina cuadradora, adaptación de pulidora y área de corte según la posición vertical y horizontal del material), con un presupuesto de \$20.000.000.

**Tabla 41**

*BSC Objetivo 3 TICS*

<b>Objetivo Estratégico:</b> Implementar tecnologías para corte de materiales.				
<b>Conceptualización (Definición Del Objetivo):</b> este objetivo tiene como propósito de evaluar el avance de la empresa en la implementación de tecnologías para corte de materiales.				
<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>Formulas</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Meta 2023</b>	<b>Responsable</b>
<b>Mejoras tecnológicas para corte de placas de granito</b>	Número de mejoras implementadas para corte de placas/ Número total de mejoras planificadas.	100	90	Gerencia
<b>Iniciativas Estratégicas</b>			<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>
Realizar mejoras tecnológicas para el corte de placas de granito (uso de máquina cuadradora, adaptación de pulidora y área de corte según la posición vertical y horizontal del material).			\$ 20.000.000	Gerencia
<b>Total</b>			<b>\$ 20.000.000</b>	

**Nota.** Se presenta cuadro de mando integral.

## 5.5. Operacionalización de la estrategia -plan de acción

Con base en el cuadro de mando integral, se planteó el plan de acción para Castelblanco Mármoles y Granitos, estableciendo una unidad encargada para cada objetivo estratégico, teniendo en cuenta las iniciativas estratégicas y se planteó las acciones o actividades a desarrollar para su realización, asignando el tiempo para su

ejecución, el responsable, los involucrados, la asignación de recursos, el presupuesto requerido y el indicador de gestión correspondiente.

Observando los planes de acción propuestos para Castelblanco Mármoles y Granito, estos se orientan en actividades para la creación de valor hacia los clientes, contrastando con Porter (1985) que afirma que “la ventaja competitiva es el valor que una firma es capaz de crear para sus consumidores debe ser mayor al costo que tenga para la firma la creación de dicho valor”.

El cuadro de mando aporta al establecimiento los planes estratégicos de cada una de las perspectivas estratégicas a través los elementos identificados en el modelo de negocio, los cuales se ven posteriormente reflejados en el perfil de capacidad interna y el perfil de oportunidades y amenazas del entorno, que permiten el cruce de las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas de Castelblanco mármoles y Granitos a través del establecimiento de estrategias y objetivo estratégicos que se reflejan en la formulación de los planes de acción para cada una de las iniciativas de los objetivos estratégicos de la organización. El BSC o cuadro de mando, puede ayudar a concretar el plan de negocio partiendo del modelo de negocio (Ostelwalder y Pignerur, 2010) (Sánchez, 2016)

En los anexos 1 a 16 se observan los planes de acción para Castelblanco Mármoles y Granitos, que incluye las acciones o actividades a realizar para la iniciativas propuestas orientados a la mejora de la ventaja competitiva de la organización y se describe para cada uno de los objetivos de las perspectivas financiera, clientes y mercado, proceso, talento humano y TICS; se incluye también información de cronograma o tiempo estimado de ejecución, responsable, involucrados, asignación de recursos, presupuesto e indicador de gestión.

A continuación se describen la información en cada una de las dimensiones estratégicas mencionadas:

### **5.5.1. BSC Perspectiva financiera**

5.5.1.a. Plan de acción BSC perspectiva financiera- iniciativa 1. Para el objetivo 1 de la perspectiva financiera relacionado con aumentar las ganancias a través de la selección de proveedores, con la iniciativa estratégica 1 de elaborar un programa de selección y evaluación de proveedores, se plantearon actividades como el establecimiento de criterios para selección y evaluación de proveedores, este programa aplicaría tanto para proveedores nacionales como extranjeros y para los proveedores nuevos y antiguos de la empresa y permitiría evaluar no solo la calidad del material, sino garantizar que se pueda contar con diferentes referencias de color de granito en durante todo el año. El tiempo de ejecución estimado es 15 días; los principales responsables a cargo se encuentran compras gerencia y otros involucrados como calidad; el indicador de ganancia de producto por proveedor de granito y lavaplatos , así como proveedores de granito con precios competitivos y proveedores de granito que cumplen con los criterios establecidos y el presupuesto asignado es de \$ 5.800.000. **(Ver anexo 1).**

5.5.1.b. Plan acción objetivo 2- BSC Perspectiva financiera – iniciativa 1. Para el objetivo 2 de la perspectiva financiera relacionado con optimizar la estructura de costos y gastos a través de la contabilidad de la empresa, con la iniciativa estratégica 1 enfocada en *la contratación de un contador independiente que apoye el proceso contable*, se plantearon las siguientes actividades: establecer un perfil de cargo, búsqueda de contador o firma de contadores, análisis de propuesta de contadores, contactar y entrevistar candidatos, establecer tipo de contrato y salario. El tiempo de ejecución estimado para las tareas oscila entre 1 y 15 días; los principales responsables a cargo se encuentran compras y calidad, involucrando también a la gerencia; el indicador de gestión asignado para esta iniciativa es Proveedores que cumplen con criterios establecidos y el presupuesto asignado es de \$ 12.000.000. **(Ver anexo 2)**

5.5.1.c. Plan acción objetivo 2- BSC Perspectiva financiera – iniciativa 2 y 3. Para el objetivo 2 de la perspectiva financiera relacionado con organizar la contabilidad de la empresa, con la iniciativa estratégica 2 enfocada en *organizar la contabilidad de la empresa a través de la implementación de sistema de información contable para facturación*, se plantearon las siguientes actividades: cotización de sistema de información contable para facturación, contratación paquete para facturación electrónica, ingreso de compras y ventas a plataforma para facturación electrónica, ingreso de compras y ventas a plataforma para facturación electrónica, análisis de indicadores a partir de información registrada en plataforma . El tiempo de ejecución estimado para las tareas oscila entre 1 día y 1 semestre; los principales responsables a cargo se encuentran compras y gerencia, involucrando también a calidad; el indicador de gestión asignado para esta iniciativa es movimientos periódicos de la empresa también se enfoca en realizar un presupuesto de compras, se plantearon las siguientes actividades: identificar necesidades de compra, establecer procedimiento de compras y selección a proveedores, realizar distintas cotizaciones, comparar las cotizaciones realizadas, identificar costos, analizar los costos , establecer las compras a realizar. El tiempo de ejecución estimado para las tareas oscila entre 1 semana y 1 mes; el principal responsable a cargo es compras, se involucran también gerencia y calidad; el indicador de gestión asignado para esta iniciativa es: ingresos de ventas de granito y lavaplatos, además de compras realizada por producto ( referencia de color de granito y lavaplatos) frente a las ventas realizadas, y el presupuesto asignado es de \$ 3.000.000 y para la elaboración del presupuesto de compras, su análisis y programación de las mismas es de \$1000.000. **(Ver anexos 3 y 4)**

### **5.5.2. BSC Perspectiva de clientes y mercado**

5.5.2.a. Plan acción objetivo 1- BSC Perspectiva clientes y mercados– iniciativa 1. Para el objetivo 1 de la perspectiva de clientes y mercado relacionado con fidelizar al cliente aumentando su satisfacción, con la iniciativa estratégica 1, enfocada en la formulación de un programa de servicio al cliente, se plantearon las siguientes actividades: Elaborar listado mediante lluvia de ideas para establecer las acciones que

la empresa considera como adecuada atención al cliente, Elaborar procedimiento de atención al cliente (acciones correctas y de mejora en atención a clientes), capacitar a colaboradores en procedimiento de atención al cliente, servicio al cliente, técnicas de venta, proceso de venta, expresión corporal, expresión verbal u oratoria, etiqueta empresarial, ética y valores empresariales, etc., realizar encuentros de practica sobre atención al cliente entre los colaboradores de la empresa (simulación). El tiempo de ejecución estimado para las tareas esta entre 1 día y un año; el principal responsable a cargo es calidad y compras, se involucra tambien a gerencia; el indicador de gestión asignado para esta iniciativa es: Ventas calificadas con 5 y el presupuesto asignado es de \$ 5.000.000. **(Ver anexo 5)**

5.5.2.b. Plan acción objetivo 2- BSC Perspectiva clientes y mercado– iniciativa 1. Para el objetivo 2 de la perspectiva de clientes y mercado relacionado con fortalecer el portafolio de productos y servicios, se plantea ampliar el portafolio de colores a escoger, a través de actividade como la elaboración de unlistado de colores de granito y tamaño de granito y lavaplatos requeridos por los clientes, de acuerdo a la impformación recopilada solicitar sotizaciones y adquirir nuevas referencias cromaticcas de granito y tamaños de lavaplatos con un tiempo de ejecución de entre 1 semana y 1 años y un presupuesto de \$60.000.000**(Ver anexo 6)**

5.5.2.c. Plan acción objetivo 3- BSC Perspectiva clientes y mercado– iniciativa 1. Para el objetivo 3 de la perspectiva de clientes y mercado relacionado con Lograr reconocimiento en el mercado en un horizonte a tres años, con la iniciativa estratégica 1, enfocada en la Promoción de producto en físico y a través de redes sociales, se plantearon las siguientes actividades: Identificar información a publicar en redes sociales, Crear un perfil en redes sociales y crear contenido, Realizar un listado de clientes, Envió de portafolio a correo electrónico, en redes sociales o WhatsApp de clientes, asi como el uso de tarjetería, uniformes y publicidad en revistas, se plantearon las siguientes actividades: Diseñar logo de la empresa y seleccionar colores de tarjetería y uniformes, gestionar impresión e tarjetería, logo en camisas y camisetas, y publicidad, difundir el logo de la empresa, entregar tarjetería y uso de

dotación. También se tomo en cuenta la asistencia a eventos para dar a conocer la empresa.

El tiempo de ejecución estimado para las tareas es de 1 año; el principal responsable a cargo es compras, se involucra tambien a calidad y gerencia, el indicador de gestión asignado para esta iniciativa es: Envío de portafolio a correo electrónico, en redes sociales o WhatsApp de clientes y el presupuesto asignado es de \$ 5.000.000. **(Ver anexo 7)**

### **5.5.3. BSC Perspectiva de procesos**

6.5.3.a. Plan acción objetivo 1- BSC Perspectiva procesos– iniciativa 1. Para el objetivo 1 de la perspectiva de clientes y mercado relacionado con estandarizar los procesos y políticas de la empresa en relación con la calidad, SST y medio ambiente , con la iniciativa estratégica 1, enfocada en la creación de políticas, objetivos y establecimiento de plan estratégica, se plantearon las siguientes actividades: Identificar políticas, objetivos, plan estratégico y procesos a documentar, realizar reuniones, lluvia de ideas y entrevistas con colaboradores y gerencia para recopilar información y necesidades a documentar, redactar y esquematizar procesos a socializar, elaborar tabla de gestión documental. Asimismo estandarizar los procesos de carga y descarga de material y herramientas que promuevan el servicio.

El tiempo de ejecución estimado para las tareas esta entre 1 semana y 1 semestre; el principal responsable a cargo es calidad, involucrando tambien a gerencia, compras y a todos los colaboradores de la empresa, el indicador de gestión asignado para esta iniciativa es: procesos documentados , se tienen en cuenta recursos como equipos de cómputo, conexión a internet, tableros, marcadores, papel, esferos, además del tiempo de los colaboradores de la empresa y el presupuesto asignado es de \$ 8.600.000. **(Ver anexo 8)**

6.5.3.f. Plan acción objetivo 3- BSC Perspectiva procesos– iniciativa 1. Para el objetivo 3 de la perspectiva de clientes y mercado relacionado con generar mejoras en la calidad del corte de placas de granito de mármol, con la iniciativa estratégica 1, enfocada en la compra de equipos modernos para corte y/o ajuste de equipos para corte, se plantearon las siguientes actividades: Identificar las necesidades de mejora en el corte de placas de granito de mármol, identificar las características que deben tener los equipos o las mejoras a realizar en equipos actuales, cotizar el costo de nuevos equipos y costo de ajustes a realizar en equipos actuales, realizar análisis de las cotizaciones realizadas, implementar la compra de nuevos equipos y/o realizar ajustes a los equipos de corte actuales para que se ajusten a los procesos de mejora, evaluar la efectividad de la acción realizada para mejorar la calidad del corte en las placas de granito de mármol.

El tiempo de ejecución estimado para las tareas esta entre 1 semana y 1 semestre; el principal responsable a cargo es calidad apoyado por gerencia, involucrando tambien a compras y a todos los colaboradores de la empresa, el indicador de gestión asignado para esta iniciativa es: calidad del corte de la placa, se tienen en cuenta recursos como cámara, celular, listado de situaciones presentadas durante corte de placas, listado de necesidades proceso de corte, videos, computador, paquete office, impresora, papel, cotizaciones, orden de compra, presupuesto equipos, videos, calificación de colaboradores en proceso de corte y el presupuesto asignado es de \$ 10.000.000. (**Ver anexo 9**)

#### ***5.5.4. BSC Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Talento humano)***

6.5.4.a. Plan acción objetivo 1- BSC Talento humano– iniciativa 1. Para el objetivo 1 de la perspectiva de talento humano relacionado con realizar mejoras en la infraestructura de la empresa, con la iniciativa estratégica 1, enfocada en realizar mejoras en infraestructura de la empresa, que aporten a la calidad de vida de los colaboradores en cuanto a seguridad, prevención de accidentes, reducción de esfuerzos físicos, reducción de condiciones de ruido y polvo, se plantearon las siguientes actividades:

Elaborar programa y procedimiento para mantenimiento de equipos y mejoras en infraestructura, identificar necesidades de mejora en infraestructura, elaborar cronograma de actividades de mejoras en infraestructura a realizar, cotizar el costo de las mejoras en infraestructura a realizar, evaluar costos de mejoras en infraestructura, ejecutar cronograma de mejoras, promover las condiciones de seguridad en las instalaciones de la empresa para evitar accidentes, ampliar el puente grúa, para facilitar desplazamiento y reducir esfuerzos físicos, adecuar cuarto de corte para reducir ruido a la comunidad y reducir polvo en el ambiente, habilitar un área de oficina para realizar operaciones, adecuar pintura de paredes, identificación y demarcación de áreas, adecuar puntos de lavado de manos, casilleros, área de descanso y consumo de alimentos.

El tiempo de ejecución estimado para las tareas esta entre 1 mes y 1 año; el principal responsable a cargo es gerencia apoyado por calidad, involucrando tambien a compras, el indicador de gestión asignado para esta iniciativa es: Mejoras realizadas en instalaciones, se tienen en cuenta recursos como Computador, paquete office, Videos, cámara o celular, tablero, post it, celular, cotizaciones, presupuestos, mano de obra, materiales, Cotizaciones, mano de obra, motores, balineras, correas, mano mecánica, acero, ángulos, pared con material aislante, filtros, bloques, cemento, drywall, equipos de corte, pintura, escaleras de dos pasos, brochas, rodillos, papel entre otros y el presupuesto asignado es de \$ 38.800.000.( **Ver anexo 10**)

5.5.4.b. Plan acción objetivo 2- BSC Talento humano– iniciativa 1. Para el objetivo 2 de la perspectiva de talento humano relacionado con establecer métodos de contratación, roles y responsabilidades, con la iniciativa estratégica 1, elaborar procedimiento para selección, contratación y evaluación de personal, se plantearon las siguientes actividades: Elaborar matriz de requisitos legales en cuanto a normatividad laboral, establecer criterios de selección de personal, establecer criterios de contratación de personal, establecer criterios de evaluación a personal, elaborar un programa de talento humano en el que se incluya procedimientos estandarizados para selección,

contratación y evaluación de personal, evaluar los procedimientos del programa de talento humano.

El tiempo de ejecución estimado para las tareas esta entre 1 mes y 1 semestre; el principal responsable a cargo es gerencia apoyado por calidad, involucrando tambien a todos los colaboradores de la empresa, el indicador de gestión asignado para esta iniciativa es: Cumplimiento criterios de selección, se tienen en cuenta recursos como Computador, paquete office, normatividad relacionada, matriz legal, criterios de selección, contratación y evaluación de colaboradores, indicadores, identificación de necesidades de proceso, normatividad que surge y el presupuesto asignado es de \$ 7.900.000. **(Ver anexo 11)**

5.5.5.c. Plan acción objetivo 3- BSC Talento humano– iniciativa 1. Para el objetivo 3 de la perspectiva de talento humano relacionado con establecer Capacitar al personal en competencias específicas, con la iniciativa estratégica 1, enfocada en elaborar un programa de capacitación, se plantearon las siguientes actividades: Identificar necesidades de capacitación, Elaborar procedimiento de capacitación, Establecer un cronograma de capacitación, Preparar capacitaciones en temas requeridos, Capacitar al personal en temas específicos como corte manejo de cargas, manejo de herramientas, servicio al cliente, entre otros.

El tiempo de ejecución estimado para las tareas esta entre 1 mes y 1 semestre; el principal responsable a cargo es gerencia apoyado por calidad, involucrando tambien a todos los colaboradores de la empresa, el indicador de gestión asignado para esta iniciativa es: Capacitar al personal en temas específicos como corte manejo de cargas, manejo de herramientas, servicio al cliente, entre otros, se tienen en cuenta recursos como: tablero, marcadores, papel, buzón de sugerencias, refrigerio, computador, paquete office, internet, pantalla de televisor, cuadernillos, diapositivas, videos, celulares, evaluaciones virtuales e impresas y el presupuesto asignado es de \$ 5.700.000. **(Ver anexo 12)**

### **5.5.5. BSC Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (TICS)**

6.5.5.a. Plan acción objetivo 1- BSC TICS– iniciativa 1. Para el objetivo 1 de la perspectiva de Tecnología de la información y comunicación relacionada con implementar herramientas tecnológicas para administrar la información, con la iniciativa estratégica 1, enfocada en el uso de herramientas tecnológicas para administrar la información y gestionar el conocimiento en la organización, se plantearon las siguientes actividades: identificar necesidades de mejora en la administración de la información y gestión de conocimiento de la empresa, cotizar herramientas tecnológicas para gestión de la información, contratar servicios de plataforma de facturación y administración de información contable, realizar almacenamiento de información en Drive para evitar pérdida de información, estructurar información por carpetas, realizar uso de aplicaciones para captura de registros fotográficos, compra de elementos tecnológicos que permitan capturar la información para gestionar el conocimiento de la empresa.

El tiempo de ejecución estimado para las tareas esta entre 1 semana y 1 año; el principal responsable a cargo es compras apoyado por calidad, involucrando tambien a gerencia, el indicador de gestión asignado para esta iniciativa es: Herramientas tecnológicas efectivas para administrar información, se tienen en cuenta recursos como: Tablero, marcadores, plantilla, Excel, pantalla, listado de necesidades de mejora, computador, email, conexión a internet, cotizaciones, colaborador asignado, celular, app fotografía y el presupuesto asignado es de \$ 3.100.000. **(Ver anexo 13)**

6.5.5.b. Plan acción objetivo 2- BSC TICS– iniciativa 1. Para el objetivo 2 de la perspectiva de Tecnología de la información y comunicación relacionada con adecuar del puente grúa para reducción de carga física de traslado de materiales, con la iniciativa estratégica 1, enfocado en realizar mejoras en puente grúa para traslado en alturas y en carros para traslado manual de placas en piso reduciendo la carga física, se plantearon las siguientes actividades: Elaborar listado de mejoras a realizar en puente grúa, cotizar materiales y obra de mano para mejoras en puente grúa, cotizar

materiales para adecuación de carros de traslado manual para placas en piso, análisis de compras y cotizaciones, compra de materiales para extensión de puente grúa, compra de materiales para adecuación de carros de traslado manual para placas en piso, extensión de puente grúa y adecuación de mejoras, adecuación de carros manuales para traslado manual de material en piso.

El tiempo de ejecución estimado para las tareas esta entre 1 semana y 6 meses; el principal responsable a cargo es gerencia apoyado de compras, involucrando tambien a calidad, el indicador de gestión asignado para esta iniciativa es: adecuaciones realizadas para reducir carga física, se tienen en cuenta recursos como: Hoja Excel, marcadores, papel, registros fotográficos, videos, computador, email, conexión a internet, colaborador asignado, ángulos, tornillos, soldadura, motores, rodamientos, cableado, tableros de control, hierro, soldadura, equipo soldadura, ángulos hierro, tornillos, cauchos de cardan, ruedas y el presupuesto asignado es de \$ 20.000.000.

**(Ver anexo14)**

6.5.5.c. Plan acción objetivo 3- BSC TICS– iniciativa 1. Para el objetivo 3 de la perspectiva de Tecnología de la información y comunicación relacionada con implementar tecnologías para corte de materiales, con la iniciativa estratégica 1, enfocado en realizar mejoras tecnológicas para el corte de placas de granito (uso de maquina cuadreadora, adaptación de pulidora y área de corte según la posición vertical y horizontal del material), se plantearon las siguientes actividades: Identificar necesidades de mejora en el corte de placas de granito de mármol, cotizar equipos tecnológicos, materiales y mano de obra para las mejoras identificadas, analizar las propuestas o cotizaciones, comprar los equipos tecnológicos y materiales requeridos para mejoras tecnológicas, adaptación de maquina cuadreadora para corte de placas de granito de mármol, adaptar área para corte en vertical y horizontal.

El tiempo de ejecución estimado para las tareas esta entre 1 semana y 3 meses; el principal responsable a cargo es gerencia apoyado de compras, involucrando tambien a calidad, el indicador de gestión asignado para esta iniciativa es: mejoras tecnológica

para placas de granito de mármol : Hoja Excel, marcadores, papel, registros fotográficos, videos, computador, email, conexión a internet, colaborador asignado, maquina especializada para corte de mármol, hierro, acero, cableado, discos, motores, material para construcción: cemento, arena, gravilla, bloques, lamina de aislamiento sonido, mesa de corte, tanque de almacenamiento y purificación de agua, tubos para circulación de agua, sistema eléctrico, motores, bombas y el presupuesto asignado es de \$ 20.000.000. (**Ver anexo 15**)

## **5.6. Presupuesto total de los planes de acción**

En el anexo II, se observa el presupuesto total de los planes de acción por cada una de las perspectivas estratégicas de la empresa, para el caso de la dimensión financiera se destacan 2 objetivos entre ellos: aumentar las ganancias a través de la selección de proveedores con precios competitivos, optimizar la estructura de costos y gastos a través de la contabilidad de la empresa, se estableció un presupuesto de \$ 21.800.000.

Para la dimensión de clientes y mercados, se plantearon 3 (Objetivos) objetivos, entre los que se encuentran: satisfacer al cliente, entrega de materiales acorde a las necesidades del cliente, crear vínculos de confianza con clientes y lograr reconocimiento en el mercado en un horizonte a tres años; se estableció un presupuesto de \$70.000.000.

En relación a la dimensión de procesos, se plantearon 3 (tres) objetivos como: Documentar procesos y gestión del conocimiento de la empresa, implementar herramientas que promuevan la calidad y el servicio, generar mejoras en la calidad del corte de placas de granito de mármol; se estableció un presupuesto de \$ 18.600.000.

Con respeto a la dimensión de talento humano, se propusieron los siguientes 4 (cuatro) objetivos: Realizar mejoras en la infraestructura de la empresa, establecer métodos de contratación, roles y responsabilidades, capacitar al personal en

competencias específicas, fomentar una cultura de confianza y logro de competencias; se estableció un presupuesto de \$ 52.400.000.

En el caso de la dimensión de tecnologías de la información y comunicación (TICS), se cuenta con 3 (tres) objetivos entre los cuales se observan: implementar herramientas tecnológicas para administrar la información, adecuar del puente grúa para reducción de carga física de traslado de materiales e implementar tecnologías para corte de materiales; se asignó un presupuesto de \$ 43.100.000.

De acuerdo a la suma de los costos del anexo 16, se propone un presupuesto de \$ 205.900.000 para la implementación de cada una de las iniciativas propuestas en los objetivos estratégicos de las perspectivas financieras, clientes y mercado, procesos, talento humano y TICS.

## 6. CONCLUSIONES

A partir de este trabajo se observa que el desarrollo del Balanced ScoreCard, permitió traducir las ideas descritas en el Canvas una vez establecidas las bases y convertirlos en objetivos, factores clave de éxito e indicadores que permiten orientar las estrategias propuestas orientadas a la competitividad de la empresa, y brindar continuidad al modelo de negocio (Sánchez y otros, 2016).

La identificación del modelo de negocio a través del Canvas, permitió capturar la información de la empresa, visualizarla, comunicarla y entenderla y también facilitó el análisis de los factores clave necesarios para desarrollar la estrategia. Además El Canvas permite reflexionar y hacer propuestas concretas sobre quién es el segmento cliente objetivo de la start-up como Castelblanco Mármoles y Granitos, definiendo el tipo de cliente más importante y sus necesidades (Sánchez y otros, 2016).

La aplicación del PCI (perfil de capacidad interna) y el POAM (perfil de oportunidades y amenazas del medio) , aporta a la identificación de las alternativas a disposición de Castelblanco mármoles y Granitos, para la elección de las estrategias en relación a su contexto interno partiendo de sus fortalezas y debilidades, así como en su contexto externo, en las oportunidades y amenazas, orientadas al logro de los objetivos estratégicos de la organización, permitiendo generar los elementos necesarios y una adecuada combinación de variables para el desarrollo del DOFA de la empresa caso de estudio.

El DOFA elaborado para Castelblanco Mármoles y Granitos , se enfocó en la utilización de las fortalezas y aprovechamiento de las oportunidades para protegerse de las amenazas que puedan afectar a la empresa, así mismo a fortalecer las debilidades internas para mitigar las amenazas del medio externo, y como resultado, fue posible proponer los proyectos o iniciativas estratégicas para cada uno de los objetivos propuestos orientados a la mejora de la competitividad y al cumplimiento de la propuesta de valor de la organización.

El empleo del BSC, contribuyo además del establecimiento de objetivos, a la identificación de las variables clave en relación a las iniciativas estratégicas propuestas, para hacerlas operativas en los planes de acción y realizar el seguimiento respecto al cumplimiento de los mismos a través del planteamiento de indicadores.

El enfoque del CMI proporciona cuatro elementos esenciales que hacen la gestión estratégica diferente a otros modelos de forma tal que contribuye a mejorar el desempeño de la empresa (Kaplan & Norton, 2008). El CMI permite aclarar y traducir la visión compartida dentro de la organización, mejora la comunicación, integra elementos para el cumplimiento de las metas, facilita la revisión y retroalimentación estratégica a fin de responder a los cambios en el entorno competitivo.

Con base en los resultados obtenidos, se puede afirmar que el Canvas permite crear una imagen global de los aspectos que una empresa debe tener en cuenta para diseñar su propuesta de valor, sin embargo al traducir la información del modelo de negocio en el cuadro de mando, esta permitió concretar las estrategias para Castelblanco Mármoles y Granitos, a través de objetivos, presupuestos, metas, iniciativas estratégicas e indicadores que aporten a la competitividad de la organización y reflejar la información mediante planes de acción con los que a futuro la empresa pueda implementar las estrategias plasmadas en los mismos.

El BSC, en conjunto con el Canvas permite completar y reflexionar acerca de los objetivos clave para materializar el modelo de negocio (Sánchez, 2016; Kaplan & Norton, 2001). Se concluye que el plan estratégico de Castelblanco Mármoles y Granitos, se conforma de planes de acción específicos planteados con el desglose de actividades o tareas que la empresa debe realizar, así como el planteamiento de indicadores estratégicos que midan la competitividad, respecto a la gestión de los objetivos establecidos en el cuadro de mando y permitan a su vez evaluar a futuro el avance de las estrategias planteadas para materializar la propuesta de valor establecida en el modelo de negocio de la empresa para mejora de la competitividad de la misma.

## BIBLIOGRAFIA

Amstrong, Gary y Kotler, Philip (2013). Fundamentos del Marketing. Pearson Education, México. ISBN: 978-607-32-1722-4.

Arango, Olmos Alicia (2019), DANE, En el marco del “1er Congreso de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Pequeña y Mediana Empresa – MiPymes”. Bogotá, Colombia, 26 de septiembre de 2019. Ministerio del trabajo. Fecha de consulta: 22 de diciembre de 2020. En línea en: < <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>>.

Beckham, D. (2017). A Strategic Plan: Getting Results. H&HN: Hospitals & Health Networks, 91(12), 28. Retrieved from <http://ezproxy.uamerica.edu.co:2055/login.aspx?direct=true&db=f5h&AN=126498923&lang=es&site=ehost-live&scope=site>

Cámara de comercio de Bogotá (2019). Aumento del 14% de empresas creadas en Bogotá y en la región. Fecha de consulta: 22 de diciembre de 2020. En línea en: < <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2019/Diciembre-2019/Aumento-14-el-numero-de-empresas-creadas-en-Bogota-y-la-Region>>.

Cámara de comercio de Bogotá (2020). Dinámica empresarial, observatorio de la región, Indicador de empresas renovadas y matriculadas. Dirección de gestión de conocimiento, Registro mercantil de la CCB (Cámara de Comercio de Bogotá), 03 de julio del 2020. Fecha de consulta: 23 de diciembre de 2020. En línea en: <https://www.ccb.org.co/observatorio/Economia/Economia-dinamica-incluyente-e-innovadora/Dinamica-empresarial/Indicador-empresas-renovadas-y-matriculadas>

Cámara de comercio de Bogotá (2019). Dinámica empresarial, observatorio de la región, Crecimiento económico, 03 de Octubre de 2020. Fecha de consulta: 27 de diciembre de 2020. En línea en:< <https://www.ccb.org.co/observatorio/Economia/Economia-dinamica-incluyente-e-innovadora/Crecimiento-economico>>.

Cámara de comercio de Bogotá (2021). Al cierre del 2020 las empresas de Bogotá y la región cayeron 11%. Enero 2021. Fecha de consulta: 30 de Septiembre de 2021. En línea en: < <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2021/Enero/Al-cierre-de-2020-las-empresas-de-Bogota-y-la-Region-cayeron-11>>.

Correa, J. A., Marín, A. M. y Herrera, D. M. (2006). Componentes mínimos para la gestión integral de pequeñas empresas. Tesis de Especialización para optar al Título de Especialistas en Finanzas y Preparación y Evaluación de Proyectos, Facultad de Ingeniería, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

DANE (2019). Encuesta de micronegocios. Informe ejecutivo micro negocios- Emicron 2019. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Fecha de consulta: 27 de diciembre de 2020. En línea en: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/micro/ciudades/micro\\_negocios\\_informe\\_Bogota\\_2019.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/micro/ciudades/micro_negocios_informe_Bogota_2019.pdf).

David Fred. R(2013). Conceptos de administración estratégica. Peason education, Mexico, 2013. ISBN 978-607-32-1576-3., p.11

David. Fred. R(2008). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación, México. P.7.

Drucker, P. (2007). The practice of management. The classic Drucker collection (Edición revisada, reimpresión). M. Belbin (Ed.) USA:

Elsevier.impresa/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>.

Dussán-Pulecio, C. y Serna-Gómez, H. (2017). Planeación estratégica para Mipymes. (Documento de docencia N° 6). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. Doi: <https://doi.org/10.16925/greylit.2085>.

Freedman, Lawrence (2013). Strategy: A History. Nueva York: Oxford University Press, 2013. 751p.

Gomez Bernal, Jorge Alexander (2016). Tesis: Efectos de la globalización en pequeñas y medianas empresas (pymes). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.

Gomez, Jorge & Romão, Mário. (2019). Sustainable Competitive Advantage With the Balanced Scorecard Approach. 10.4018/978-1-5225-7362-3.ch106.

Graninter (sf). Granintern SAS, ¿Quiénes somos? <http://www.granintersas.com/>

Hitt, Michael; Ireland.D; Hoskisson. R (2007). Administración estratégica, competitividad y globalización. Cengage Learning Editores, México, D.F. 7ª edición.

ISO 9001: 2015 (2015) . Norma técnica Colombiana. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. ICONTEC. Cuarta edición.

ISO 9000: 2015 (2015) . Norma técnica Colombiana. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario. ICONTEC. Segunda actualización.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. Harvard Business Review, p 1-16.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage: Harvard Business Publishing Corporation. Boston. Massachusett .

Kaplan & Norton, (2001). Mapas estrategicos.: Harvard Business School Publishing Corporation. Ediciones Gestión 2000; Barcelona, p.65.

Kaplan & Norton(2002). The Balanced Scorecard traslating strategy in to action. Gestión 2000.S.A. Barcelona, 2002.p.59-161.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas estrategicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Ediciones Gestión 2000. Planeta de Agostini Profesional y Formación. S.L. Barcelona. España. ISBN 84-8088-486-X.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007a). Balanced scorecard: Springer. Harvard Business Review.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007b). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. Harvard Business Review, América Latina, 3-12

Kaplan & Norton, (2011). Como utilizar el cuadro de mando integral. Harvard Business School Publishing Corporation. Gestión 2000, Barcelona, p.83.

Mármoles MYF (2020). Mármoles y granitos nacionales e importados. <https://www.marmolesmf.com.co/productos.html>

Mármoles y Materiales (2020). Mármoles y materiales SAS. <http://www.marmolesymateriales.com.co/>>.

Mintzberg, H., & Brian, J (1993). El proceso estratégico, procesos, conceptos y casos. Prentice hall Hispanoamérica S.A. Segunda edición, México, p.4-14.

Molina, Diaz, J (2021). La crisis en Colombia: colapsos en Buenaventura genera importantes sobrecostos en el comercio exterior. ANALDEX. En línea en: < <https://www.analdex.org/2021/07/01/crisis-en-colombia-colapso-en-buenaventura-genera-importantes-sobrecostos-al-comercio-exterior>>.

Osorio Russi, A. (2013). Gerencia Estratégica de Organizaciones.

Osterwalder, A., Pigneur, y. & Tucci, C. (2005). "Clarifying Business Models: origins, present and future of the concept". Communications of the Association for Information Science, 16: 1-25.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. Hoboken, NJ: Wiley.

Osterwalder, A (2012). Business Model Canvas (Generación de modelos de negocio). Editorial Ediciones Deusto.Barcelona. España. ISBN 9788423427994.

Osterwalder, Alexander; PIGNEUR, Yves; SMITH, Allan; Bernarda, Greg y Papadakos, Patricia (2015). Diseñando la propuesta de valor, España, Centro libros PAPP, S. L.U. Planeta.

Pineda, Osorio, C (2021). La crisis en Colombia: colapsos en Buenaventura genera importantes sobrecostos en el comercio exterior. ANALDEX- ASOPARTES. En línea en: < <https://www.analdex.org/2021/07/01/crisis-en-colombia-colapso-en-buenaventura-genera-importantes-sobrecostos-al-comercio-exterior>>.

Porter, M. E. (1985). "Competitive Advantage", The Free Press, New York, NY.

- Porter, M. (1987). La cadena de valor y la ventaja competitiva. Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior, 51-78.
- Porter, Michael. E (1991). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial REI Argentina S.A, Buenos aires, Argentina. ISBN 950-695-046-6.
- Porter, M. (1999) "Creating Advantage", Executive Excellence, 11, pp. 13-14.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 86(1), 1-2
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review, diciembre 2011, p.100-107.
- Restrepo Sánchez, Natalia María (2012). Gerencia Estratégica. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina. Primera edición, agosto de 2012.
- Restrepo Luz; Estrada Sandra y Ballesteros Pedro (2010). Planeación estratégica logística para un holding empresarial. Scientia et Technica Año XVI, No 44, Abril de 2010. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701.
- Rueda Sosa, Juan Ricardo (2014). Diseño de un modelo de planeación estratégica soportado en el sistema gerencial de Kaplan y Norton, aplicable a las mipymes de reciente creación originadas como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Sánchez Vázquez, José Manuel; Vélez Elorza, María Luisa; Araújo Pinzón, Pedro (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo CANVAS al cuadro de mando integral. Revista Facultad de Ciencias Económicas:

Investigación y Reflexión, vol. XXIV, núm. 1, junio, 2016, pp. 37-47 Universidad Militar Nueva Granada Bogotá, Colombia.

Serna, Gómez, H (1994). Planeación y Gestión Estratégica. LEGIS Editores S.A. Primera Edición, Santafé de Bogotá, Colombia.

Serna Gómez, H. (2008). Gerencia Estratégica (Décima edición ed.). (Panamericana Editorial Ltda., Ed.) Bogotá, Bogotá, Colombia: 3R Editores.

Serna Gómez, Humberto (2010). Gerencia estratégica. Universidad de los Andes. 10 edición, 3R ediciones, Bogotá; Colombia. p. 70-17.

Serna, H. (2014). Gerencia Estratégica. Bogotá D.C., Colombia: 3R editores. (11ª. ed., pp. 20, 55-80, 147-217).

Soren Skou, CNN, 2021. La crisis del transporte marítimo esta empeorando y puede traer escasez mundial y afectar tu bolsillo. Hanna Ziady. CNN. Panorama Mundial, 09:34 ET(13:34 GMT) 23 Agosto, 2021. En: <https://cnnespanol.cnn.com/2021/08/23/crisis-transporte-maritimo-escasez-mundial-consumidores-trax/>

Talancón, H. P. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e investigación en Psicología, 12(1), 113-130.

Teixeira, G. & Canciglieri, O. (2019). How to make strategic planning for corporate sustainability? Journal of Cleaner Production. Pp. 1421-1431. Doi: 10.1016/j.jclepro.2019.05.063.

Uribe Rueda, Nicolás (2019). Aumento del 14% de empresas creadas en Bogota y en la región. Presidente CCB. Cámara de Comercio de Bogotá, Fecha de consulta: 22 de diciembre de 2020. En línea en: < <https://www.ccb.org.co/Sala-de->

[prensa/Noticias-CCB/2019/Diciembre-2019/Aumento-14-el-numero-de-empresas-creadas-en-Bogota-y-la-Region>](#).

Wolf, C., & Floyd, S. (2017). Estrategica planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43, 1754–1788. Doi: 10.1177/0149206313478185.

## GLOSARIO

**BSC:** Cuadro de mando integral o Balanced scorecard. Es una metodología estratégica para el logro de los objetivos y metas organizacionales que mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento (Kaplan y Norton, 2002).

**Calidad:** resultado de comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes (ISO 9000: 2015)

**CANVAS:** es un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio (Ostelwalder y Pigneur, 2010).

**Cliente:** persona u organización que podría recibir, o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido de ella. (ISO 9000: 2015)

**Estrategia:** son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo (David, 2013)

**Gestión de la calidad:** Gestión con respecto a la calidad (ISO 9000: 2015).

**Lineamiento estratégico:** son los elementos del más alto nivel de la Estrategia Organizacional, cuyo propósito es alinear el comportamiento de todos los miembros de la Organización hacia un horizonte y Visión compartida (Osorio, 2013)

**Mapa estratégico:** es una representación visual de la estrategia de una organización. Describe el proceso de creación de valor entre los objetivos y las perspectivas financiera, de clientes, de proceso y de aprendizaje y crecimiento( Kaplan y Norton, 2008).

**Matriz OIRC:** Objetivos, iniciativas, responsables y comprometidos. Establece las iniciativas estratégicas y responsables de las mismas para cada objetivo planteado en el mapa estratégico (Osorio, 2013)

**Matriz OIMER:** Objetivos, indicadores estratégicos, metas y responsables. La matriz OIMER, parte de los objetivos estratégicos y de la matriz OIRC, para establecer los indicadores e iniciativas, que controlen el cumplimiento de las metas planteadas (Osorio, 2013).

**Mejora:** actividad recurrente para mejorar el desempeño (ISO 9000: 2015).

**Misión:** propósito de la existencia de la organización, tal como lo expresa la alta dirección (ISO 9000: 2015).

**PCI:** perfil de capacidad interna. Se basa en el análisis interno de la organización, calificando el impacto de las fortalezas y debilidades de la organización, como alto, medio o bajo para el éxito de la organización (Serna, 2010).

**Plan de acción:** especificación de los procedimientos y recursos asociados a aplicar, cuando deben aplicarse y quien debe aplicarlos a un objeto específico (ISO 9000: 2015)

**POAM:** perfil de oportunidades y amenazas del entorno. La matriz POAM, se basa en el análisis externo de la organización, califica las oportunidades y amenazas de alto, medio y bajo impacto en el éxito de la organización (Serna, 2010).

**Visión:** Aspiración de aquello que una organización querría llegar a ser, tal como lo expresa la alta dirección (ISO 9000:2015)

***ANEXOS***

## ANEXO 1

### PLAN ACCIÓN OBJETIVO 1- BSC PERSPECTIVA FINANCIERA – INICIATIVA 1

**Objetivo estratégico:** Aumentar las ganancias a través de la selección de proveedores con precios competitivos

**Iniciativa estratégica:** Elaborar programa con criterios de selección y evaluación a proveedores.

No	Acciones o actividades	Cronograma	Responsable	Involucrados	Asignación de recursos	presupuest o	Indicador de gestión
1	Establecer criterios de compra, selección y evaluación de proveedores	15 días	Compras e importaciones	Proveedor, gerencia, calidad, compras	Computador, internet, celular.	\$ 2.100.000	Ganancia producto x proveedor
2	Contactar proveedores nuevos y verificar documentación	1 mes	Compras e importaciones	Proveedor, gerencia, calidad, compras	Computador, internet, celular.	\$ 1.500.000	granito. Proveedores granito-
3	Comparar propuestas y analizar ofertas	1 mes	Compras e importaciones y gerencia	Gerencia y compras e importaciones	Tiempo, computador, internet	\$ 200.000	lavapaltos precios competitivos
4	Negociar materiales de calidad a precios competitivos y Realizar la compra	15 días	Compras e importaciones y gerencia	Gerencia y compras e importaciones	Tiempo, computador, internet	\$ 1000.000	Proveedores granito/lavap
5	Evaluar proveedores periódicamente	15 días	Compras e importaciones y gerencia	Gerencia y compras e importaciones	Tiempo, computador, internet	\$ 1000.000	latos cumplen criterios.
						\$ 5.800.000	

**Nota.** Se observa plan de acción para objetivo 1 del BSC, iniciativa 1, perspectiva financiera.

## ANEXO 2

### PLAN ACCIÓN OBJETIVO 2- BSC PERSPECTIVA FINANCIERA – INICIATIVA 1

*Objetivo Estratégico: Optimizar la estructura de costos y gastos a través de la contabilidad de la empresa.*

*Iniciativa Estratégica: Contratación de un contador independiente que apoye el proceso contable*

N #	Acciones o Actividades	Cronograma	Responsable	Involucrados	Asignación De Recursos	Presupuesto	Indicador De Gestión
1	Establecer un perfil de cargo	1 semana	Gerente y calidad	Gerente y calidad	Profesional de calidad o recurso humano	\$ 200.000	Movimientos periódicos de la empresa.
2	Búsqueda de contador o firma de contadores contable.	15 días	Gerente	Gerente	Computador, internet, celular	\$ 200.000	
3	Análisis de propuestas de contadores	1 semana	Gerente	Gerente y compras	Computador, lista de verificación.	\$ 200.000	
4	Contactar y entrevistar candidatos	1 semana	Gerente	Gerente	Correo electrónico, celular	\$ 200.000	
5	Establecer tipo de contrato y salario	1 día	Gerente	Gerente	Computador	\$ 11.200.000	
<b>Total</b>						<b>\$ 12.000.000</b>	

**Nota.** Se observa plan de acción para objetivo 2 del BSC de la iniciativa estratégica 1, para la perspectiva financiera.

### ANEXO 3

## PLAN ACCIÓN OBJETIVO 2- BSC PERSPECTIVA FINANCIERA – INICIATIVA 2

*Objetivo Estratégico: Optimizar la estructura de costos y gastos a través de la contabilidad de la empresa.*

*Iniciativa Estratégica: Implementación de sistema de información contable para facturación*

N#	Acciones o Actividades	Cronograma	Responsable	Involucrados	Asignación De Recursos	Presupuesto	Indicador De Gestión
1	Cotización de sistema de información contable para facturación	1 semana	Compras	Compras y Gerencia	Equipos de cómputo, servicios de telecomunicaciones	\$ 100.000	Movimientos periódicos de la empresa.
2	Contratación paquete para facturación electrónica	1 semana	Gerente	Compras y Gerencia	Paquete de facturación electrónica	\$ 1.600.000	
3	Ingreso de compras y ventas a plataforma para facturación electrónica.	Diario	Compras	Compras	Paquete de facturación electrónica	\$1.200.000	
4	Análisis de indicadores a partir de información registrada en plataforma	Semestral	Compras	Compras y calidad	Conexión a internet, sistema de información contable	\$100.000	
<b>Total</b>						\$ 3.000.000	

**Nota.** Se observa plan de acción para objetivo 2 del BSC de la iniciativa estratégica 2, para la perspectiva financiera.

## ANEXO 4

### PLAN ACCIÓN OBJETIVO 2- BSC PERSPECTIVA FINANCIERA – INICIATIVA 3

*Objetivo Estratégico: Optimizar la estructura de costos y gastos a través de la contabilidad de la empresa.*

*Iniciativa Estratégica: Elaborar presupuesto de compras, análisis de costos y programación de compras.*

N#	Acciones o Actividades	Cronograma	Responsable	Involucrados	Asignación De Recursos	Presupuesto	Indicador De Gestión
1	Identificar necesidades de compra y costos que se generan en la operación.	1 semana	Compras	Gerencia – compras	Check list de necesidades de compra	\$ 200.000	Ingresos de ventas de granito y lavaplatos.
2	Categorizar costos y Establecer procedimiento de compras y selección de proveedores	15 días	Compras	Compras, calidad , gerencia	Manual, medios magnéticos	\$ 2.00.000	Compras realizadas por producto ( referencia de color de granito y lavaplatos), frente a las ventas realizadas.
3	Realizar distintas cotizaciones	1 mes	Compras	Compras	Equipo de cómputo, celular, correo electrónico	\$ 200.000	
4	Comparar las cotizaciones realizadas y analizar costos.	15 días	Compras	Compras, gerencia	Equipo de cómputo.	\$ 200.000	
5	Establecer las compras a realizar	1 semana	Compras	Compras, gerencia	Equipo computo, celular, correo electrónico, check list necesidades, orden de compra.	\$ 200.000	
<b>Total</b>						\$ 1000.000	

**Nota.** Se observa plan de acción para objetivo 2 del BSC de la iniciativa estratégica 3, para la perspectiva financiera.

## Anexo 5

### PLAN ACCIÓN OBJETIVO 1- BSC PERSPECTIVA CLIENTES Y MERCADOS– INICIATIVA 1

*Objetivo Estratégico: Fidelizar al cliente aumentando su nivel de satisfacción.*

*Iniciativa Estratégica: Programa de servicio al cliente( Servicio amable y atención oportuna)*

#	Acciones o Actividades	Cronograma	Responsable	Involucrados	Asignación De Recursos	Presupuesto	Indicador De Gestión
1	Elaborar listado mediante lluvia de ideas para establecer las acciones que la empresa considera como adecuada atención al cliente y fidelización.	1 día	Calidad	Gerencia, compras, calidad	Papel, marcadores	\$ 200.000	Ventas calificadas con 5
2	Elaborar procedimiento de atención al cliente (acciones correctas y de mejora en atención a clientes).	1 semana	Calidad	Calidad	Equipo de cómputo, listado de acciones positivas y de mejora en atención al cliente.	\$ 300.000	
3	Capacitar a colaboradores en procedimiento de atención al cliente, servicio al cliente, técnicas de venta, proceso de venta, expresión corporal, expresión verbal u oratoria, etiqueta empresarial, ética y	1 año, mes a mes	Calidad, compras	Calidad, Gerencia, Compras	Propuestas de cotización, check list de necesidades de capacitación, cronograma de capacitación, tiempo.	\$ 2500.000	

---

**Objetivo Estratégico:** Fidelizar al cliente aumentando su nivel de satisfacción.

---

**Iniciativa Estratégica:** Programa de servicio al cliente( Servicio amable y atención oportuna)

---

#	Acciones o Actividades	Cronograma	Responsable	Involucrados	Asignación De Recursos	Presupuesto	Indicador De Gestión
	valores empresariales, etc.						
4	Enviar contenido de valor por whatsapp y redes sociales.	Trimestral	Calidad	Gerencia, compras, calidad, todos los colaboradores de la empresa.	Tiempo, papel, marcadores.	\$ 2000.000	
<b>Total</b>						<b>\$ 5.000.000</b>	

---

**Nota.** Se observa plan de acción para objetivo 1 del BSC de la iniciativa estratégica 1, para la perspectiva de clientes y mercado.

## ANEXO 6

### PLAN ACCIÓN OBJETIVO 2- BSC PERSPECTIVA CLIENTES Y MERCADO– INICIATIVA 1

**Objetivo:** Fortalecer el portafolio de productos ( variedad de coloresde granito, tamaño de lavaplatos y fabricación de mesones)

**Iniciativa Estratégica:** Ampliar el portafolio de colores a ofrecer

##	Acciones o Actividades	Cronograma	Responsable	Involucrados	Asignación De Recursos	Presupuesto	Indicador De Gestión
1	Elaborar listado de colores de granito y tamaños de lavaplatos requeridos por los clientes	1 mes	Compras-Gerencia	Compras, gerencia, clientes	Equipo de cómputo.	\$100.000	Proyectos entregados según especificaciones.
2	Cotizar nuevos colores de granito y referencias de lavaplatos.	1 mes	Compras	Compras	Listado de colores requeridos por los clientes, computador, internet, celular, plan de datos.	\$ 450.000	
3	Adquirir nuevas referencias de color y tamaños para incluir en el inventario	Trimestre – Semestre	Compras-Gerencia	Compras, gerencia, calidad	Orden de compra, listado de colores requeridos, computador, presupuesto para compras.	\$59.450.000	
<b>Total</b>						<b>\$60.000.000</b>	

**Nota.** Se observa plan de acción para objetivo 2 del BSC de la iniciativa estratégica 1, para la perspectiva de clientes y mercado.

## ANEXO 7

### PLAN ACCIÓN OBJETIVO 3- BSC PERSPECTIVA CLIENTES Y MERCADO– INICIATIVA 1

*Objetivo Estratégico: Lograr reconocimiento en el mercado en un horizonte a tres años.*

*Iniciativa Estratégica: Promoción de producto a de visita a clientes, eventos y uso de redes sociales*

#	Acciones o Actividades	Cronograma	Responsable	Involucrados	Asignación De Recursos	Presupuesto	Indicador De Gestión
1	Identificar información a publicar en redes sociales y crear perfil.	1 semana	Compras	Compras, calidad, Gerencia	Listado de necesidades del cliente.	\$ 500.000	Productos vendidos en redes sociales
2	Realizar listado de clientes en físico y redes sociales a contactar	1 semana	Compras	Compras, calidad, Gerencia	Computador, internet, imágenes, videos, texto a publicar.	\$ 500.000	
3	Realizar visita a clientes y participar en eventos de la industria de granito para atraer clientes.	Envío de portafolio a correo o whatsapp de clientes	Compras	Gerencia	Base de datos de facturación	\$ 2.000.000	
4	Envío de portafolio a correo electrónico, en redes sociales o whatsapp de clientes	Mensual	Compras	Compras, gerencia	Computador, internet, celular, listado de correos electrónicos.	\$ 2000.000	
<b>Total</b>						\$ 5000.000	

**Nota.** Se observa plan de acción para objetivo 3 del BSC de la iniciativa estratégica 1, para la perspectiva de clientes y mercado.

## Anexo 8

### PLAN ACCIÓN OBJETIVO 1- BSC PERSPECTIVA PROCESOS– INICIATIVA 1

**Objetivo Estratégico:** Estandarizar procesos y políticas de la empresa en relación con la calidad, SST y medio ambiente.

**Iniciativa Estratégica:** Creación de políticas, objetivos y establecimiento de plan estratégico

#	Acciones o Actividades	Cronograma	Responsable	Involucrados	Asignación De Recursos	Presupuesto	Indicador De Gestión
1	Identificar visión, misión, políticas, objetivos, plan estratégico y procesos a documentar.	1 semana	Calidad	Calidad, gerencia, compras	Computador, tablero, marcadores, esferos y papel.	\$ 2.000.000	Procesos documentados
2	Realizar reuniones, lluvia de ideas y entrevistas con colaboradores y gerencia para recopilar información y necesidades a documentar.	1 semestre	Calidad	Calidad, gerencia, compras, todos los colaboradores	Tablero, marcadores, esferos, papel	\$ 1.000.000	
3	Redactar y esquematizar procesos a socializar.	1 semestre	Calidad	Calidad, gerencia	Computador.	\$ 5.400.000	
4	Elaborar tabla de gestión documental	1 semestre	Calidad	Calidad	Computador	\$ 200.000	
<b>Total</b>						<b>\$ 8.600.000</b>	

**Nota.** Se observa plan de acción para objetivo 1 del BSC de la iniciativa estratégica 1, para la perspectiva de procesos internos.

## ANEXO 9

### PLAN ACCIÓN OBJETIVO 2- BSC PERSPECTIVA PROCESOS– INICIATIVA 1

*Objetivo Estratégico: Generar mejoras en la calidad del corte de placas de granito*

*Iniciativa Estratégica: Compra de equipos modernos para corte y/o ajuste de equipos para corte*

N#	Acciones o Actividades	Cronograma	Responsable	Involucrados	Asignación De Recursos	Presupuesto	Indicador De Gestión
1	Identificar las necesidades de mejora en el corte de placas de granito de mármol.	1 mes	Calidad	Calidad, compras, gerencia	Cámara, celular, listado de necesidades de corte de placas.	\$ 1000.000	Calidad del corte de la placa
2	Identificar las características que deben tener los equipos o las mejoras a realizar en equipos actuales.	1 semana	Calidad	Calidad, compras, gerencia	Listado de necesidades proceso de corte, videos, computador	\$ 1000.000	
3	Cotizar el costo de nuevos equipos y costo de ajustes a realizar en equipos actuales.	1 mes	Compras	Calidad, compras, gerencia	Computador, correo electrónico, paquete office, internet	\$ 1000.000	
4	Realizar análisis de las cotizaciones realizadas	1 mes	Compras	Compras, gerencia	Computador, paquete office, impresora, papel	\$ 1000.000	
5	Implementar la compra de nuevos equipos y/o realizar ajustes a los equipos de corte actuales para que se	Semestre	Gerencia	Compras, gerencia	Cotizaciones, orden de compra, presupuesto equipos	\$ 5.000.000	

**Objetivo Estratégico:** Generar mejoras en la calidad del corte de placas de granito

**Iniciativa Estratégica:** Compra de equipos modernos para corte y/o ajuste de equipos para corte

<b>N#</b>	<b>Acciones o Actividades</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Responsable</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Asignación De Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Indicador De Gestión</b>
	ajusten a los procesos de mejora.						
6	Evaluar la efectividad de la acción realizada para mejorar la calidad del corte en las placas de granito de mármol.	Semestre	Calidad	Calidad, gerencia	Videos, calificación de colaboradores en proceso de corte.	\$ 10. 000.000	
<b>Total</b>						\$ 10.000.000	

**Nota.** Se observa plan de acción para objetivo 2 del BSC de la iniciativa estratégica 1, para la perspectiva de procesos.

## ANEXO 10

### PLAN ACCIÓN OBJETIVO 1- BSC PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (TALENTO HUMANO) – INICIATIVA 1

**Objetivo Estratégico:** Mejorar las condiciones de infraestructura de la empresa, para el desarrollo de cortes y seguridad de clientes y trabajadores.

**Iniciativa Estratégica:** Realizar mejoras en infraestructura de la empresa, que aporten a la calidad de vida de los colaboradores en cuanto a seguridad , prevención de accidentes, reducción de esfuerzos físicos, reducción de condiciones de ruido y polvo.

#	Acciones o Actividades	Cronograma	Responsable	Involucrados	Asignación De Recursos	Presupuesto	Indicador De Gestión
1	Elaborar programa y procedimiento para mantenimiento de equipos y mejoras en infraestructura.	1 mes	Calidad	Calidad, gerencia	Computador, paquete office,	\$ 1.000.000	Mejoras realizadas en instalaciones
2	Identificar necesidades de mejora en infraestructura.	1 semana	Calidad	Calidad, gerencia, compras, todos los colaboradores de la empresa.	Videos, cámara o celular, tablero, post it.	\$ 200.000	
3	Elaborar cronograma de actividades de mejoras en infraestructura a	1 semana	Calidad	Calidad, gerencia, compras	Computador, paquete office	\$ 100.000	

**Objetivo Estratégico:** Mejorar las condiciones de infraestructura de la empresa, para el desarrollo de cortes y seguridad de clientes y trabajadores.

**Iniciativa Estratégica:** Realizar mejoras en infraestructura de la empresa, que aporten a la calidad de vida de los colaboradores en cuanto a seguridad , prevención de accidentes, reducción de esfuerzos físicos, reducción de condiciones de ruido y polvo.

#	Acciones o Actividades	Cronograma	Responsable	Involucrados	Asignación De Recursos	Presupuesto	Indicador De Gestión
	realizar.						
4	Cotizar el costo de las mejoras en infraestructura a realizar.	1 mes	Compras	Gerencia, compras	Computador, correo electrónico, celular, internet	\$ 900.000	
5	Evaluar costos de mejoras en infraestructura	1 mes	Gerencia	Gerencia, compras	Computador, papel, esferos, paquete office.	\$ 200.000	
6	Ejecutar cronograma de mejoras.	Anual	Gerencia	Gerencia, compras, calidad	Cotizaciones, presupuestos, mano de obra, materiales.	\$ 12.000.000	
7	Mejorar las condiciones de seguridad en las instalaciones de la empresa para evitar accidentes.	Semestre	Gerencia	Gerencia, compras, calidad	Cotizaciones, presupuestos, mano de obra, materiales.	\$ 3.000.000	

**Objetivo Estratégico:** Mejorar las condiciones de infraestructura de la empresa, para el desarrollo de cortes y seguridad de clientes y trabajadores.

**Iniciativa Estratégica:** Realizar mejoras en infraestructura de la empresa, que aporten a la calidad de vida de los colaboradores en cuanto a seguridad , prevención de accidentes, reducción de esfuerzos físicos, reducción de condiciones de ruido y polvo.

#	Acciones o Actividades	Cronograma	Responsable	Involucrados	Asignación De Recursos	Presupuesto	Indicador De Gestión
8	Ampliar el puente grúa, para facilitar desplazamiento y reducir esfuerzos físicos.	Semestre	Gerencia	Gerencia, compras, calidad	Cotizaciones, mano de obra, motores, balineras, correas, mano mecánica, acero, ángulos, entre otros.	\$ 7.000.000	
9	Adecuar cuarto de corte para reducir ruido a la comunidad, reducir polvo en el ambiente y mejora de la mejora de la calidad de corte de laminas de granito.	Semestre	Gerencia	Gerencia, compras, calidad	Pared con material aislante, filtros, bloques, cemento, equipos de corte.	\$ 12.000.000	
10	Habilitar un área de oficina para realizar operaciones.	Semestre	Gerencia	Gerencia, compras	Drywall, madera.	\$ 500.000	
11	Adecuar puntos de lavado de manos,	Semestre	Gerencia	Gerencia, compras	Lavamanos, tuberías, entre	\$ 1.000.000	

**Objetivo Estratégico:** Mejorar las condiciones de infraestructura de la empresa, para el desarrollo de cortes y seguridad de clientes y trabajadores.

**Iniciativa Estratégica:** Realizar mejoras en infraestructura de la empresa, que aporten a la calidad de vida de los colaboradores en cuanto a seguridad , prevención de accidentes, reducción de esfuerzos físicos, reducción de condiciones de ruido y polvo.

#	Acciones o Actividades	Cronograma	Responsable	Involucrados	Asignación De Recursos	Presupuesto	Indicador De Gestión
	casilleros, área de descanso y consumo de alimentos.				otros.		
<b>Total</b>						\$ 38.800.000	

**Nota.** Se observa plan de acción para objetivo 1 del BSC de la iniciativa estratégica 1, para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento ( Talento humano).

## ANEXO 11

### PLAN ACCIÓN OBJETIVO 2- BSC PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (TALENTO HUMANO) – INICIATIVA 1

**Objetivo Estratégico:** Establecer métodos de contratación, roles y responsabilidades.

**Iniciativa Estratégica:** Elaborar procedimiento para selección, contratación y evaluación de personal.

N#	Acciones o Actividades	Cronograma	Responsable	Involucrados	Asignación De Recursos	Presupuesto	Indicador De Gestión
1	Elaborar matriz de requisitos legales en cuanto a normatividad laboral.	1 mes	Calidad	Calidad, gerencia	Computador, paquete office, normatividad relacionada.	\$ 900.000	Cumplimiento criterios de selección
2	Establecer criterios de selección de personal.	2 semanas	Gerencia	Calidad, gerencia	Computador, paquete office, normatividad relacionada.	\$ 200.000	
3	Establecer criterios de contratación de personal.	2 semanas	Gerencia	Calidad, gerencia	Computador, paquete office, normatividad relacionada.	\$ 200.000	
4	Establecer criterios de evaluación a personal	2 semanas	Gerencia	Calidad, gerencia	Computador, paquete office, normatividad relacionada.	\$ 200.000	

5	Elaborar un programa de talento humano en el que se incluya procedimientos estandarizados para selección, contratación y evaluación de personal.	1 semestre	Calidad	Calidad, gerencia	Computador, paquete office, matriz legal, criterios de selección, contratación y evaluación de colaboradores.	\$ 5.400.000
6	Evaluar los procedimientos del programa de talento humano.	Semestral	Calidad	Calidad, gerencia	Computador, office, indicadores, identificación de necesidades de proceso, normatividad que surge.	\$ 1.000.000
					TOTAL	\$ 7.900.000

---

**Nota.** Se observa plan de acción para objetivo 2 del BSC de la iniciativa estratégica 1, para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento ( Talento humano).

**ANEXO 12**

**PLAN ACCIÓN OBJETIVO 3- BSC PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (TALENTO HUMANO) –  
INICIATIVA 1**

*Objetivo Estratégico: Fortalecer las competencias del talento humano en atención al cliente y corte de granito.*

*Iniciativa estratégica: Programa de capacitación.*

<b>N#</b>	<b>Acciones o Actividades</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Responsable</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Asignación De Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Indicador De Gestión</b>
1	Identificar necesidades de capacitación.	1 semana	Calidad	Calidad, gerencia, todos los colaboradores de la empresa.	Tablero, marcadores, papel, buzón de sugerencias, refrigerio.	\$ 100.000	
2	Elaborar procedimiento de capacitación.	1 mes	Calidad	Calidad, gerencia	Computador, paquete office	\$ 900.000	
3	Establecer un cronograma de capacitación.	1 mes	Calidad	Calidad, gerencia	Computador, paquete office	\$ 100.000	Capacitaciones realizadas y
4	Preparar capacitaciones en temas requeridos.	Semestral	Calidad	Calidad	Computador, paquete office, internet	\$ 2.400.000	Capacitaciones comprendidas
5	Capacitar al personal en temas específicos corte	Semestral	Calidad	Calidad, gerencia	Computador, pantalla de televisor, tablero, marcadores,	\$ 2.000.000	

**Objetivo Estratégico:** Fortalecer las competencias del talento humano en atención al cliente y corte de granito.

**Iniciativa estratégica:** Programa de capacitación.

N#	Acciones o Actividades	Cronograma	Responsable	Involucrados	Asignación De Recursos	Presupuesto	Indicador De Gestión
	manejo de cargas, manejo de herramientas, servicio al cliente, entre otros.				papel, cuadernillos, diapositivas, videos.		
6	Evaluar el grado de comprensión de los conocimientos adquiridos.	Semestral	Calidad	Calidad, colaboradores de la empresa.	Celulares, computador, pantalla, evaluaciones virtuales e impresas.	\$ 200.000	
<b>Total</b>						\$ 5.700.000	

**Nota.** Se observa plan de acción para objetivo 3 del BSC de la iniciativa estratégica 1, para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento ( Talento humano).

## ANEXO 13

### PLAN ACCIÓN OBJETIVO 1- BSC APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (TICS) – INICIATIVA 1

*Objetivo Estratégico: Implementar herramientas tecnológicas para administrar la información.*

*Iniciativa estratégica: Uso de herramientas tecnológicas para administrar la información y gestionar el conocimiento en la organización.*

N#	Acciones o Actividades	Cronograma	Responsable	Involucrados	Asignación De Recursos	Presupuesto	Indicador De Gestión
1	Identificar necesidades de mejora en la administración de la información y gestión de conocimiento de la empresa.	1 semana	Calidad	Gerencia, compras, calidad	Tablero, marcadores, plantilla, Excel, pantalla, listado de necesidades de mejora.	\$ 100.000	
2	Cotizar herramientas tecnológicas para gestión de la información.	1 mes	Compras	Gerencia, compras, calidad	Computador, email, conexión a internet.	\$ 100.000	Herramientas tecnológicas efectivas para administrar información.
3	Contratar servicios de plataforma de facturación y administración de información contable.	1 mes	Compras	Gerencia, compras, calidad	Computador, email, conexión a internet, cotizaciones.	\$ 1.600.000	
4	Realizar	Seis meses	Calidad	Gerencia,	Computador,	\$ 100.000	

	almacenamiento de información en Drive para evitar perdida de información.			compras, calidad	correo electrónico, internet, colaborador asignado	
5	Estructurar información por carpetas	3 meses	Calidad	Gerencia, compras, calidad	Computador, correo electrónico, internet, colaborador asignado	\$ 100.000
6	Realizar uso de aplicaciones para captura de registros fotográficos.	1 semana	Calidad	Gerencia, compras, calidad	Celular, app fotografía	\$ 100.000
7	Compra de elementos tecnológicos que permitan capturar la información para gestionar el conocimiento de la empresa.	1 año	Compras	Gerencia, compras, calidad	Computador, internet, cotizaciones	\$ 1.000.000
<b>Total</b>						\$ 3.100.000

**Nota.** Se observa plan de acción para objetivo 1 del BSC de la iniciativa estratégica 1, para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento ( TICS).

## ANEXO 14

### PLAN ACCIÓN OBJETIVO 2- BSC APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (TICS) – INICIATIVA 1

**Objetivo Estratégico:** *Adecuar del puente grúa para reducción de carga física de traslado de materiales.*

**Iniciativa estratégica:** *Realizar mejoras en puente grúa para traslado en alturas y en carros para traslado manual de placas en piso reduciendo la carga física.*

N#	Acciones o Actividades	Cronograma	Responsable	Involucrados	Asignación De Recursos	Presupuesto	Indicador De Gestión
1	Elaborar listado de mejoras a realizar en puente grúa.	1 semana	Gerente	Gerente, compras, calidad.	Hoja Excel, marcadores, papel, registros fotográficos, videos.	\$ 100.000	Adecuaciones realizadas a para reducir carga física.
¿2	Cotizar materiales y obra de mano para mejoras en puente grúa	1 mes	Compras	Gerente, compras, calidad.	Computador, email, conexión a internet, colaborador asignado.	\$ 900.000	
3	Cotizar materiales para adecuación de carros de traslado manual para placas en piso.	1 mes	Compras	Gerente, compras, calidad.	Computador, email, conexión a internet, colaborador asignado.	\$ 800.000	

**Objetivo Estratégico:** Adecuar del puente grúa para reducción de carga física de traslado de materiales.

**Iniciativa estratégica:** Realizar mejoras en puente grúa para traslado en alturas y en carros para traslado manual de placas en piso reduciendo la carga física.

<b>N#</b>	<b>Acciones o Actividades</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Responsable</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Asignación De Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Indicador De Gestión</b>
4	Análisis de compras y cotizaciones	1 mes	Gerente	Gerente, compras	Computador, email, conexión a internet.	\$ 200.000	
5	Compra de materiales para extensión de puente grúa.	Seis meses	Compras	Gerente, compras, calidad.	Computador, email, conexión a internet.	\$ 11.000.000	
6	Compra de materiales para adecuación de carros de traslado manual para placas en piso.	Seis meses	Compras	Gerente, compras, calidad.	Computador, email, conexión a internet.	\$ 2.000.000	
7	Extensión de puente grúa y adecuación de mejoras.	1 mes	Gerente	Gerente, compras, calidad.	Ángulos, tornillos, soldadura, motores, rodamientos, cableado, tableros de control.	\$ 3.000.000	

---

**Objetivo Estratégico:** Adecuar del puente grúa para reducción de carga física de traslado de materiales.

---

**Iniciativa estratégica:** Realizar mejoras en puente grúa para traslado en alturas y en carros para traslado manual de placas en piso reduciendo la carga física.

---

<b>N#</b>	<b>Acciones o Actividades</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Responsable</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Asignación De Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Indicador De Gestión</b>
8	Adecuación de carros manuales para traslado manual de material en piso.	1 mes	Gerente	Gerente, compras, calidad.	Hierro, soldadura, equipo soldadura, ángulos hierro, tornillos, cauchos de cardan, ruedas.	\$ 2.000.000	
Total						\$ 20.000.000	

---

**Nota.** Se observa plan de acción para objetivo 2 del BSC de la iniciativa estratégica 1, para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento ( TICS).

## ANEXO 15

### PLAN ACCIÓN OBJETIVO 3- BSC APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (TICS) – INICIATIVA 1

*Objetivo Estratégico: Implementar tecnologías para corte de materiales.*

*Iniciativa estratégica: Realizar mejoras tecnológicas para el corte de placas de granito (uso de maquina cuadradora, adaptación de pulidora y área de corte según la posición vertical y horizontal del material).*

N#	Acciones o Actividades	Cronograma	Responsable	Involucrados	Asignación De Recursos	Presupuesto	Indicador De Gestión
1	Identificar necesidades de mejora en el corte de placas de granito de mármol.	1 semana	Gerencia	Gerencia, compras, calidad	Hoja Excel, marcadores, papel, registros fotográficos, videos.	\$ 100.000	Mejoras tecnológicas para corte de placas de granito de mármol.
2	Cotizar equipos tecnológicos, materiales y mano de obra para las mejoras identificadas.	1 mes	Compras	Compras	Computador, email, conexión a internet, colaborador asignado	\$ 700.000	
3	Analizar las propuestas o cotizaciones	1 semana	Gerencia	Gerencia, compras, calidad	Computador, email, conexión a internet, colaborador asignado	\$ 200.000	

**Objetivo Estratégico:** Implementar tecnologías para corte de materiales.

**Iniciativa estratégica:** Realizar mejoras tecnológicas para el corte de placas de granito (uso de maquina cuadreadora, adaptación de pulidora y área de corte según la posición vertical y horizontal del material).

<b>N#</b>	<b>Acciones o Actividades</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Responsable</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Asignación De Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Indicador De Gestión</b>
4	Comprar los equipos tecnológicos y materiales requeridos para mejoras tecnológicas.	3 meses	Compras	Gerencia, compras, calidad	Computador, email, internet, cotizaciones.	\$ 10.000.000	
5	Adaptación de maquina cuadreadora para corte de placas de granito de mármol.	1 mes	Gerencia	Gerencia, compras, calidad	Maquina especializada para corte de mármol, hierro, acero, cableado, discos, motores.	\$ 1.000.000	

**Objetivo Estratégico:** Implementar tecnologías para corte de materiales.

**Iniciativa estratégica:** Realizar mejoras tecnológicas para el corte de placas de granito (uso de maquina cuadradora, adaptación de pulidora y área de corte según la posición vertical y horizontal del material).

<b>N#</b>	<b>Acciones o Actividades</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Responsable</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Asignación De Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Indicador De Gestión</b>
6	Adaptar área para corte en vertical y horizontal.	3 meses	Gerencia	Gerencia, compras, calidad	Material para construcción: cemento, arena, gravilla, bloques, lamina de aislamiento sonido, mesa de corte, tanque de almacenamiento y purificación de agua, tubos para circulación de agua, sistema eléctrico, motores, bombas.	\$ 8.000.000	
<b>Total</b>						\$ 20.000.000	

**Nota.** Se observa plan de acción para objetivo 3 del BSC de la iniciativa estratégica 1, para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento ( TICS).

**ANEXO 16**

**PRESUPUESTO TOTAL POR DIMENSIÓN ESTRATÉGICA**

**PRESUPUESTO TOTAL POR PERSPECTIVA ESTRATEGICA PARA CASTELBLANCO MARMOLES Y GRANITOS 2021-2023**

**PERSPECTIV**

<b>A</b>	<b>No.</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>No.</b>	<b>INICIATIVA</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>Financiera</b>	1	Aumentar las anancias a través de la selección de proveedores con precios competitivos y variedad de colores de granito a ofrecer al público.	1	Programa con criterios de selección y evaluación de proveedores y negociación de laminas de calidad Premium a precio competitivo.	\$ 5.800.000
	2	Organizar la contabilidad de la empresa, optimizando la estructura de costos y gastos para compras e inventarios	1	Contratación de un contador independiente que apoye el proceso contable	\$ 12.000.000
			2	Implementación de sistema de información contable para facturación	\$ 3.000.000
	3		3	Elaborar presupuesto de compras, análisis de costos y programación de compras.	\$ 1.000.000
<b>Total presupuesto dimensión financiera</b>					<b>\$ 21.800.000</b>
<b>Clientes y mercado</b>	1	Fidelizar al cliente aumentando su nivel de satisfacción	1	Programa de servicio al cliente	\$ 5.000.000
	2	Fortalecer el portafolio de productos	1	Implementar la ampliación del portafolio de colores y productos a ofrecer	\$ 60.000.000
	3	Lograr reconocimiento en el mercado en un	1	Promoción de producto a través de visita a clientes , atención en bodega, asistencia a eventos y uso de redes sociales	\$ 5.000.000

horizonte a tres años.

<b>Total presupuesto dimensión de clientes y mercado</b>				<b>\$ 70.000.000</b>
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>No.</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>No. INICIATIVA</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
	1	Documentar procesos	1 Creación de políticas, objetivos y establecimiento de plan estratégico	\$ 8.600.000
Procesos	3	Generar mejoras en la calidad del corte de placas de granito de mármol.	1 Compra de equipos modernos para corte y/o ajuste de equipos para corte, así como área de corte.	\$ 10.000.000
<b>Total presupuesto dimensión de procesos</b>				<b>\$ 18.600.000</b>
	1	Mejorar las condiciones de infraestructura de la empresa, para el desarrollo de cortes y seguridad de clientes y trabajadores.	1 Programa de mantenimiento: aplicación de puente grúa y realizar mejoras en infraestructura de la empresa, que aporten a la calidad de vida de los colaboradores en cuanto a seguridad, prevención de accidentes, reducción de esfuerzos físicos, reducción de condiciones de ruido y polvo.	\$ 38.800.000
Talento humano	2	Establecer métodos de contratación, roles y responsabilidades.	1 Programa de selección y evaluación del personal: Elaborar procedimiento para selección, contratación y evaluación de personal, funciones del cargo	\$ 7.900.000
	3	Fortalecer las competencias del equipo de trabajo en atención al cliente y corte de granito.	1 Programa de capacitación.	\$ 5.700.000
<b>Total presupuesto dimensión de talento humano</b>				<b>\$ 52.400.000</b>
TICS	1	Implementar herramientas tecnológicas para administrar la información.	1 Uso de herramientas tecnológicas para administrar la información y gestionar el conocimiento en la organización.	\$ 3.100.000

<p>Adecuar del puente grúa 2 para reducción de carga física de traslado de materiales.</p>	<p>1 Realizar mejoras en puente grúa para traslado en alturas y en carros para traslado manual de placas en piso reduciendo la carga física.</p>	<p>\$ 20.000.000</p>
<p>3 Implementar tecnologías para corte de materiales.</p>	<p>1 Realizar mejoras tecnológicas para el corte de placas de granito (uso de maquina cuadreadora, adaptación de pulidora y área de corte según la posición vertical y horizontal del material).</p>	<p>\$ 20.000.000</p>
<p><b>Total presupuesto dimensión de TICS</b></p>		<p><b>\$ 43.100.000</b></p>
<p><b>TOTAL</b></p>		<p><b>\$ 205.900.000</b></p>

**Nota.** Se observa presupuesto unificado del plan de acción por dimensión estratégica.

## ANEXO 17

### CANVAS CASTELBLANCO MÁRMOLES Y GRANITOS

CANVAS CASTELBLANCO MARMOLES Y GRANITOS				
8. Alianzas clave con proveedores	7.Actividades o procesos clave	2.Propuesta de valor	4. Relación con clientes	1.Segmento de clientes
<p>Proveedores de granito confiables, fiabilidad de la calidad de los materiales (recurso clave).</p> <p>Costos favorables.</p> <p>Asesor comercio internacional y contable ( externos)</p> <p>Agencias de carga y aduana</p>	<p>Compra</p> <p>Venta, corte, entrega de materiales.</p> <div style="text-align: center;">  <p style="font-size: 8px;">Actividades y Procesos Claves</p> </div>	<p>Granito alcalidad premium</p> <p>No fisuras</p> <p>Cortes de calidad aproximados al requerimiento cliente</p> <p>Variiedad de colores y tamaños.</p> <p>Trato cálido</p> <p>Aportar soluciones</p> <p>Orientar compra</p>	<p>Atención personalizada</p> <p>Ciente- vendedor</p> <div style="text-align: center;">  </div>	<p>Bogotá</p> <p>Sector granito, fabricantes de mesones y cocinas integrales.</p> <p>Instalación de mesones (pisos, paredes, mesones, muebles para baño, etc.), con granito.</p>
	<p><b>6.Recursos clave</b></p> <p>Capital humano capacitado en atención al cliente y corte de granito</p> <p>Físicos:</p> <p>Instalaciones adecuadas para el almacenamiento y corte de granito</p> <p>Equipos pulidoras, , carros mecánicos, puente grúa.</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p style="font-size: 8px;">MAPA DE VALOR</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p style="font-size: 8px;">PERFIL DE CLIENTE</p>  </div> </div>	<p><b>3. Canales</b></p> <p>Distribución directa</p> <p>Voz a voz</p> <p>Venta directa en bodega</p> <p>Visita a clientes.</p> <p>Whatsapp, dotación logo, tarjetería</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">    </div>	<p>Aumentar satisfacción clientes, segmentándolos ((Ostelwalder y Pigneur, 2010).</p> <div style="text-align: center;">  </div>
				

9. Estructura de costos	5. Fuentes de ingreso
<p>70% costos fijos : arriendo segunda bodega, salarios, impuestos, costos compra mercancía,</p> <p>30% costos variables: agua, luz, mantenimiento equipos, infraestructura, vehículo, combustible, otros.</p> 	<p>Venta lavaplatos y granito, cuadreado de ganito y fabricación mesones.</p> <p>Lista de precios (acorde a costos compra y relación con el mercado).</p> <p>Volumen de compra.</p> 

**Nota.** Se observa CANVAS de Castelblanco Marmoles y Granitos.

# ANEXO 18

## ENCUESTA VOZ DEL CLIENTE

18 respuestas



Se aceptan respuestas

Resumen

Pregunta

Individual

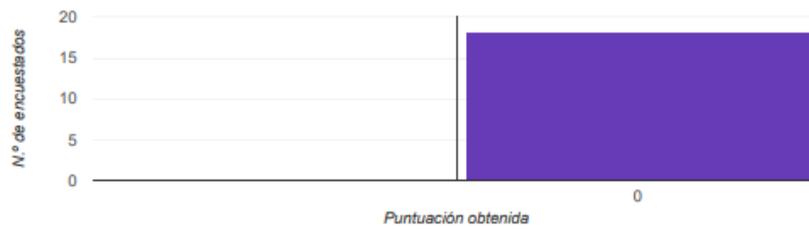
### Estadísticas

Normal  
0/0 puntos

Valor medio  
0/0 puntos

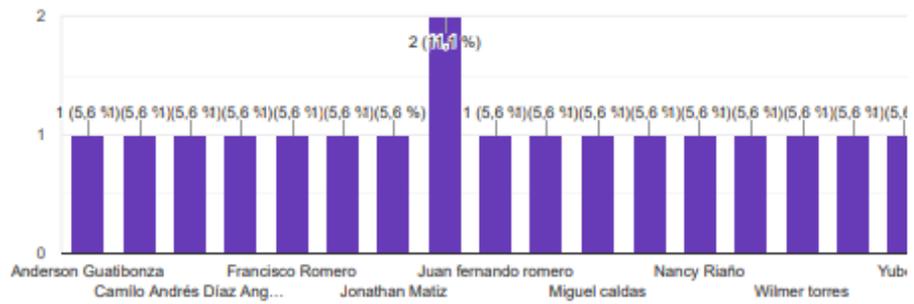
Intervalo  
0-0 puntos

Distribución de las puntuaciones totales



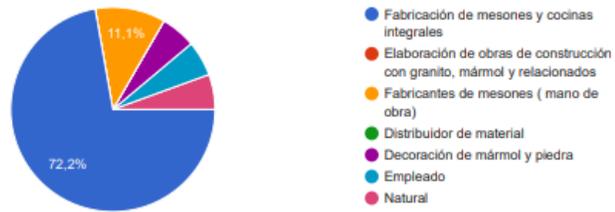
### Nombre del contacto de la cliente

18 respuestas



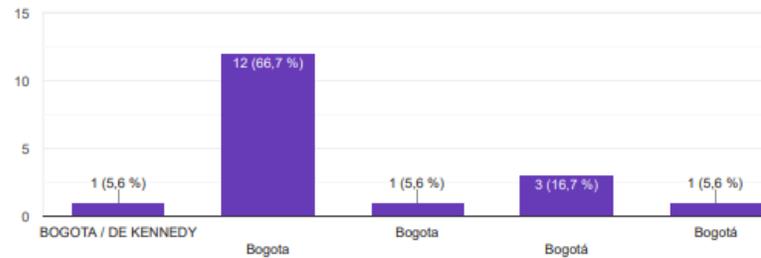
### Actividad a la que se dedica el cliente/ empresa

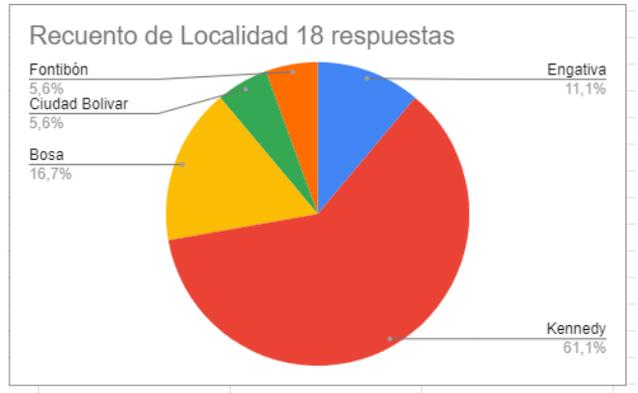
18 respuestas



### Ciudad

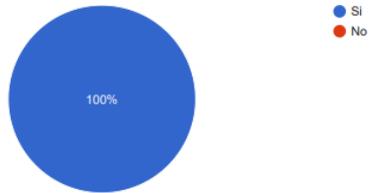
18 respuestas





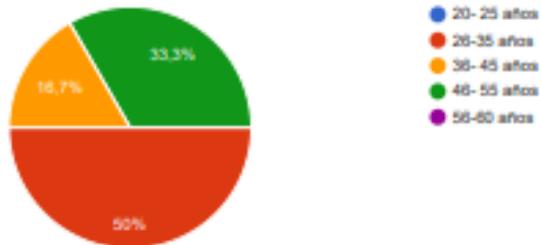
¿Recomendaría los productos y la atención ofrecidas por Castelblanco Mármoles y Granitos?

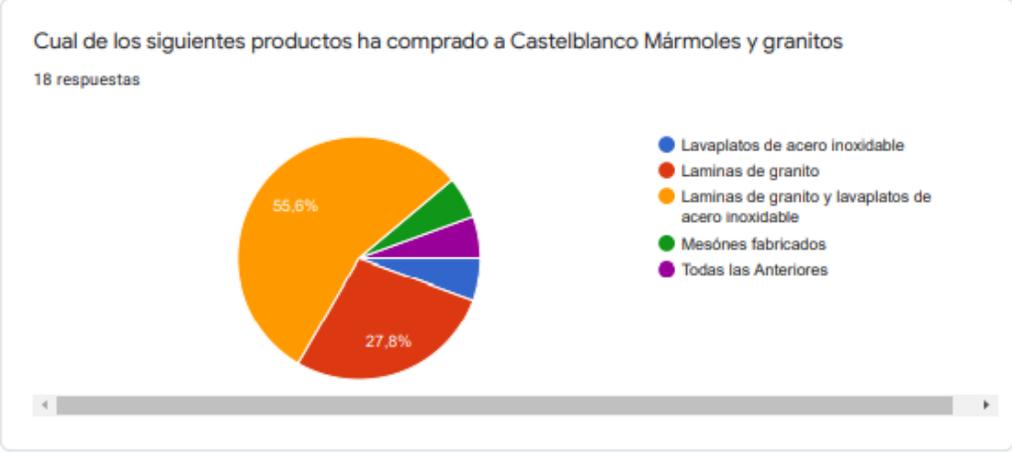
18 respuestas



Por favor seleccione según corresponda su rango de edad

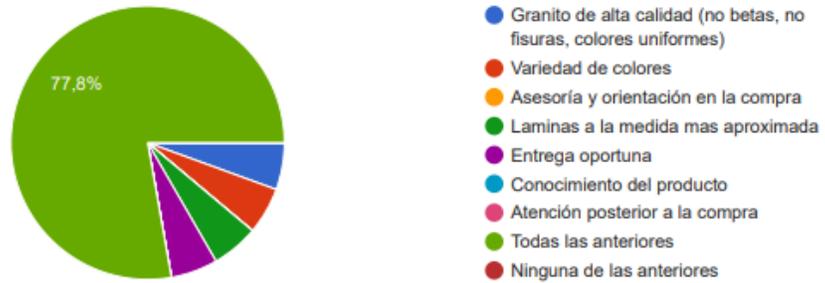
18 respuestas





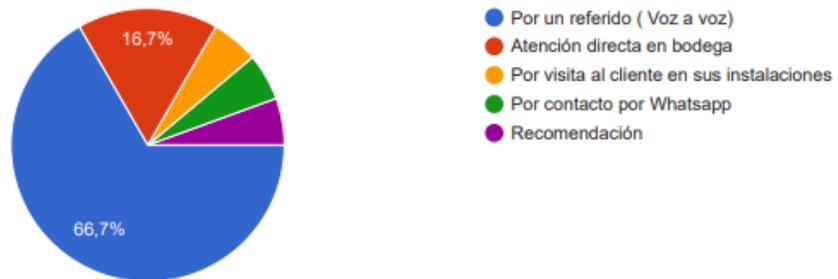
Por favor seleccione la característica que sea de mayor importancia para su negocio

18 respuestas



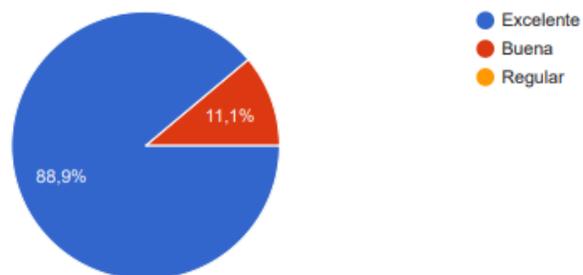
¿A través de que medio se entero de Castelblanco Mármoles y Granitos?

18 respuestas



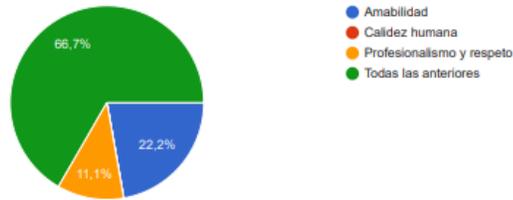
¿Cómo calificaría la atención y oportunidad por parte de Castelblanco Mármoles y granitos?

18 respuestas



¿ Cual considera que es la principal característica que destaca en el equipo de Castelblanco Mármoles y Granitos?

18 respuestas



Los precios ofertados en los productos de Castelblanco Mármoles y Granitos son:

18 respuestas



Ayúdanos a mejorar, si tienes algún aporte o sugerencia para Castelblanco Mármoles y Granitos, por favor descríbela:

10 respuestas

Sería de mucha ayuda que lograrán obtener una cuadradora

Perfecto

Más información a clientes sobre precios de los granitos y marmoles mas constante

Implementar máquina cuadradora para cortes de laminas

Más colores

Cuadrar marmol

Por favor colocar timbre en bodega, incluir mayor variedad de colores y productos afines al granito

Incluir variedad de colores

Sugiero incluir quartzone en el portafolio de productos

**Nota.** Se observa encuesta de voz del cliente.

## **ANEXO 19**

### **RECOMENDACIONES**

De acuerdo a los resultados del presente trabajo de grado, la planeación táctica y operativa, así como las pruebas de factibilidad, revisión y evaluación de la implementación de los planes de acción, se pueden retomar para futuras investigaciones.

Se recomienda a la empresa implementar las alternativas estratégicas identificadas en la aplicación del PCI (perfil de capacidad interna) y el POAM (perfil de oportunidades y amenazas del medio), teniendo en cuenta los planes de acción y los objetivos clave propuestos, así como los recursos propios de la empresa.