

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA “ARTEMARMOL  
COLOMBIA S.A.S.”**

**OSCAR MAURICIO ROJAS FIGUERO  
SERGIO LUIS LÓPEZ RODELO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECHANICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS  
BUCARAMANGA**

**2015**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA “ARTEMARMOL  
COLOMBIA S.A.S”**

**OSCAR MAURICIO ROJAS FIGUEREDO  
SERGIO LUIS LÓPEZ RODELO**

**Monografía de grado para optar al Título de:**

**ESPECIALISTA EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS**

**Director:**

**IVAN DARIO AGUDELO SALDARRIAGA  
MAGISTER EN SISTEMAS INTEGRADOS DE CALIDAD, MEDIO AMBIENTE Y  
PREVENCIÓN**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS  
BUCARAMANGA**

**2015**

## DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto inicialmente a Dios, por darnos la oportunidad de vivir y por estar con nosotros en cada paso que damos, por fortalecer nuestro corazón e iluminarnos la mente, y por haber puesto en el camino a aquellas personas que han sido el soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A nuestros padres quienes son el ejemplo más grande de vida y perseverancia, Gustavo Rojas Contreras y María Blanca Figueredo (padres de Oscar Mauricio Rojas Figueredo) y Sergio Emiro López Guerrero y Fiorella Marlene Rodelo Mercado (padres de Sergio López Rodelo), quienes se convirtieron en esos amigos fieles e incondicionales.

A nuestros hermanos por su apoyo, a nuestros valiosos compañeros de especialización y por último a nuestros amigos de toda la vida, que nuestros logros también se convierten en los suyos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios, gracias a la vida, la cual permite que terminemos una etapa más.

A nuestros padres compañeros inseparables, quienes nos han apoyado, motivado y creído en nuestra formación académica y han hecho parte de este valioso esfuerzo.

A nuestros profesores quienes han aportado gran parte de sus conocimientos y han permitido y compartido sus más grandes experiencias, las cuales van a ser el reflejo del futuro que nos espera.

A esta prestigiosa universidad la cual abre sus puertas para recibir profesionales como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como especialistas en evaluación y gerencia de proyectos con seriedad, responsabilidad y rigor académico.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	18
2. JUSTIFICACIÓN .....	19
3. OBJETIVOS .....	21
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	21
4. MARCO DE REFERENCIA .....	22
4.1 MARCO TEORICO .....	22
4.1.1 Evolución histórica de la planeación .....	22
4.1.2 Concepto de planeación .....	23
4.1.3 Planeación actual.....	24
4.1.4 Planeación estratégica.....	26
4.1.5 Modelo de planeación estratégica .....	29
4.1.6 Metodología balanced scorecard B.S.C .....	38
4.2 MARCO DE ANTECEDENTES.....	40
4.2.1 Origen de la industria del mármol en el mundo.....	40
4.2.2 Origen de la industria del mármol en Colombia .....	41
4.2.3 Origen de la empresa en Santander .....	42
4.3 METODOLOGIA .....	43
4.3.1 Alcance del proyecto.....	43
4.3.2 Tipo de investigación .....	43
4.3.3 CRONOGRAMA DE TRABAJO .....	46
5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA ARTEMARMOL COLOMBIA S.A.S.....	48
5.1 ANÁLISIS SITUACIONAL ACTUAL .....	48
5.1.1 Identificación de factores internos.....	48
5.1.2 Identificación de factores externos.....	49
5.2 ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	56
5.2.1 Parámetros del direccionamiento.....	56
5.2.3 Vinculación por perspectivas .....	59

5.3	ALINEACIÓN ESTRATÉGICA.....	60
5.3.1	Construcción de objetivos estratégicos.....	60
5.3.2	Identificación de procesos.....	61
5.3.3	CONSTRUCCIÓN DE OBJETIVOS DE PROCESOS .....	62
5.3.4	Despliegue de los objetivos en procesos .....	64
5.3.5	Mapa estratégico .....	64
5.4.1	Indicadores de los objetivos.....	66
5.4.2	Indicadores de los procesos .....	66
5.5	OPERATIVIZAR LA ESTRATEGIA.....	68
5.5.1	Iniciativas estratégicas .....	68
5.5.2	Plan de acción .....	68
6.	CONCLUSIONES.....	75
7.	RECOMENDACIONES .....	77
	BIBLIOGRAFIA.....	79

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cronograma de Trabajo .....	46
Tabla 2. Identificación Ejes Temáticos.....	49
Tabla 3. Relación Ejes Temáticos Internos.....	50
Tabla 4. Relación Ejes Temáticos Externos .....	50
Tabla 5. Correlación DA.....	51
Tabla 6. Correlación DO .....	51
Tabla 7. Correlación FA. ....	52
Tabla 8. Correlación FO.....	52
Tabla 9. Estrategia DA.....	53
Tabla 10. Estrategia DO. ....	53
Tabla 11. Estrategia FA. ....	54
Tabla 12. Estrategia FO.....	54
Tabla 13. Resultado Matriz DOFA .....	55
Tabla 14. Misión Artemarmol Colombia S.A.S. ....	56
Tabla 15. Visión Artemarmol Colombia S.A.S. ....	57
Tabla 16. Necesidades y Expectativas de los Clientes.....	58
Tabla 17. Política de Calidad de Artemarmol Colombia S.A.S. ....	58
Tabla 18. Directrices Estratégicas .....	59
Tabla 19. Vinculación por perspectivas .....	60
Tabla 20. Construcción de Objetivos Estratégicos.....	61
Tabla 21. Relación Objetivos Estratégicos Vs Procesos .....	64
Tabla 22. Mapa Estratégico ARTEMARMOL COLOMBIA S.A.S.....	65
Tabla 23. Indicadores de Objetivos Estratégicos .....	66
Tabla 24. Indicadores de los Procesos .....	67
Tabla 25. Iniciativas Estratégicas ARTEMARMOL DE COLOMBIA SAS .....	68
Tabla 26. Plan de Acción No. 1.....	69
Tabla 27. Plan de Acción No. 2.....	70

Tabla 28. Plan de Acción No. 3.....	70
Tabla 29. Plan de Acción No. 4.....	71
Tabla 30. Plan de Acción No. 5.....	72
Tabla 31. Plan de Acción No. 6.....	73
Tabla 32. Plan de Acción No. 7.....	74

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Evolución Histórica de la Planificación.....	23
Figura 2. Mapa de Procesos Propuesto.....	62

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato encuesta de satisfaccion	80
Anexo B. Ficha técnica encuesta de satisfacción	81

## RESUMEN

**TITULO:** PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA “ARTEMARMOL COLOMBIA S.A.S.”\*

**AUTORES:** OSCAR MAURICIO ROJAS FIGUEREDO  
SERGIO LUIS LÓPEZ RODELO\*\*

**PALABRAS CLAVE:** Planeación, Estrategias, parámetros, indicadores.

La implementación de la planeación estratégica para la empresa ARTEMARMOL S.A.S, surgió por la necesidad de direccionar el negocio hacia los mejores y mayores mercados que le permitan a la organización sobrevivir en un entorno nacional cada vez más exigente.

En el proceso del desarrollo de la monografía, los autores emplean una metodología descriptiva en el cual se lleva a cabo una primera etapa dirigida al análisis externo e interno de la empresa, la cual consiste en detectar las oportunidades y amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, construcción de matrices de evaluación de factores, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se implementarán; así mismo definir los parámetros de direccionamiento, misión, visión y políticas de la empresa.

La segunda etapa consiste en la selección de estrategias eligiendo las más beneficiosas para la organización; en consecuencia a través de la matriz de objetivos estratégicos se definieron las siguientes: Elevar las ventas en el mercado nacional, incrementar la utilidad neta, disminuir las quejas de los usuarios y los reclamos por imperfecciones, elevar la satisfacción y aumentar la fidelización de los clientes; A las cuales se les establecieron metas y políticas, se asignaron recursos de tal manera que permitan su ejecución y finalmente se describieron los indicadores de gestión más adecuados para poder analizar, evaluar y controlar las estrategias implementadas en el proceso de planeación.

---

\* Monografía

\*\* Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales. Especialización en evaluación y gerencia de proyectos. Director: Mg. Iván Dario Agudelo Saldarriaga

## ABSTRACT

**TITLE:** STRATEGIC PLANNING FOR THE COMPANY "ARTEMARMOL COLOMBIA S.A.S."\*

**AUTHORS:** OSCAR MAURICIO ROJAS FIGUEREDO  
SERGIO LUIS LÓPEZ RODELO\*\*

**KEYWORDS:** Planning, strategies, parameters, indicators.

The implication of the strategic planning of ARTEMARMOL COLOMBIA S.A.S Company came up because of the necessity of redirect the business towards better and bigger markets. These markets would potentially allow the organization survive in a better national environment which is more demanding nowadays.

In the process of writing this monograph, the authors' uses a descriptive methodology in which the first stage of the internal and external analysis of the company is carried out. This stage allows the company to identify the following issues: The opportunities and threats of the organization, the company's strengths and weaknesses, the development of evaluation rubrics, the generation of alternative and concrete strategies to be implemented, and finally the requirements of the company's mission, vision and policies.

The second stage consists of the selection of different strategies choosing the most beneficial one for the type of organization. Through the strategic objectives, the following were defined: Increasing sales in the national market, increasing the earnings, decreasing the clients' complaints and clients unhappy due to manufacture's errors, increasing customer's satisfaction, amongst others. Then, the organization had political goals and resources were assigned to those goals so execution could be performed. Finally, the management indicators were described in order to analyze, evaluate and control the strategies implemented in the planning process.

---

\* Monograph

\*\* Faculty of physico-mechanical engineering. School of Industrial and business studies. Specialization in evaluation and project management. Director: Mg. Iván Dario Agudelo Saldarriaga

## INTRODUCCIÓN

El diseño de una planeación estratégica para ARTEMARMOL COLOMBIA S.A.S, nace debido a la falta de organización, traumatismos e inconvenientes a nivel administrativo, operativo y comercial, ya que no se ha planeado o realizado ninguna proyección a corto, mediano y largo plazo en la empresa.

Siendo así está planeación estratégica hace que la empresa desarrolle, organice y utilice el entorno en el cual opera, el sector en el que se encuentra, sus clientes actuales y potenciales y de las propias capacidades y limitaciones. A través de esta herramienta se proporcionara una oportunidad o por lo menos una base para ajustarse a las situaciones.

El presente documento dentro de su estructura contempla las etapas fundamentales de una planeación estratégica, es por esto que en su primera etapa se identificaran los factores internos y externos de la organización, con el fin de tener mayor conocimiento de su entorno en relación a sus capacidades y limitantes. Posterior a ello se evaluaran los parámetros de direccionamiento debido que ésta empresa cuenta con algunos de ellos (Misión y Visión), para establecer la estrategia empresarial y definir sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

Una vez se determinen los parámetros de direccionamiento se definen las directrices estratégicas, en donde se realiza la alineación de los elementos o características principales de la Misión, Visión y Política de Calidad, obteniendo como resultado un mismo sentido o línea de acción. Luego se deben construir los objetivos estratégicos con el fin de identificar los procesos de la organización, posteriormente se procede a la elaboración de los objetivos de procesos y se

diseña el mapa estratégico de la empresa, la cual es una representación visual de la estrategia organizacional.

Por otra parte, con el fin de medir la gestión y realizar seguimiento al cumplimiento de las estrategias, se establecen los indicadores de los objetivos y procesos. Los cuales permitirán definir las iniciativas estratégicas, por medio de actividades que faciliten su operativización. Para determinar finalmente los planes de acción que llevaran a ARTEMARMOL COLOMBIA S.A.S. Ser más competitivos en el sector y posicionarse como una empresa sólida a nivel local.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ARTEMARMOL COLOMBIA S.A.S, siendo creada y conformada como empresa familiar, advirtiendo el nivel de competencia que se está viviendo en este momento, aún no ha conformado una organización administrativa ni un direccionamiento estratégico que supere las expectativas necesarias para mantenerse en el tiempo.

La caída en las ventas en los últimos años y por consecuente en la utilidad es considerado un problema para la organización, llevando a que cada vez cuente con menos trabajo y el negocio se vea afectado. La falta de Organización ha llevado a la administración o gerencia a tomar decisiones respecto al futuro del negocio, decisiones que sin una planificación han sido tomadas basadas en corazonadas e instinto, mas no teniendo la seguridad de que van a funcionar.

En búsqueda de un desarrollo integral y la necesidad de crear ventajas competitivas, ARTEMARMOL COLOMBIA S.A.S aún no ha iniciado el proceso de direccionamiento estratégico, ni de planeación estratégica. El Sector de la construcción es una industria basada en la experiencia y el conocimiento, por lo tanto es vital la gestión de conocimiento como parte de la misma. En búsqueda de un entorno competitivo y exitoso para la organización, se requiere elaborar el proceso de planeación estratégica que como empresa incentiven a sus miembros a asumir compromisos y a generar una fuerza única en función del desarrollo empresarial, lo cual generará un crecimiento significativo.

## 2. JUSTIFICACIÓN

La planeación estratégica ha resultado ser una herramienta valiosa para el éxito de las organizaciones. En el camino de los proyectos y negocios se corren diversos riesgos, pero también se pueden obtener beneficios mayores si se cuenta con una excelente gestión.

La empresa Santandereana ARTEMARMOL DE COLOMBIA S.A.S desde el inicio de sus actividades en el año 2003 ha funcionado empíricamente, contando con más de 10 años de experiencia y trayectoria en el mercado de importación, procesamiento y comercialización de productos en mármol, granito y piedras naturales, la cual busca satisfacer las necesidades del sector de la construcción y acabados arquitectónicos, proporcionando a través del diseño y la creación de nuevos productos, soluciones que van acorde con las tendencias actuales manejando en la industria nacional de la construcción acabados en mármol y granito producidos en Méjico, Guatemala, Brasil, España, Italia, India, China, Egipto, Grecia y Pakistán, donde se extrae la piedra semipreciosa ónix.

Este proyecto es importante y fundamental para la empresa porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado contando con un instrumento de apoyo para hacer frente a los retos actuales, dada la creciente competencia y la fuerte dinámica de cambio que se vive prácticamente en todos los ámbitos, así como para aprovechar las oportunidades o evitar las amenazas que el tiempo trae consigo, e incluso, ir un paso más allá al buscar cómo dar lugar a un futuro deseado y crear formas innovadoras de acción.

Así mismo contar con una Planeación estratégica a partir de unas características muy claras es importante, teniendo en cuenta que debe ser una planeación organizada, clara y bien definida, la cual va a ser la carta de navegación en el

futuro, donde se van a determinar el curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse y representará un proceso, una filosofía y un conjunto de planes interrelacionados para la empresa ARTEMARMOL COLOMBIA S.A.S.

De esta manera permite visualizar su futuro, orientando a la organización para el cumplimiento de los objetivos mediante estrategias y procedimientos, identificando situaciones que antecedan a cambios de la empresa con el fin de prevenir y buscar una mejora continua.

Por lo anterior el gran beneficio de la planeación estratégica para la empresa ARTEMARMOL COLOMBIA S.A.S, es:

- Permite que la compañía obtenga una ventaja sostenible sobre sus competidores.
- Brinda una dirección para cumplir con los objetivos trazados.
- Permite establecer una herramienta para evaluar el desempeño de la empresa.
- Visualizar posibles nuevos proyectos, servicios y/o negocios en diversos sectores.
- La creación de herramientas de trabajo que permitan la alineación de los procesos con la estrategia de la empresa.
- Identificar y mitigar los riesgos que se pueden presentar dentro y fuera de la organización, para el logro de sus objetivos.

Este proyecto de monografía es importante para un Especialista en Evaluación y Gerencia de Proyectos debido a que se van a aplicar y adquirir conocimientos más a fondo en el direccionamiento, Identificación de las necesidades, propuesta de soluciones, análisis de los diferentes entornos y selección de las mejores alternativas posibles para la planificación estratégica, la cual será la hoja de ruta para el logro de las líneas estratégicas establecidas por la organización.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar la planeación estratégica de la empresa ARTEMARMOL COLOMBIA S.A.S. en el periodo 2015-2018 que permita establecer una hoja de ruta para el logro de las líneas estratégicas establecidas por la organización.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer el análisis situacional actual de ARTEMARMOL COLOMBIA S.A.S a partir de la identificación de factores internos y externos que afectan el desempeño organizacional.
- Definir y actualizar la estrategia empresarial de ARTEMARMOL COLOMBIA S.A.S partiendo de la misión, visión y políticas de gestión para establecer las directrices de la organización.
- Realizar la alineación estratégica de la empresa mediante la construcción de objetivos estratégicos que contribuyan a la estructura de procesos de ARTEMARMOL COLOMBIA S.A.S.
- Determinar un método de medición empresarial haciendo uso de indicadores para los objetivos estratégicos (estrategia) e indicadores para los procesos (operación).
- Operativizar la estrategia por medio de la definición de las iniciativas estratégicas y planes de acción.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO TEORICO

**4.1.1 Evolución histórica de la planeación.** En el mundo occidental, la planeación es un área de trabajo relativamente reciente; en cambio los países ex socialistas contaban ya con una vieja tradición que de hecho se confunde con el sistema mismo, pues constituye su forma básica de administración, la cual ha sido ampliamente criticada desde la perspectiva de una economía libre, esto es de libre competencia.

Así, en el mundo capitalista se rechazó la idea de planeación y se alentó en su lugar, el desarrollo y difusión de aquellas teorías y procedimientos que están más acordes con su postura ideológica y económica, tal es el caso de los estudios beneficio-costos (que derivan en la actual evaluación de proyectos) y de las técnicas y modelos orientados a hacer una adecuada asignación de recursos.

Es hasta fines de los 40's y principio de los 50's que la planeación empieza a ser aceptada en el mundo occidental. En este cambio de actitud influyó la exitosa experiencia francesa con sus planes de reconstrucción de la posguerra y la introducción en las grandes corporaciones de la denominada Planeación Estratégica<sup>1</sup>.

En favor de esta nueva posición en la que planear deja de ser un sinónimo de totalitarismo o comunismo se han dado entre otros los siguientes argumentos: la presencia de un acelerado cambio necesario de prever y orientar, el surgimiento de problemas cada vez más complejos que demandan una acción de conjunto, la

---

<sup>1</sup> *Evolución Histórica de la Planeación*, Quality Consultants Consultores en Calidad – Disponible en [http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte\\_001.htm#\\_Toc532229544](http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm#_Toc532229544)

diversificación de las funciones públicas, la mayor exigencia social respecto a la eficiencia y eficacia de la dirección.



**Figura 1.** Evolución Histórica de la Planificación

**4.1.2 Concepto de planeación.** La planificación es un concepto absolutamente básico, tanto para las organizaciones de ayer como para las de hoy. Mucha gente se ha preguntado si planificar en entornos tan turbulentos como los que vivimos en la actualidad tiene sentido. Si en sectores donde los cambios son tan constantes e imprevisibles, es realmente útil y acertado planificar. Pero quien se plantea estas dudas es porque tiene en su mente un concepto de planificación de la etapa industrial. La planificación es básica porque cualquiera que desee desempeñar una actividad, sea la que fuere y en el entorno que sea, ha de plantearse qué quiere lograr, cómo lo quiere lograr y quién debe hacerlo, habiendo examinado antes todo el entorno que nos rodea. Y esto es simplemente planificar.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Concepto de planeación-disponible en [http://148.204.211.134/portal/polilibros/P\\_Terminados/Planeacion\\_Estrategica\\_Ultima\\_actualizacion/polilibro/Unidad%20/tema1\\_1.htm](http://148.204.211.134/portal/polilibros/P_Terminados/Planeacion_Estrategica_Ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20/tema1_1.htm).

Planificar no es más que recoger información de lo que no rodea y de nosotros mismos, realizar un diagnóstico de la situación con varios escenarios posibles y plantearnos unos objetivos y una estrategia para llegar a alcanzar los mismos. Y la planificación es una mezcla de ciencia, experiencia e intuición.

**Existen tres tipos de planes:**

**Planes Estratégicos:** Son planes que se aplican a toda la empresa. Su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. (Estos planes son a largo plazo, de más de cinco años).

**Planes Tácticos:** Se refiere al modo en que se puede desarrollar una estrategia en un periodo de tiempo determinado. (Estos planes son a mediano plazo, de 1 a cinco años).

**Planes Operativos:** Se refieren a actuaciones u operaciones muy concretas para desarrollar operaciones específicas. (Estos planes son a corto plazo, menos de un año).

**4.1.3 Planeación actual.** Hoy en día, la planificación debe ser algo flexible, donde se dibujan múltiples escenarios con numerosas posibilidades para estar preparados ante posibles cambios y poder actuar más rápidamente.

Un buen planificador es consciente de que muchas de sus premisas no se van a cumplir y que aparecerá alguna variable no esperada, pero el solo hecho de haber realizado el proceso de planificación le habrá servido a esa organización para prever muchos de esos cambios y prepararse y afrontar los mismos con mayor eficacia y eficiencia.

Pero, ¿por qué sigue siendo imprescindible hoy la planificación? Por múltiples razones:

- ✓ Permite conocer nuestro entorno externo y nuestro funcionamiento interno y adaptar nuestros recursos y capacidades a las oportunidades existentes de una forma más óptima.
- ✓ Genera una organización más ágil y flexible para afrontar los cambios. A menudo, lo importante de planificar no es el resultado, sino el camino que hemos seguido hasta llegar al resultado, que hace que la empresa se convierta en un ente dinámico y vivo.
- ✓ Representa una guía para todos los empleados y colaboradores, evitando duplicidades de esfuerzos e ineficiencias en los procesos. Todos saben hacia dónde hay que dirigirse.
- ✓ Aporta soluciones para afrontar los retos del futuro.
- ✓ Elimina incertidumbres en la organización.
- ✓ Es motivadora, porque los miembros de la organización trabajan por un fin y tienen pautas que les permiten implicarse al máximo en la dinámica de la empresa.
- ✓ Optimiza recursos y capacidades.
- ✓ Minimiza el riesgo de imprevistos.
- ✓ Detecta desviaciones sobre lo previsto y nos permiten corregirlas.

- ✓ Mejora la comunicación en el interior de la empresa\*Hace a la organización más rentable.

Evidentemente, al pasar el tiempo, estas ventajas que ofrece la planificación son irrenunciables, por lo que planificar es fundamental. Por supuesto, también ha de seguir existiendo una planificación más estratégica, una planificación operativa, un plan de acción y una planificación direccional para tiempos más convulsos. Pero la gran diferencia en estos tiempos es que estas planificaciones, aunque siguen siendo lideradas por niveles jerárquicos determinados, son ya propiedad de todos. En las planificaciones estratégicas, será el nivel directivo el que inicie el proceso, pero deberá ser ayudado por la línea media e incluso por algunos grupos de alto rendimiento de la línea operativa, porque los empleados de hoy poseen una preparación y un conocimiento del terreno fundamental para elaborar la estrategia y para su implicación posterior en el desarrollo de la misma.

A su vez, la línea directiva no podrá quedarse en la mera estrategia, deberá estar en la operativa, conocerla e implicarse puntualmente, porque si no, corre el riesgo de que la estrategia no llegue a la organización y no se implante. Por último, respecto a los ámbitos de aplicación de esta planificación, hoy en día, no podemos quedarnos en las actividades funcionales solamente, sino que hay que planificar todas las unidades de apoyo o soporte (compras, I+D+i, administración, dirección), que en muchas ocasiones, sobre todo en lo referido a las nuevas tecnologías, se convierten en casi funcionales, y hay que aprender a planificar nuestro capital intelectual, el conocimiento y el talento, la información y la comunicación, los procesos y sistemas internos, las cadenas y los sistemas de valor, las relaciones con nuestros stakeholders y el liderazgo y la innovación.<sup>3</sup>

**4.1.4 Planeación estratégica.** Es el proceso continuo y dinámico del análisis interno y externo, así como establecimiento de objetivos que sirvan como guía

---

<sup>3</sup> Oscar Fjardo, Friendly Business, "Hacia un nuevo concepto de administración empresarial" Abr 28 de 2013

para la organización, para prever su futuro y desarrollarse, con el propósito de identificar y seleccionar estrategias pertinentes que permitan unificar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos institucionales<sup>4</sup>.

### **Importancia de la Planeación Estratégica:**

La importancia de la planeación estratégica radica fundamentalmente en los aspectos siguientes:

- ✓ Induce al análisis sistemático y riguroso del ámbito interno de la empresa, a fin de minimizar o eliminar las debilidades y amenazas, potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del medio.
- ✓ Permite a la gerencia mantener el máximo control posible sobre el destino de la empresa, en el mundo cambiante.
- ✓ Define la misión de la organización, estableciendo un esfuerzo coordinado y una dirección concreta.
- ✓ Logra ventajas competitivas sobre aquellos que no implementan el planeamiento estratégico.
- ✓ Facilita el posicionamiento y la competitividad empresarial.
- ✓ Permite evaluar los logros alcanzados.

### **Ventajas y desventajas de la Planeación Estratégica:**

Todo proceso lleva aspectos positivos y negativos, en el caso del planeamiento estratégico, éste ha servido a muchas empresas para alcanzar el éxito o fracaso<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Yaneth Bertila Paredes Trejo y otros, Diseño de un Sistema de Planeación Estratégica, año 1997, Pág. 12

<sup>5</sup> Ever Martínez y otros, Propuesta Plan Estratégico UNIVO, año 2000.

## **Ventajas**

- ✓ Redefine el rumbo institucional.
- ✓ Permite un análisis sistemático de elementos internos y externos.
- ✓ Propicia una transformación en la cultura organizacional.
- ✓ Genera sinergia y compromiso grupal.
- ✓ Mide y evalúa el desempeño institucional.
- ✓ Permite una distribución adecuada de los recursos.
- ✓ Encausa los esfuerzos y recursos en la dirección establecida.
- ✓ Prioriza los aspectos que requieren inmediata y mayor atención.
- ✓ Su aplicación genera ventajas competitivas sobre los que no lo aplican.

## **Desventajas**

- ✓ Se planea bajo incertidumbre, ya que no se puede prever el futuro.
- ✓ Si todos utilizaran planeación estratégica, no existiría ventaja competitiva.
- ✓ Generalmente el plan estratégico viene de arriba hacia abajo, sin tomar en cuenta los niveles operativos.
- ✓ El esfuerzo estratégico se enfoca hacia las estrategias y recursos actuales, más que a obtener nuevos recursos y aprovechar las oportunidades futuras.
- ✓ La planeación estratégica es costosa. Requiere de un análisis costo-beneficio, que garantice los beneficios de su implantación.

### **Concepto de estrategias:**

Es el esquema fundamental de la empresa para afirmar su continuidad y para adaptarse al entorno, en busca de ventajas competitivas. La estrategia consigna la dirección hacia la que debe de avanzar su empresa fuerza impulsadora.

Las estrategias no son fórmulas mágicas y milagrosas, son alternativas de éxito, que se ajustan dependiendo el tipo de negocio y a sus necesidades, así como en el entorno en que se encuentra. La clasificación que a continuación se presenta es bajo dos criterios básicos: *el enfoque competitivo de Michael Porter* y *el enfoque de crecimiento de F.J. Maqueda*.

#### **4.1.5 Modelo de planeación estratégica**

➤ **Análisis situacional del entorno.** Una forma muy acertada de llevar a cabo este tipo de análisis es por medio de un estudio del FODA. Esta Matriz hace ver las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno. Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean los más cercanos a la realidad de la empresa.

Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean un atractivo, mientras que los internos, fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado. Más que una evaluación cuantitativa se busca entender los cambios del entorno y medir nuestra capacidad de competir contra las mejores organizaciones.

Uno de los elementos en análisis de la planeación estratégica es el FODA, el cual, considera los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las oportunidades y amenazas relativas al ambiente externo de la dependencia o entidad, al incidir en su quehacer institucional.

La previsión de las oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permiten reorientar el rumbo institucional, mientras que las fuerzas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución. En el proceso de planeación estratégica, la organización debe realizar el análisis de cuáles son las fuerzas con que cuenta y cuales las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos estratégicos<sup>6</sup>.

A partir del listado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se realiza la comparación de enunciados, lo cual permite visualizar como algunas fortalezas aprovechadas adecuadamente pueden contrarrestar algunas debilidades y viceversa, como algunas debilidades pueden estar afectando la mejor utilización de las fortalezas.

**La Matriz FODA:** es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

- ✓ **La Estrategia FO:** se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas. Esta es la estrategia más recomendada. La organización podría partir de sus fortalezas utilizando sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para promover sus bienes y/o servicios.
  
- ✓ **La Estrategia FA:** trata de disminuir el impacto de amenazas del entorno, valiéndose del entorno de las fortalezas. Esto no quiere decir que siempre se

---

<sup>6</sup> Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyecto ch 23, Seminario Planeación Estratégica y Prospectiva UIS 2015, Ing. Iván Agudelo.

tenga que afrontar las amenazas de una forma tan directa, ya que puede resultar más problemático para la organización.

✓ **La Estrategia DA:** su propósito es aminorar las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. La mayoría de las veces este tipo de estrategias se utiliza solo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va orientada a la sobrevivencia. En este caso se puede llegar incluso al cierre de la empresa o a un cambio estructural de la misión.

✓ **La Estrategia DO:** su finalidad es mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no es capaz de sacarles partido por sus debilidades, podría optar por destinar recursos para desarrollar el área deficiente y de tal manera aprovechar la oportunidad.

➤ **Parámetros del direccionamiento.** Define la ruta organizacional que deberá seguir la entidad para el logro de sus objetivos misionales; requiere revisión periódica para ajustarla a los cambios del entorno y al desarrollo de competencias al interior; encauza su operación bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por los diferentes grupos de interés, así como los parámetros de control y evaluación a regir en la entidad haciéndose necesario por lo tanto establecer su composición.

**Misión:** es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de una empresa. Puede construirse tomando en cuenta los siguientes aspectos:

✓ ¿Quiénes somos? - Identidad, Legitimidad

- ✓ ¿Qué buscamos? - Propósitos
- ✓ ¿Qué hacemos? - Principales medios para alcanzar el propósito
- ✓ ¿Por qué lo hacemos? - Valores, Principios, Motivaciones
- ✓ ¿Para quién los hacemos? - Clientes

**Visión:** es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que nos guiará a líderes y colaboradores. Será aquello que nos permitirá que todas las cosas que hagamos, tengan sentido y coherencia. La organización en el FUTURO. Puede construirse tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Lo que la empresa aspira a ser y no lo que tiene que hacer
- ✓ ¿Qué tipo de empresa queremos ser?
- ✓ ¿En qué tipo de negocios debe entrar la empresa y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento?

Debe ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía, la Visión motiva e inspira. Debe ser compartida. Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación.

**Políticas organizacionales:** Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> <http://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>

➤ **Directrices estratégicas.** Las directrices estratégicas son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico, que una organización pretende alcanzar a largo plazo. Están basadas en la Misión, Visión, Políticas y/o Valores de una organización, los cuales condicionan las acciones que se llevarán a cabo. En esta etapa se identifican elementos o características similares que hacen parte de los parámetros de direccionamiento, determinando un mismo foco o línea de acción.

➤ **Vinculación por perspectivas.** La vinculación hace referencia en alinear las directrices y los objetivos estratégicos con las perspectivas correspondientes, entre ellas se encuentran: la perspectiva financiera, de cliente, de procesos, de talento humano, entre otras.

**La Perspectiva Financiera:** Describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, la inversión, el valor agregado económico y entre otros.

**La perspectiva del cliente:** Comprende los indicadores relativos a la satisfacción del cliente, la retención y el crecimiento. Su propuesta de valor será el eje de la estrategia que describirá como se diferencia la compañía a los ojos del cliente, “Recuerde que en conjunto la perspectiva financiera y la del cliente describen los resultados a los que la compañía quiere llegar.”

**La Perspectiva de los Procesos:** Identifica claramente los procesos clave, (desde pagar los salarios y publicar los estados financieros trimestrales hasta mantener los equipos y las instalaciones e incluso, inventar productos nuevos) de modo que los gerentes y los empleados puedan focalizarse en mejorarlos de forma constante.

**La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Talento Humano):** Identifica los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de información), y el clima (capital organizacional) que sustentan los procesos que crean valor, “Recuerde que la perspectiva de los procesos junto con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento describe como implementará la organización su estrategia

➤ **Alineación estratégica.** Alinear los objetivos de las cuatro perspectivas entre sí y con la misión, es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consistente. Esta relación de causa y efecto de las cuatro perspectivas, es la estructura de un mapa estratégico. Establecer los objetivos estratégicos es la clave para que el BSC sea una herramienta de gestión enfocada a la implementación de la estrategia. La fijación de objetivos estratégicos y su conexión mediante relaciones causa-efecto permitirán explicar la secuencia de la estrategia y él como la organización va a lograr los objetivos estratégicos financieros y la satisfacción de los clientes a través del buen desempeño de los procesos internos y de la habilitación del capital humano, organizacional y tecnológico Santos y Fidalgo (2004).<sup>8</sup>

**Objetivos estratégicos:** Una vez se determinan las directrices estratégicas y las perspectivas, se procede a la construcción de los objetivos estratégicos. La finalidad de los objetivos estratégicos es ofrecer pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de la organización.

**Identificación de procesos:** Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos

---

<sup>8</sup> [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el\\_bsc\\_una\\_herramienta\\_para\\_la\\_planeacion\\_estrategicax.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf).

materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Los procesos se dividen en tres tipos<sup>9</sup>:

- ❖ Estratégicos
- ❖ Misionales
- ❖ Apoyo o Soporte.

**Estratégicos:** Los procesos estratégicos establecen el norte de la organización. Definen las políticas, objetivos y estrategias de la organización frente al futuro.

**Misionales:** Desarrollan el producto o servicio para lo cual la entidad fue creada.

**Apoyo o Soporte:** Suministran los recursos, servicios e información necesarios para el cumplimiento de los objetivos de cada proceso.

**Objetivos de procesos:** La construcción de los objetivos de procesos se basa principalmente en identificar en cada uno de los procesos establecidos en la empresa, respondiendo dos preguntas básicas las cuales son:

**Despliegue de los objetivos en procesos:** Para el despliegue de los objetivos en procesos se utiliza los objetivos estratégicos previamente establecidos y mediante una matriz se despliegan respecto a los procesos de la empresa, indicando a cual proceso pertenece el objetivo.

**Mapa estratégico:** Es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.

---

<sup>9</sup> Ing. Iván Agudelo Seminario Planeación Estratégica y Prospectiva UIS.

➤ **Medición de la estrategia.** Se ha determinado implementar **Indicadores de Gestión**, los cuales permitirán llevar a cabo el seguimiento en cuanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos como los objetivos de cada proceso.

Es importante considerar que el indicador por sí solo no permite la evaluación, solo permite demostrar el comportamiento de una variable sujeto de medición contra ciertos referentes comparativos, de ahí la importancia de identificar contra que serán comparados los indicadores.

### **Características de los Indicadores<sup>10</sup>:**

- ✓ Los indicadores son factores medibles y la idea es que midan aspectos de resultados claves para la toma de decisiones.
- ✓ Los indicadores identifican lo que será medido, no cuánto ni en qué dirección. Las metas asociadas a esos indicadores nos representan lo que esperamos obtener como desempeño.
- ✓ Para que los indicadores tengan utilidad en la entrega de información sobre desempeño, idealmente deben ser factores que se pueden medir de forma continua.

**Indicadores de los objetivos:** Los indicadores de los objetivos son las herramientas que nos permiten medir la gestión realizada, llevar a cabo seguimiento y verificar del cumplimiento de los mismos, además los indicadores de cada objetivo representan la forma como se mide su cumplimiento y por lo tanto la aproximación a la estrategia, por ello es importante definir los indicadores, de tal manera que midan las cuestiones consideradas en el modelo. Por esta razón antes de definir los indicadores para cada objetivo, es importante aclarar a que se refiere el objetivo.

---

<sup>10</sup> <http://www.endvawnow.org/es/articles/336-indicadores.html>

**Indicadores de los procesos:** Los indicadores de los procesos son las herramientas que nos permiten medir la gestión realizada, en cuanto a las actividades y el cumplimiento del objetivo de cada proceso.

➤ **Operativizar la estrategia.**

**Iniciativas estratégicas:** Las iniciativas estratégicas son la materialización de los diferentes objetivos estratégicos. Es decir por medio de ellas se puede dar respuesta al “como” se va a cumplir dichos objetivos.

Una vez que se ha diseñado el Mapa estratégico, es fundamental preparar el posterior despliegue del mismo hasta asignar de forma individual cada una de las tareas a los principales responsables implicados. Así pues, para cada uno de los objetivos estratégicos se determinaran los indicadores -estratégicos y operativos, según el caso, las metas para la correcta gestión de los objetivos y las distintas iniciativas estratégicas que conformarán en conjunto el plan de acción.

**Plan de acción**<sup>11</sup>: Un plan de acción es un modelo de asegurarnos de que la visión de nuestra organización se concrete. Describe el modo en que el grupo empleará las estrategias para el alcance de sus objetivos. Un plan de acción consiste en un número de pasos y actividades a ejecutar.

Cada paso debe incluir la siguiente información:

- ✓ ¿Qué acciones se ejecutaran?
- ✓ ¿Quién llevará a cabo esas acciones?
- ✓ ¿Cuándo tendrán lugar, y durante cuánto tiempo?
- ✓ ¿Qué recursos (Dinero, Equipos, Personal)?

---

<sup>11</sup> <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estrategia-planificacion/desarrollar-un-plan-de-accion/principal>.

**4.1.6 Metodología balanced scorecard B.S.C<sup>12</sup>.** El BSC, **Balanced Scorecard** o Cuadro de mando integral es una metodología estratégica para el logro de los objetivos y metas organizacionales. Representados en una estructura coherente y dinámica dentro de la estrategia del negocio, sus objetivos y metas, son puestos a prueba a través de indicadores que medirán su desempeño en el cumplimiento de iniciativas y proyectos programados. El BSC, es sin duda, la mejor forma de comunicar su estrategia dentro de la organización para lograr el cumplimiento de sus metas.

Ideado en 1992 por los economistas norteamericanos **Robert Kaplan y David Norton**, como sistema de medición del desempeño, se ha desarrollado exitosamente a través del aprendizaje de muchas organizaciones alrededor del mundo en el que implantaron su tesis.

A través de sus numerosos libros, su estrategia ha venido depurándose hasta convertirse en uno de los más importantes e influyentes modelos de gestión empresarial que fue emergiendo desde la base de cinco principios de gestión revelados en su libro *The Strategy-Focused Organization* (La organización focalizada en la estrategia):

1. *Movilizar* el cambio a través del liderazgo ejecutivo.
2. *Traducir* la estrategia en términos operacionales.
3. *Alinear* la organización con la estrategia.
4. *Motivar* para que la estrategia sea una tarea de todos.
5. *Gobernar* para convertir a la estrategia en un proceso continuo.

En su tercer libro, *Strategy Maps* (Mapas Estratégicos) introduciendo un marco general, tradujeron la estrategia en objetivos vinculados, mediante las relaciones causa y efecto con las cuatro perspectivas que ya conocemos:

---

<sup>12</sup> *The Execution Premium*, R. Kaplan – D. Norton, 2008

- ✓ Financiera
- ✓ Clientes / Mercado.
- ✓ Procesos de negocio.
- ✓ Aprendizaje, desarrollo y crecimiento.

Esta mejora metodológica permitió alinear los procesos, la gente, la tecnología, y la cultura con la propuesta de valor para el cliente y los objetivos de los accionistas.

Posterior a esto en su libro *Alignment* (Alineación) mostró como se utilizaban los mapas estratégicos y los BSC para alinear las unidades organizacionales, esto permitió a las compañías capturar las sinergias de las diferentes y múltiples unidades operativas en una misma entidad corporativa. Al implementar su estrategia en muchas compañías, descubrieron que muchas de ellas utilizaban la siguiente secuencia:

- ✓ **Principio 1:** movilizar al equipo de líderes.
- ✓ **Principio 2:** traducir la estrategia en un mapa estratégico integrado por objetivos estratégicos relacionados, acompañado por un BSC de indicadores y metas.
- ✓ **Principio 3:** alinear las distintas partes del negocio por medio de BSC vinculados.
- ✓ **Principio 4:** definición de objetivos e incentivos.
- ✓ **Principio 5:** Rediseño de los distintos sistemas de planificación, presupuesto y control.

El mensaje fue claro: un líder fuerte que utilizaba los principios 1, 2, y 3 podía movilizar, focalizar y alinear a la organización para lograr un desempeño excelente, sin embargo dado que los enfoques del principio 4 y 5 no habían sido

incorporados (estos se incorporaban después de uno o dos años de establecidos los principios 1, 2, y 3) con frecuencia resultaba imposible sostener el desempeño. Esta premisa se convirtió en un tema de estudio y observación entre las más grandes compañías, tanto en América del Norte como en Europa, en el que tiempo después se logró “convertir a la estrategia en un proceso continuo” que fue ilustrado en su último libro *The Execution Premium*, libro en el que se describe la manera en que las compañías pueden establecer relaciones sólidas entre la estrategia y las operaciones diarias de los empleados como respaldo de los objetivos estratégicos.

Es importante considerar, que en el complejo entorno competitivo actual, lograr el éxito en la gestión de una organización, implica la necesidad de contar con una amplia gama de medidas o indicadores dispuestos también dentro de este modelo estratégico, que permitirán reflejar el conjunto de hechos, que afectan la actuación de la organización en el mercado, tales medidas o indicadores significan el grado en que se ha cumplido la meta y forman parte del plan estratégico.

## **4.2 MARCO DE ANTECEDENTES**

**4.2.1 Origen de la industria del mármol en el mundo.** El uso de las piedras calizas como el mármol y el granito han tenido gran relevancia desde la antigüedad, especialmente en la construcción y como material escultórico. La piedra de mármol jaspeado ha tenido su mayor uso en interiores, y también en pequeños trabajos ornamentales, como pies de lámparas, mesas, escribanías y otras novedades. Las variedades escultóricas y arquitectónicas están distribuidas por todo el mundo en forma de grandes depósitos.

El mármol de carrara que abunda en todo los Alpes Italianos, y se extrae en la región de carrara, massa y sarravezza, fue utilizado en Roma con fines arquitectónicos en tiempos de augusto, el primer emperador, aunque las

variedades más finas de mármol escultórico fueron descubiertos más adelante. Los mejores trabajos de Miguel Ángel son de este tipo de mármol, es muy utilizado por los escultores contemporáneos.

En Colombia el mármol ha tenido un uso importante desde la época hispánica, en razón a que la piedra caliza en especial el mármol, era de uso común en la construcción de templos católicos y elementos ornamental al interior de los mismos.

**4.2.2 Origen de la industria del mármol en Colombia**<sup>13</sup>. El auge de la industria del mármol tuvo sus inicios a raíz del crecimiento económico del país a principios de los años 80'.

Etimológicamente el término de mármol, proviene de “marmarios” es una palabra griega de los antiguos egeos que significa “piedra de color blanco nieve inmaculada superficie” resplandeciente y brillante. Haciendo valer a esta hermosa piedra no solo por su belleza sino también por su origen en términos geológicos, el mármol, es de origen metamórfico y proviene de la transformación de las rocas calizas y dolomíticas, cuya metamorfosis ha construido una recristalización que determine el aumento de su dureza y resistencia. Estos son suaves compactos y poco porosos. La palabra mármol no tiene un sentido petrográfico, aunque a menudo se refiere a rocas calcáreas.

Como a calizas recristalizadas, dolomitas, mármol, onix y travertino; en ocasiones se aplica el término a rocas como tobas, serpentinas y granito, cada una de estas rocas tienen características propias.

Según un estudio de 1976, el Departamento del Huila es el más activo en cuanto a la explotación de mármol, allí se identificaron y visitaron 49 ocurrencias de caliza y

---

<sup>13</sup> Historia del mármol en Colombia – Disponible en <http://es.scribd.com/doc/79128047/Historia-del-Marmol>.

mármol, de las cuales 6 son minas activas, 3 son minas abandonadas, 7 son prospectos u ocurrencias promisorias y 33 son manifestaciones de menor importancia económica, Lo anterior denota que la explotación de este mineral es minoritaria, teniendo en cuenta el número relativo de minas activas.

**4.2.3 Origen de la empresa en Santander**<sup>14</sup>. La empresa Artemarmol inició sus actividades en el año 2003 contando con más de 12 años de experiencia y trayectoria en el mercado. Fue en los albores del presente siglo cuando el Señor WILSON GUTIÉRREZ BELTRÁN, resolvió independizarse para crear su propia empresa como proveedor de mármoles y granitos al sector constructor; el suministro e instalación de los acabados del Mausoleo La Esperanza, marcaron el comienzo de lo que es hoy esta empresa.

Nace entonces ARTEMÁRMOL con registro en la Cámara de Comercio de Bucaramanga No. 05-101724-01 de fecha marzo 19 de 2003. En el año 2010 se transforma a sociedad LTDA según matrícula No. 05-193528-16.

En febrero 17 de 2012 se efectúa la transformación a sociedad S.A.S., Manteniendo el socio fundador la mayoría de la participación, manejando en la industria nacional de la construcción acabados en mármol y granito producidos en Méjico, Guatemala, Brasil, España, Italia, India, China, Egipto, Grecia y Pakistán, donde se extrae la piedra semipreciosa ónix. Lo que ha permitido contar con sucursales en las ciudades de: Bucaramanga, Barranquilla, Santa Marta, Cúcuta y Barrancabermeja, y punto de fábrica ubicado en el barrio el Porvenir de Bucaramanga.

Durante estos años de experiencia al servicio de empresas como : Conaring, Consorcio Valco Cin, Construcciones Jiménez, Construcciones Viviendas y Proyectos .S.A.S., Cubyco Constructora, Esmar Constructora, Fénix, Grupo

---

<sup>14</sup> [www.artemacolombia.com](http://www.artemacolombia.com)

Domus, HG Constructora, Ic Constructora, Inacar, Inrale, Marval, Promotora Tamaca, Proube, Urbanas, Valco y Viviendas y Valores S.A. Artemarmol Colombia S.A.S ha traído consigo progreso y desarrollo para la región, labor destacada por la gobernación de Santander, por esta razón y según el aumento que ha obtenido la construcción en el último quinquenio el cual creció a una tasa promedio de 16,8%, en el país se ve la necesidad de buscar más participación a nivel nacional e internacional para continuar con el crecimiento y posicionar la empresa en el país como líder en este mercado.

### **4.3 METODOLOGIA**

**4.3.1 Alcance del proyecto.** El proyecto de monografía va desde el análisis situacional actual de ARTEMARMOL COLOMBIA S.A.S hasta la definición de iniciativas estratégicas y planes de acción (Operativizar la estrategia).

El entregable final del proyecto es la planeación estratégica de la empresa ARTEMARMOL COLOMBIA S.A.S.

#### **4.3.2 Tipo de investigación**

**Investigación descriptiva:** El Proyecto planeación estratégica para la empresa ARTEMARMOL DE COLOMBIA S.A.S emplea un tipo de investigación descriptiva pues su marco teórico y de antecedentes logra caracterizar una situación concreta (la planeación estratégica) basada en teorías reales las cuales muestran resultados valederos y significativos dentro de las organizaciones.

Para llevar a cabo el Proyecto se acude a estudiar la problemática planteada, se recolecta información, se analiza la situación actual, se realizan observaciones y se exponen los resultados y/o las conclusiones.

Las investigaciones de tipo descriptiva<sup>15</sup>, llamadas también investigaciones diagnósticas. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. La descripción consiste, según Bunge, en responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué es? > Correlato.
- ¿Cómo es? > Propiedades.
- ¿Dónde está? > Lugar.
- ¿De qué está hecho? > Composición.
- ¿Cómo están sus partes, si las tiene, interrelacionadas? > Configuración.
- ¿Cuánto? > Cantidad

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

#### **Etapas de la investigación descriptiva:**

- Examinan las características del problema escogido.
- Lo definen y formulan sus hipótesis.
- Enuncian los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
- Eligen los temas y las fuentes apropiados.
- Seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos.

---

<sup>15</sup> Gross Manuel, Conozca tres tipos de investigación: descriptiva, exploratoria y explicativa, <http://manuelgross.blogoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>, última consulta en la página 01-02-2015

- Establecen, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
- Verifican la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
- Realizan observaciones objetivas y exactas.
- Describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

### 4.3.3 Cronograma de trabajo

**Tabla 1. Cronograma de Trabajo**

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA (MESES) 2015									
			ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT			
Diseñar la planeación estratégica de la empresa ARTEMARMO L COLOMBIA S.A.S en el periodo 2015-2018 que permita establecer una hoja de ruta para el logro de las líneas estratégicas establecidas por la organización.	Establecer el análisis situacional actual de ARTEMARMO L COLOMBIA S.A.S a partir de la identificación de factores internos y externos que afectan el desempeño organizacional .	Presentación de la propuesta de monografía										
		Identificación de factores internos y externos.										
	Definir y actualizar la estrategia empresarial de ARTEMARMO L COLOMBIA S.A.S partiendo de la misión, visión y políticas de gestión para establecer las directrices de la organización.	Parámetros del direccionamiento										
		Directrices estratégicas										
		Vinculación por perspectivas										
	Establecer la alineación estratégica de la empresa mediante la construcción de objetivos estratégicos que contribuyan a la estructura	Construcción de objetivos estratégicos										
		Identificación de procesos										
		Construcción de objetivos de procesos										
		Despliegue objetivos en procesos										

	de procesos de ARTEMARMO L COLOMBIA S.A.S.	Mapa estratégico																				
	Establecer un método de medición empresarial haciendo uso de indicadores para los objetivos estratégicos (estrategia) e indicadores para los procesos (operación).	Indicadores de los objetivos																				
		Indicadores de los procesos																				
	Operativizar la estrategia por medio de la definición de las iniciativas estratégicas y planes de acción.	Iniciativas estratégicas																				
		Planes de acción																				
		Correcciones y sustentación de la monografía																				

## 5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA ARTEMARMOL COLOMBIA S.A.S

### 5.1 ANÁLISIS SITUACIONAL ACTUAL

Para el análisis del presente proyecto se utilizará la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) el cual es una herramienta estratégica muy efectiva para conocer la situación actual de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El análisis FODA provee de información relacionada con las condiciones internas de la empresa y su entorno, tomando en cuenta varios factores, los cuales pueden ser clasificados como buenos, malos, positivos, negativos, en función a como sean evaluados.

Para la recopilación de la información se realizaron una serie de reuniones en donde asistió el gerente general y la planta de empleados de la empresa, en donde cada uno aportó desde su punto de vista su opinión respecto al estado actual de la empresa, obteniendo resultados muy importantes para el desarrollo de del proyecto.

**5.1.1 Identificación de factores internos.** Para este análisis se examinó y evaluó el ambiente interno en lo que respecta a los recursos, lo mismo que sus fortalezas y debilidades en producción, talento humano e infraestructura, otros factores internos importantes para formular esta estrategia se incluyó la evaluación de los recursos financieros y las relaciones con los clientes.

**5.1.2 Identificación de factores externos.** Para este análisis fue necesario evaluar el ambiente externo actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se centró en valores económicos, legales y geográficos. Al mismo tiempo, que se exploró el ambiente en busca de productos y servicios, la competencia y el cliente, de igual manera otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa.

Las empresas para poder seguir siendo competitivas y permanecer en el mercado, requieren de un mayor control en su producción y un mayor conocimiento de su entorno y de sus propias capacidades y limitantes.

Por lo anterior el proceso para dar como resultado la DOFA se tuvo en cuenta el siguiente proceso realizado en 6 pasos:

### 1. Identificación de los Ejes Temáticos.

Como primera medida, el primer paso fue la selección de los aspectos internos y externos a analizar de la organización.



**Tabla 2.** Identificación Ejes Temáticos

EJES TEMATICOS	
EJES TEMATICOS INTERNOS	EJES TEMATICOS EXTERNOS
PRODUCCION	LEGALES
TALENTO HUMANO	GEOGRAFICOS
SERVICIO AL CLIENTE	ECONOMIOS
INFRAESTRUCTURA	PRODUCTOS Y SERVICIOS
FINANCIERO	COMPETENCIA
	CLIENTE

### 2. Relación de los ejes temáticos internos con las debilidades y las fortalezas encontradas.

En esta etapa se identificaron las debilidades y fortalezas de la empresa en relación a los ejes temáticos internos seleccionados.



**Tabla 3. Relación Ejes Temáticos Internos**

 <b>ANÁLISIS INTERNO</b> 		
EJE TEMÁTICO INTERNO	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<b>PRODUCCION</b>	Demora en las entregas de los proyectos	Gran capacidad de abastecimiento de materia prima
	La planta de procesamiento no cuenta con maquinaria moderna.	Personal suficiente para responder la demanda de producción
<b>TALENTO HUMANO</b>	Falta de estímulo y motivación salarial al recurso humano.	Capital humano altamente capacitado
	No cuenta con un equipo de ventas constante.	capital humano comprometido con la organización.
	Modelo administrativo deficiente, donde se presentan fallas, por desacuerdos	Actividades de integración para fechas especiales
	Inconformismo por altas jornadas laborales	
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	La Infraestructura de la planta es muy pequeña para la demanda de la producción	Atractivas áreas de exhibición, diseñadas estratégicamente para facilitar la presentación y selección de productos.
	Predios en arriendo	Cinco puntos de venta a nivel nacional
<b>FINANCIERO</b>	no hay flujo efectivo para responder a tiempo con los proveedores	Son importadores directos
		El precio del marmol en el mercado colombiano ofrece muy buenas utilidades
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	Se presentan quejas por mala atención en la instalación de los productos.	Las solicitudes presentadas por lo clientes son atendidas inmediatamente, dando solución a sus peticiones.

### 3. Relación de los ejes temáticos externos con las amenazas y oportunidades encontradas.

En esta etapa se identificaron las amenazas y oportunidades de la empresa en relación a los ejes temáticos externos seleccionados.

**Tabla 4. Relación Ejes Temáticos Externos**

 <b>ANÁLISIS EXTERNO</b> 		
EJE TEMÁTICO EXTERNO	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<b>LEGALES</b>	Reforma Tributaria en el incremento de impuestos.	Tratado de libre comercio con algunos de los países de donde se importa la materia prima
<b>GEOGRAFICOS</b>	La planta se encuentra en un sector residencial y no industrial	Puntos estratégicos de venta, diseñados para optimizar el manejo eficiente de nuestros productos.
		Posibilidad de poner un punto de venta en la ciudad de Panamá.
<b>ECONOMICOS</b>	Devaluación del Peso Colombiano frente al Dolar.	El aumento de la construcción en Colombia.
<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	Ploriferación de productos sustitutos como minerales traslucidos con mayor valor agregado, como agatas o acrílicos.	Actitud frente a la calidad y el servicio
	Competencia con productos similares, que van dirigido a los mismos clientes.	El marmol se ha ido posicionando como uno de los materiales favoritos en el diseño arquitectónico, fabricación de objetos de ornato y en el recubrimiento de la industria de la construcción.
<b>COMPETENCIA</b>	Empresas del sector que cuentan con un portafolio de productos más amplios	Fuerte barrera de ingreso para nuevos competidores, a causa de la lealtad de marca y reconocimiento.
<b>CLIENTE</b>	Los clientes tienen el poder para pedir una reducción en el precio y una mejor calidad de los productos.	Nuevas tecnologías de comunicación con clientes

#### 4. Correlaciones DA. DO. FA. FO.

Tabla 5. Correlación DA.

 <b>ANALISIS INTERNO</b> 			 <b>ANALISIS EXTERNO</b> 				
EJE TEMATICO INTERNO	DEBILIDADES	VALORACION	EJE TEMATICO EXTERNO	AMENAZAS			
PRODUCCION	Demora en las entregas de los proyectos	0	LEGALES	Reforma Tributaria en el incremento de impuestos.			
	La planta de procesamiento no cuenta con maquinaria moderna.	4		GEOGRAFICOS	La planta se encuentra en un sector residencial y no industrial		
TALENTO HUMANO	Falta de estímulo y motivación salarial al recurso humano.	8	ECONOMICOS		Devaluación del Peso Colombiano frente al Dolar.		
	No cuenta con un equipo de ventas constante.	8			PRODUCTOS Y SERVICIOS	Proliferación de productos sustitutos como minerales traslucidos con mayor valor agregado, como agatas o acrilicos.	
	Modelo administrativo deficiente, donde se presentan fallas, por desacuerdos	0				Competencia con productos similares, que van dirigido a los mismos clientes.	
	Inconformismo por altas jornadas laborales	4	COMPETENCIA	Empresas del sector que cuentan con un portafolio de productos mas amplios			
INFRAESTRUCTURA	La Infraestructura de la planta es muy pequeña para la demanda de la producción	6		CLIENTE	Los clientes tienen el poder para pedir una reducción en el precio y una mejor calidad de los productos.		
	Predios en arriendo	4					
FINANCIERA	No hay flujo efectivo para responder a tiempo con los proveedores	2					
SERVICIO AL CLIENTE	Se presentan quejas por mala atención en la instalación de los productos.	2					
	<b>Correlacion</b>	<b>Valoracion</b>					
	Alta	6					
	Media	4					
	Baja	2					
	Ninguna	0					

Tabla 6. Correlación DO

 <b>ANALISIS INTERNO</b> 			 <b>ANALISIS EXTERNO</b> 		
EJE TEMATICO INTERNO	DEBILIDADES	VALORACION	EJE TEMATICO EXTERNO	OPORTUNIDAD	
PRODUCCION	demora en las entregas de los proyectos	4	LEGALES	tratado de libre comercio con algunos de los países de donde se importa la materia prima	
	la planta de procesamiento no cuenta con maquinaria moderna.	0		GEOGRAFICOS	puntos estrategicos de venta, diseñados para optimizar el manejo eficiente de nuestros productos
TALENTO HUMANO	Falta de estímulo y motivación salarial al recurso humano.	6	ECONOMICOS		Posibilidad de poner un punto de venta en la ciudad de Panamá.
	No cuenta con un equipo de ventas constante.	0		PRODUCTOS Y SERVICIOS	El aumento de la construcción en Colombia.
	modelo administrativo deficiente, donde se presentan fallas, por desacuerdos	4	CLIENTE		Actitud frente a la calidad y el servicio
	inconformismo por altas jornadas laborales	6		COMPETENCIA	El marmol se ha ido posicionando como uno de los materiales favoritos en el diseño arquitectonico, fabricación de objetos de ornato y en el recubrimiento de la industria de la construcción.
INFRAESTRUCTURA	La Infraestructura de la planta es muy pequeña para la demanda de la producción	6	CLIENTE		Fuerte barrera de ingreso para nuevos competidores, a causa de la lealtad de marca y reconocimiento.
	predios en arriendo	0			Nuevas tecnologías de comunicación con clientes
FINANCIERA	no hay flujo efectivo para responder a tiempo con los proveedores	0			
SERVICIO AL CLIENTE	Se presentan quejas por mala atención en la instalación de los productos.	2			
	<b>Correlacion</b>	<b>Valoracion</b>			
	Alta	6			
	Media	4			
	Baja	2			
	Ninguna	0			

**Tabla 7. Correlación FA.**

 <b>ANALISIS INTERNO</b> 			 <b>ANALISIS EXTERNO</b> 	
EJE TEMATICO INTERNO	FORTALEZAS	VALORACION	EJE TEMATICO EXTERNO	AMENAZAS
PRODUCCION	Gran capacidad de abastecimiento de materia prima	0	LEGALES	Reforma Tributaria en el incremento de impuestos.
	Personal suficiente para responder la demanda de producción	4		
TALENTO HUMANO	Capital humano altamente capacitado	4	GEOGRAFICOS	La planta se encuentra en un sector residencial y no industrial
	capital humano comprometido con la organización.	0	ECONOMICOS	Devaluación del Peso Colombiano frente al Dolar.
	Actividades de integración para fechas especiales	0		
INFRAESTRUCTURA	Atractivas áreas de exhibición, diseñadas estratégicamente para facilitar la presentación y selección de productos.	6	PRODUCTOS Y SERVICIOS	Proliferación de productos sustitutos como minerales traslucidos con mayor valor agregado, como agatas o acrilicos.
	Cinco puntos de venta a nivel nacional	6		Competencia con productos similares, que van dirigido a los mismos clientes.
FINANCIERO	Son importadores directos	8	COMPETENCIA	Empresas del sector que cuentan con un portafolio de productos mas amplios
	El precio del marmol en el mercado colombiano ofrece muy buenas utilidades	2	CLIENTE	Los clientes tienen el poder para pedir una reducción en el precio y una mejor calidad de los productos.
SERVICIO AL CLIENTE	Las solicitudes presentadas por lo clientes son atendidas inmediatamente, dando solución a sus peticiones.	2		
	<b>Correlacion</b>	<b>Valoracion</b>		
	Alta	6		
	Media	4		
	Baja	2		
	Ninguna	0		

**Tabla 8. Correlación FO.**

 <b>ANALISIS INTERNO</b> 			 <b>ANALISIS EXTERNO</b> 	
EJE TEMATICO INTERNO	FORTALEZAS	VALORACION	EJE TEMATICO EXTERNO	OPORTUNIDADES
PRODUCCION	Gran capacidad de abastecimiento de materia prima	16	LEGALES	Tratado de libre comercio con algunos de los países de donde se importa la materia prima
	Personal suficiente para responder la demanda de producción	8		
TALENTO HUMANO	Capital humano altamente capacitado	8	GEOGRAFICOS	Puntos estrategicos de venta, diseñados para optimizar el manejo eficiente de nuestros productos .
	capital humano comprometido con la organización.	12		Posibilidad de poner un punto de venta en la ciudad de Panamá.
	Actividades de integración para fechas especiales	4	ECONOMICOS	El aumento de la construcción en Colombia.
INFRAESTRUCTURA	Atractivas áreas de exhibición, diseñadas estratégicamente para facilitar la presentación y selección de productos.	24	PRODUCTOS Y SERVICIOS	Actitud frente a la calidad y el servicio
	Cinco puntos de venta a nivel nacional	24		El marmol se ha ido posicionando como uno de los materiales favoritos en el diseño arquitectonico, fabricacion de objetos de ornato y en el recubrimiento de la industria de la construcción.
FINANCIERO	Son importadores directos	18	COMPETENCIA	Fuerte barrera de ingreso para nuevos competidores, a causa de la lealtad de marca y reconocimiento.
	El precio del marmol en el mercado colombiano ofrece muy buenas utilidades	30	CLIENTE	Nuevas tecnologías de comunicación con clientes
SERVICIO AL CLIENTE	Las solicitudes presentadas por lo clientes son atendidas inmediatamente, dando solución a sus peticiones.	0		
	<b>Correlacion</b>	<b>Valoracion</b>		
	Alta	6		
	Media	4		
	Baja	2		
	Ninguna	0		

## 5. Elaboración de Estrategias DA. DO. FA. FO.

Una vez identificadas las correlaciones de mayor puntaje, se procedió a elaborar las respectivas estrategias para las diferentes debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

**Tabla 9.** Estrategia DA.

CORRELACION DEBILIDADES - AMENAZAS	
Debilidades priorizadas	Estrategia
Falta de estímulo y motivación salarial al recurso humano. DA 1	Reajustar o diseñar la escala salarial E1
No cuenta con un equipo de ventas constante. DA 2	Establecer una estructura organizacional E2
La Infraestructura de la planta es muy pequeña para la demanda de la producción DA 4	buscar un predio en la zona industrial o zona franca para obtener una capacidad instalada adecuada a la demanda de producción. E3
<p>¿Qué debería hacer la empresa para <b>superar la debilidad</b> y que <b>defender de la amenaza?</b> permita</p>	

**Tabla 10.** Estrategia DO.

CORRELACION DEBILIDADES - OPORTUNIDADES	
Debilidades priorizadas	Estrategia
Falta de estímulo y motivación salarial al recurso humano.DO 1	Implementar incentivos (bonos, compensatorios) al cumplimiento de metas. E4
Inconformismo por altas jornadas laborales DO 2	organizar las actividades por proyectos con el fin de establecer fechas de cumplimiento requeridas por el cliente. E5
La Infraestructura de la planta es muy pequeña para la demanda de la producción DO 3	
<p>¿Qué debería hacer la empresa para <b>superar la debilidad</b> y que <b>explotar la oportunidad?</b> permita</p>	

**Tabla 11. Estrategia FA.**


CORRELACION FORTALEZAS - AMENAZAS	
Fortalezas priorizadas	Estrategia
Son importadores directos FA 1	Implementar un tipo de contrato que nos permita mantener el precio durante un tiempo determinado. E7
Cinco puntos de venta a nivel nacional FA 2	Establecer un plan de mercadeo, teniendo en cuenta las características de cada sede o ciudad. E8
Atractivas áreas de exhibición, diseñadas estratégicamente para facilitar la presentación y selección de productos. FA 3	
<p>¿Qué debería hacer la empresa para <b>aprovechar la fortaleza</b> y que <b>defender de la amenaza?</b> permita</p>	

**Tabla 12. Estrategia FO.**

CORRELACION FORTALEZAS - OPORTUNIDADES	
Fortalezas priorizadas	Estrategia
El precio del marmol en el mercado colombiano ofrece muy buenas utilidades FO 1	Mantener un margen de ventas que nos garantice la rentabilidad del negocio. E9
Cinco puntos de venta a nivel nacional FO 2	Aumentar puntos de venta en otras ciudades dentro y fuera del país. E10
Atractivas áreas de exhibición, diseñadas estratégicamente para facilitar la presentación y selección de productos. FO 3	
<p>¿Qué debería hacer la empresa para <b>aprovechar la fortaleza</b> y que nos permita <b>explotar la oportunidad?</b></p>	

## 6. Matriz DOFA

Tabla 13. Resultado Matriz DOFA

MATRIZ DOFA		DEBILIDADES		FORTALEZAS	
<div style="text-align: center;">  </div>		D1	Demora en las entregas de los proyectos	F1	Gran capacidad de abastecimiento de materia prima
		D2	La planta de procesamiento no cuenta con maquinaria moderna.	F2	Personal suficiente para responder la demanda de producción
		D3	Falta de estímulo y motivación salarial al recurso humano.	F3	Capital humano altamente capacitado
		D4	No cuenta con un equipo de ventas constante.	F4	capital humano comprometido con la organización.
		D5	Modelo administrativo deficiente, donde se presentan fallas, por desacuerdos	F5	Actividades de integración para fechas especiales
		D6	Inconformismo por altas jornadas laborales		
		D7	La Infraestructura de la planta es muy pequeña para la demanda de la producción	F6	Atractivas áreas de exhibición, diseñadas estratégicamente para facilitar la presentación y selección de productos.
		D8	Predios en arriendo	F7	Cinco puntos de venta a nivel nacional
		D9	no hay flujo efectivo para responder a tiempo con los proveedores	F8	Son importadores directos
		F9	El precio del marmol en el mercado colombiano ofrece muy buenas utilidades		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS (DA)		ESTRATEGIAS (FA)	
O1	Tratado de libre comercio con algunos de los países de donde se importa la materia prima	E1	Reajustar la escala salarial (D3-A1)	E6	Implementar un tipo de contrato que nos permita mantener el precio fijo durante un tiempo determinado. ( F8 - A3)
O2	Puntos estratégicos de venta, diseñados para optimizar el manejo eficiente de nuestros productos .	E2	Establecer una estructura organizacional y funciones (D4-A1)	E7	Establecer un plan de mercadeo, teniendo en cuenta las características de cada sede o ciudad.(F6, F7- A5)
O3	Posibilidad de poner un punto de venta en la ciudad de Panamá.				
O4	El aumento de la construcción en Colombia.	E3	buscar un predio en la zona industrial o zona franca para obtener una capacidad instalada adecuada a la demanda de producción. (D7-A2)		
O5	Actitud frente a la calidad y el servicio				
O6	El marmol se ha ido posicionando como uno de los materiales favoritos en el diseño arquitectónico, fabricación de objetos de ornato y en el recubrimiento de la industria de la construcción.				
AMENAZAS		ESTRATEGIA (DO)		ESTRATEGIA(FO)	
A1	Reforma Tributaria en el incremento de impuestos.	E4	Implementar incentivos (bonos, compensatorios) al cumplimiento de metas. (D3-O5)	E8	Mantener un margen de ventas que nos garantice la rentabilidad del negocio. (F9- O6)
A2	La planta se encuentra en un sector residencial y no industrial	E5	organizar las actividades por proyectos con el fin de establecer fechas de cumplimiento requeridas por el cliente. (D6-O5)	E9	Aumentar puntos de venta en otras ciudades dentro y fuera del país. (F6, F7- O4,O6)
A3	Devaluación del Peso Colombiano frente al Dolar.				
A4	Proliferación de productos sustitutos como minerales traslucidos con mayor valor agregado, como agatas o acrilicos.				
A5	Competencia con productos similares, que van dirigido a los mismos clientes.				

## 5.2 ESTRATEGIA EMPRESARIAL

**5.2.1 Parámetros del direccionamiento.** Los parámetros de direccionamiento de una empresa son los pilares sobre los cuales las modernas compañías basarán y conformarán su estrategia empresarial, delimitarán sus metas y planearán sus objetivos a corto, mediano y largo plazo<sup>16</sup>.

Los parámetros que se establecieron en el presente documento son:

- MISIÓN
- VISIÓN
- POLÍTICA DE CALIDAD

**Misión:** La empresa ARTEMARMOL COLOMBIA S.A.S. actualmente dentro de sus parámetros de direccionamiento cuenta con una misión, la cual se presenta a continuación, sin embargo teniendo en cuenta la bibliografía consultada no cumple con las especificaciones que debe contar, respondiendo a unas preguntas básicas tales como: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos? y ¿Para quién lo hacemos?, por esta razón se propone la siguiente:

**Tabla 14.** Misión Artemarmol Colombia S.A.S.

MISIÓN ACTUAL	MISIÓN PROPUESTA
Mantener una sólida presencia en la comercialización, diseño y fabricación de acabados en mármoles, piedras naturales, entre otros, brindando asesoría permanente y especializada a nuestros clientes, ofreciéndoles productos de alta calidad, bajos precios, responsabilidad y compromiso así mismo satisfacer los requerimientos comerciales y técnicos de los clientes en los productos naturales nacionales e importados, realizados e instalados por nuestra empresa.	<b>ARTEMARMOL DE COLOMBIA SAS</b> es una empresa dedicada a la Importación, procesamiento, comercialización e instalación de productos en mármol, granito natural y piedras naturales, con gran variedad de diseños exclusivos y excelente calidad. Satisfaciendo las necesidades del sector de la construcción a nivel nacional.

<sup>16</sup>Definición de los parámetros de direccionamiento <http://www.academia.edu>

**VISIÓN** La empresa ARTEMARMOL COLOMBIA S.A.S. actualmente dentro de sus parámetros de direccionamiento cuenta con una visión, la cual se presenta a continuación, sin embargo teniendo en cuenta la bibliografía consultada no cumplen con las especificaciones las cuales debe contar respondiendo a lo siguiente: ¿Quiénes somos?, ¿Qué queremos lograr?, ¿Cuándo lo vamos a lograr? por tal motivo se propone la siguiente:

**Tabla 15.** Visión Artemarmol Colombia S.A.S.

VISIÓN ACTUAL	VISIÓN PROPUESTA
<p>Ser la empresa reconocida y consolidada a nivel nacional e internacional importadora y comercializadora directa de mármol, piedras y granito naturales con los mejores estándares de calidad, altamente competitiva con los mejores productos y un excelente servicio al cliente, los precios más bajos, responsabilidad y cumplimiento que nos permita aumentar nuestra participación en el mercado a nivel mundial.</p>	<p><b>ARTEMARMOL DE COLOMBIA SAS</b> será una empresa líder en el mercado nacional para el año 2018, altamente competitiva en la exclusividad de sus diseños, con los mejores estándares de calidad de sus productos y un excelente servicio al cliente, que nos permita incursionar en el mercado internacional.</p>

**POLÍTICA DE LA CALIDAD:** “Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la Calidad tal como se expresan formalmente por la Alta Dirección”<sup>17</sup>.

En pocas palabras, la política de calidad establece el marco sobre el cual una organización desea moverse. Esta se define teniendo en cuenta las metas organizacionales (misión, visión, objetivos estratégicos) y las expectativas y necesidades de los clientes (internos y externos). Para definir una política de calidad se debe tener en cuenta qué quiere la organización, cómo lo va a conseguir y con qué cuenta para conseguirlo (recursos).

La empresa ARTEMARMOL DE COLOMBIA S.A.S. actualmente dentro de sus parámetros de direccionamiento no cuenta con una política de calidad, es por esto

<sup>17</sup> Norma ISO 9000:2000, Según el apartado 3.2.4 Sistemas de Gestión de Calidad: Fundamentos y vocabulario

que se crea pensando en la necesidad de los clientes y poder contar con una mejora continua de todos sus procesos, de esta manera se propone la siguiente política de calidad, la cual se realizó mediante una encuesta a un cliente por cada una de las sedes ubicadas a nivel nacional.

Por lo anterior se relaciona la siguiente tabla, la cual refleja los resultados obtenidos de un trabajo realizado en cada una de las sedes a nivel nacional, en donde se encuestaron 10 personas por sucursal para un total de 60, indagando sobre las necesidades y expectativas de los clientes de la organización (ver anexo A).

**Tabla 16. Necesidades y Expectativas de los Clientes**

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN							
Se evalúa en una escala de 1 a 7, los siguientes ítems siendo 1 el aspecto más importante para el cliente y 7 el menos importante							
NECESIDADES Y/O EXPECTATIVAS DE CLIENTES	CLIENTE 1	CLIENTE 2	CLIENTE 3	CLIENTE 4	CLIENTE 5	CLIENTE 6	PRIORIZACIÓN
Adquirir Productos de Calidad	1	1	2	1	2	1	8
Precios atractivos	7	4	7	7	1	6	32
Garantías Postventa	5	7	6	5	7	7	37
Personalización de los productos	2	3	5	3	5	2	20
Innovación y Variedad en los Diseños	4	2	4	4	4	4	22
Entregas a tiempo y en el lugar requerido	6	6	1	2	6	5	26
Servicio al Cliente o Satisfacción de los mismos	3	5	3	6	3	3	23

CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN (ESCALA 16%)	
Valor Mínimo: 6	
Valor Máximo: 42	
AP	6 - 16
MP	17 - 27
BP	28 - 42

**Tabla 17. Política de Calidad de Artemarmol Colombia S.A.S.**

POLITICA DE CALIDAD (Propuesta)
<p><b>ARTEMARMOL DE COLOMBIA S.A.S</b>, Se compromete a ofrecer productos innovadores y personalizados bajo los mejores estándares de calidad. Buscando siempre la exclusividad del servicio, la satisfacción y fidelización de sus clientes, por medio de un talento humano competente y motivado, generando una mejora continua de todos sus procesos.</p>

**5.2.2 Directrices estratégicas.** A continuación se presenta las directrices estratégicas las cuales están basadas en la Misión, Visión y Política de calidad

propuesta, en donde se identifican los elementos o características similares que hacen parte de los parámetros de direccionamiento, determinando un mismo foco o línea de acción.

**Tabla 18.** Directrices Estratégicas

 <span style="float: right;"></span>			
VINCULACION POR PERSPECTIVAS			
MISION	VISION	POLITICA DE CALIDAD	DIRECTRIZ ESTRATEGICA
1. ARTEMARMOL DE COLOMBIA SAS es una empresa dedicada a la Importación, procesamiento, comercialización e instalación de productos en mármol, granito natural y piedras naturales.	5. ARTEMARMOL DE COLOMBIA SAS será una empresa líder en el mercado nacional para el año 2018	10. ARTEMARMOL DE COLOMBIA SAS, Se compromete a ofrecer Productos Innovadores y Personalizados	1 - 9 - 5 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL
2. Con gran variedad de diseños exclusivos	6. Altamente competitiva en la variedad de sus diseños	11. bajo los mejores estándares de calidad.	3 - 7 - 11 CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS
3. Excelente calidad.	7. con los mejores estándares de calidad de sus productos	12. buscando siempre la exclusividad del servicio y Fidelización de sus clientes,	2 - 6 - 10 INNOVACIÓN DE SUS DISEÑOS
4. Satisfaciendo las necesidades del sector construcción a nivel nacional.	8. y un excelente servicio al cliente	13. por medio de Talento humano competente y motivado ,	4 - 8 - 12 ASEGURAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE
	9. que nos permita incursionar en el mercado internacional	14. generando una mejora continua de todos sus procesos.	13 ASEGURAR LA COMPETENCIA DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN
			14 MEJORA CONTINUA

**5.2.3 Vinculación por perspectivas.** En esta etapa se determinan los procesos claves para el cumplimiento de las directrices, realizando la vinculación por perspectivas de acuerdo a su categoría y relación: financiera, cliente, proceso y talento humano.



**Tabla 19. Vinculación por perspectivas**

 <span style="float: right;"></span>				
MISION	VISION	POLITICA DE CALIDAD	DIRECTRIZ ESTRATEGICA	PERSPECTIVA
1. ARTEMARMOL DE COLOMBIA SAS es una empresa dedicada a la Importación, procesamiento, comercialización e instalación de productos en mármol, granito natural y piedras naturales.	5. ARTEMARMOL DE COLOMBIA SAS será una empresa líder en el mercado nacional para el año 2018	10. ARTEMARMOL DE COLOMBIA SAS, Se compromete a ofrecer Productos Innovadores y Personalizados	1 - 9 - 5 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL	FINANCIERA
2. Con gran variedad de diseños exclusivos	6. Altamente competitiva en la variedad de sus diseños	11. bajo los mejores estándares de calidad.	3 - 7 - 11 CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	CLIENTE
3. Excelente calidad.	7. con los mejores estándares de calidad de sus productos	12. buscando siempre la exclusividad del servicio y Fidelización de sus clientes,	2 - 6 - 10 INNOVACIÓN DE SUS DISEÑOS	PROCESO
4. Satisfaciendo las necesidades del sector construcción a nivel nacional.	8. y un excelente servicio al cliente	13. por medio de Talento humano competente y motivado ,	4 - 8 - 12 ASEGURAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE	CLIENTE
	9. que nos permita incursionar en el mercado internacional	14. generando una mejora continua de todos sus procesos.	13 ASEGURAR LA COMPETENCIA DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN	TALENTO HUMANO
			14 MEJORA CONTINUA	PROCESO

### 5.3 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

**5.3.1 Construcción de objetivos estratégicos.** Una vez se determinaron las directrices estratégicas y las perspectivas, se procedió a la construcción de los objetivos estratégicos, el cual su finalidad es ofrecer pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de la organización, por lo anterior se establecieron los siguientes:

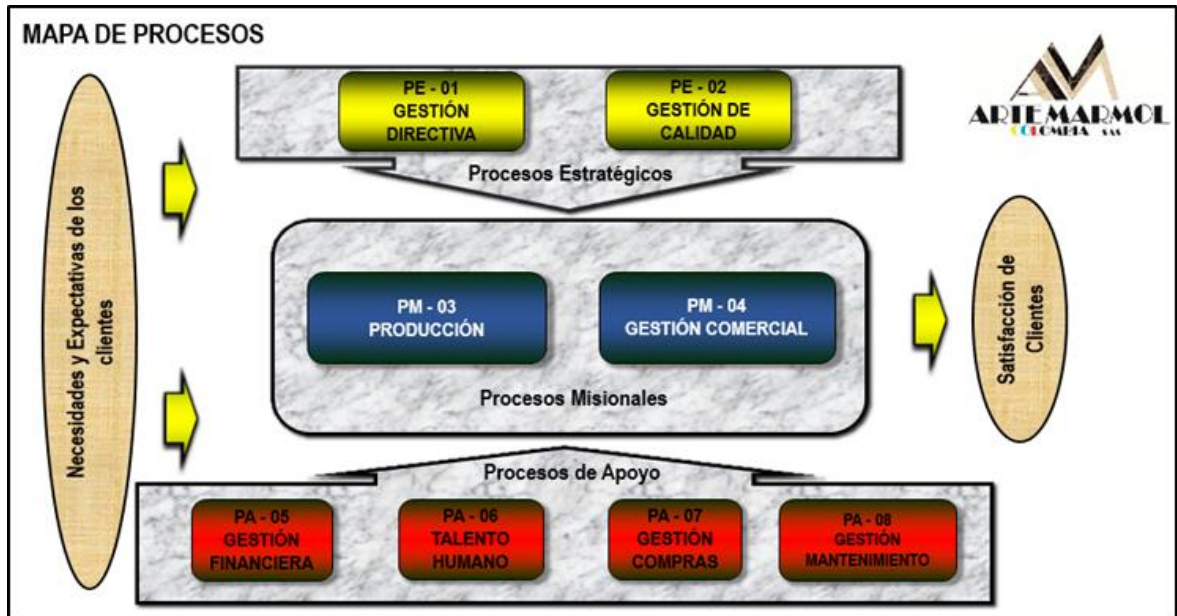
**Tabla 20.** Construcción de Objetivos Estratégicos

 <b>CONSTRUCCION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b> 		
PERSPECTIVA	DIRECTRIZ ESTRATEGICA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
FINANCIERA	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO NACIONAL INTERNACIONAL	Elevar las ventas en el mercado nacional en un 10% en el año 2017.
		Incrementar la Utilidad Neta en un 12% para el año 2018
CLIENTE	CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Disminuir a un 5% los reclamos por imperfecciones en la instalación del producto para el año 2017
	ASEGURAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Disminuir a un 5% las quejas de los usuarios por mal atención de los empleados durante el año 2017.
		Elevar en un 10% la satisfacción de los clientes durante el año 2017.
PROCESO	INNOVACIÓN DE SUS DISEÑOS	Disminuir en un 20% los productos no conformes por microorganismos que afectan las propiedades del producto, mediante tecnología de punta para el año 2016
	MEJORA CONTINUA	Implemetar un sistema de gestion de calidad para el año 2016
TALENTO HUMANO	ASEGURAR LA COMPETENCIA DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN	Cumplir el 90% del Cronograma de formación de Talento Humano para el año 2016

**5.3.2 Identificación de procesos.** En **ARTEMARMOL DE COLOMBIA S.A.S,** inicialmente existen 5 áreas o departamentos plenamente identificados, los cuales son: A nivel Administrativo, se encuentra el Gerente, a nivel operativo, está la planta de producción y lo relacionado con ventas o gestión comercial, y a nivel de soporte se encuentran el área contable y tesorería. Los autores de la monografía, plantean el siguiente mapa de procesos para la organización, adicionando o creando cuatro nuevos procesos, los cuales aportaran de manera significativa al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Teniendo en cuenta lo anterior se crean los procesos de Calidad, Talento Humano, Gestión de Compras y Gestión de Mantenimiento, según los resultados encontrados en los análisis de los factores internos de la empresa, por otra parte son procesos vitales en una organización para el cumplimiento de su propuesta de valor.

**Figura 2.** Mapa de Procesos Propuesto



**5.3.3 Construcción de objetivos de procesos.** A continuación se definen los objetivos de cada uno de los procesos anteriormente identificados en el respectivo mapa de procesos.

#### **5.3.3.1 PROCESOS ESTRATÉGICOS:**

✓ **PE – 01 Gestión Directiva**

**Objetivo:** Determinar las estrategias y lineamientos necesarios con el fin de planificar la gestión de ARTEMARMOL DE COLOMBIA SAS, hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, facilitando la asignación de recursos a todos los procesos.

✓ **PE – 02 Gestión de Calidad**

**Objetivo:** Promover el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión, a través de acciones correctivas, preventivas y de mejora, Identificadas mediante el análisis de los datos generados por cada proceso y la evaluación de la satisfacción del cliente, en busca de la eficiencia, eficacia y efectividad del Sistema.

### **5.3.3.2 PROCESOS MISIONALES:**

#### **✓ PM – 03 Producción**

**Objetivo:** Transformar materia prima en producto terminado cumpliendo con los requisitos especificados por el cliente.

#### **✓ PM – 04 Gestión Comercial**

**Objetivo:** Asegurar la venta efectiva del portafolio de productos con estrategias orientadas a determinar los requisitos o especificaciones de los clientes, que permitan obtener los márgenes esperados de rentabilidad por la organización.

### **5.3.3.3 PROCESOS DE APOYO:**

#### **✓ PA – 05 Gestión Financiera**

**Objetivo:** Administrar la información financiera, generando reportes oportunos, confiables y razonables que reflejen de manera fidedigna la situación económica de ARTEMARMOL COLOMBIA S.A.S.

#### **✓ PA – 06 Talento Humano**

**Objetivo:** Aplicar las políticas, diseñar planes y estrategias que contribuyan a la satisfacción y al desarrollo del talento humano en cuanto a las competencias requeridas para el cumplimiento de la misión Organizacional; Como a la generación de condiciones laborales favorables, para conseguir que la entidad disponga de un equipo humano competente y motivado.

#### **✓ PA – 07 Gestión Compras**

**Objetivo:** Proveer los insumos, bienes y servicios en el tiempo, lugar y condiciones pactadas, con las características técnicas y de calidad necesarias para el normal funcionamiento de las actividades de ARTEMARMOL COLOMBIA S.A.S.

✓ **PA – 08 Gestión Mantenimiento**

**Objetivo:** Garantizar la conservación y funcionamiento adecuado de los recursos físicos de ARTEMARMOL COLOMBIA S.A.S.

**5.3.4 Despliegue de los objetivos en procesos.** A continuación se presenta la relación de los objetivos estratégicos con los procesos de la organización, frente al compromiso o como principal responsable del cumplimiento de dichos objetivos.

**Tabla 21.** Relación Objetivos Estratégicos Vs Procesos

OBJETIVO ESTRATEGICO	PROCESOS							
	PE-01	PM-02	PM-03	PA-04	PA-05	PA-06	PA-07	PA-08
Elevar las ventas en el mercado nacional en un 10% en el año 2017	X			X				
Incrementar la Utilidad Neta en un 12% para el año 2018	X			X			X	X
Disminuir a un 5% los reclamos por imperfecciones en la instalacion del producto para el año 2017		X	X					
Disminuir a un 5% las quejas de los usuarios por mal atencion de los empleados durante el año 2017		X	X			X		
Elevar en un 10% la satisfaccion de los clientes durante el año 2017	X	X	X	X		X		
Disminuir en un 20% los productos no conformes por microorganismos que afectan las propiedades del producto, mediante tecnologia de punta para el año 2016		X	X	X				
Implementar un sistema de gestion de calidad para el año 2016		X						
Cumplir el 90% del Cronograma de formación de Talento Humano para el año 2016						X		

**5.3.5 Mapa estratégico.** A continuación se presenta el mapa estratégico el cual es una completa representación visual de la estrategia de la empresa, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.

**Tabla 22.** Mapa Estratégico ARTEMARMOL COLOMBIA S.A.S.

PERSPECTIVA		OBJETIVOS ESTRATEGICOS	
FINANCIERA	Elevar las ventas en el mercado nacional en un 10% en el año 2017	Incrementar la Utilidad Neta en un 12% para el año 2018	
CLIENTES	Disminuir a un 5% los reclamos por imperfecciones en la instalacion del producto para el año 2017	Disminuir a un 5% las quejas de los usuarios por mal atencion de los empleados durante el año 2017	Elevar en un 10% la satisfaccion de los clientes durante el año 2017
PROCESOS	Disminuir en un 20% los productos no conformes por microorganismos que afectan las propiedades del producto, mediante tecnologia de punta para el año 2016		Implementar un sistema de gestión de calidad para el año 2016
TALENTO HUMANO	Cumplir el 90% del Cronograma de formación de Talento Humano para el año 2016		

#### 5.4 MEDICIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para medir la estrategia de ARTEMARMOL COLOMBIA S.A.S, se ha determinado implementar Indicadores de Gestión, los cuales permitirán llevar a cabo el seguimiento en cuanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos como los objetivos de cada proceso.

### 5.4.1 Indicadores de los objetivos

**Tabla 23.** Indicadores de Objetivos Estratégicos

<b>FICHA TECNICA DE LOS INDICADORES DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE ARTEMARMOL DE COLOMBIA SAS</b>										
OBJETIVO ESTRATEGICO	VARIABLE	INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CALCULO	UNIDAD	SENTIDO	RESPONSABLE		FRECUENCIA		FUENTE DE INFORMACION
						CAPTURA	RESULTADO	CAPTURA	ANALISIS	
Elevar las ventas en el mercado nacional en un 10% en el año 2017	Ventas en el Mercado Nacional	Aumento de Ventas	$((\text{VentasTotales 2017} - \text{VentasTotales 2016}) / \text{VentasTotales 2016}) * 100$	%	Creciente	Auditor	Jefe de Calidad	Auditorias	Semestral	Informe de auditoria
Incrementar la Utilidad Neta en un 12% para el año 2018	Aumento de la Utilidad Neta	Utilidad Neta	$((\text{Utilidad Neta 2017} - \text{Utilidad Neta 2016}) / \text{Utilidad Neta 2016}) * 100$	%	Creciente	Auditor	Jefe de Calidad	Auditorias	Semestral	Informe de auditoria
Disminuir a un 5% los reclamos por imperfecciones en la instalacion del producto para el año 2017	Reclamos por Imperfecciones en la Instalación	Reclamos Imperfecciones	$((\text{Total Reclamos Imperf 2016} - \text{Total Reclamos Imperf 2015}) / \text{Total Reclamos Imperf 2015}) * 100$	%	Decreciente	Auditor	Jefe de Calidad	Auditorias	Trimestral	Informe de auditoria
Disminuir a un 5% las quejas de los usuarios por mal atencion de los empleados durante el año 2017	Quejas por mala atención	Quejas	$((\text{Total Quejas 2016} - \text{Total Quejas 2015}) / \text{Total Quejas 2015}) * 100$	%	Decreciente	Auditor	Jefe de Calidad	Auditorias	Trimestral	Informe de auditoria
Elevar en un 10% la satisfaccion de los clientes durante el año 2017	Aumento de la Satisfacción de los Clientes	Satisfacción Clientes	Encuesta de Satisfacción $((\text{Resultado Encuesta 2016} - \text{Resultado Encuesta 2015}) / \text{Resultado Encuesta 2015}) * 100$	%	Creciente	Auditor	Jefe de Calidad	Auditorias	Semestral	Informe de auditoria
Disminuir en un 20% los productos no conformes por microorganismos que afectan las propiedades del producto, mediante tecnologia de punta para el año 2016	Disminución Productos No Conformes	Producto No Conforme	$((\text{PNC2016} - \text{PNC2015}) / \text{PNC2015}) * 100$	%	Decreciente	Auditor	Jefe de Calidad	Auditorias	Trimestral	Informe de auditoria
Implemetar un sistema de gestion de calidad para el año 2016	Conformidad del SGC	SGC	Certificación del Sistema de Gestión de Calidad	UNIDAD	Creciente	Auditor	Jefe de Calidad	Auditorias	Cronograma	Informe de auditoria
Cumplir el 90% del Cronograma de formacion de Talento Humano para el año 2017	Cronograma de Formación	Capacitación	Total Capacitaciones Ejecutadas / Total Capacitaciones Programadas	%	Creciente	Auditor	Jefe de Calidad	Auditorias	Cronograma	Informe de auditoria

**5.4.2 Indicadores de los procesos.** A continuación se presentan los objetivos de procesos de Artemarmol Colombia S.A.S. los cuales van a permitir la gestión de los procesos mediante indicadores de desempeño.

**Tabla 24.** Indicadores de los Procesos



<b>FICHA TECNICA DE LOS INDICADORES DE PROCESOS</b>											
PROCESO	TEMATICA	VARIABLE	INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CALCULO	UNIDAD	SENTIDO	RESPONSABLE		FRECUENCIA		FUENTE DE INFORMACION
							CAPTURA	RESULTADO	CAPTURA	ANALISIS	
Gestión Directiva	Revisión por la Dirección	Cumplimiento de Objetivos Estrategicos	COE	$(N. Objcumplieron / \text{numero total de objetivos}) * 100$	%	Creciente	Auditor	Jefe de Calidad	Auditorias	Semestral	Informe de Auditoria
Gestión de Calidad	Calidad	No Conformidades del SGC con los requisitos del cliente	SGC	$(\text{No. Total de Requisitos Conformes} / \text{No. Total Requisitos Clientes}) * 100$	%	Creciente	Auditor	Jefe de Calidad	Auditorias	Semestral	Informe de Auditoria
Gestión de Calidad	Calidad	Cumplimiento tiempo de respuesta PQR'S	PQR'S	$(\text{Número de solicitudes gestionadas dentro del tiempo establecido} / \text{Número total de solicitudes recibidas}) * 100$	%	Creciente	Auditor	Jefe de Calidad	Auditorias	Bimestral	Informe de Auditoria
Producción	Calidad	Unidades no Conformes	UNC	$(\text{Unidades No Conformes} / \text{Unidades Totales Producidas}) * 100$	%	Decreciente	Auditor	Jefe de Calidad	Auditorias	Mensual	Informe de Auditoria
Gestión Comercial	Estrategias Comerciales	Efectividad de las Estrategias	EEC	Cumplimiento de la Meta (Ventas) de acuerdo al Plan de Mercadeo Establecido	COP	Creciente	Auditor	Jefe de Calidad	Auditorias	Trimestral	Informe de Auditoria
Tesorería	Financiera Índice de Morosidad	Recaudo Eficiente y Oportuno	REO	Valor Cartera por Recaudar / Total Facturado	%	Decreciente	Auditor	Jefe de Calidad	Auditorias	Mensual	Informe de Auditoria
Gestión Contable	Financiera	Entrega Oportuna y Confiable de Información Contable	CON	Estados Financieros Confiables	UNIDAD	N/A	Auditor	Jefe de Calidad	Auditorias	Bimestral	Informe de Auditoria
	Financiera	Partidas por Investigar	PPI	Monto Total de Partidas por Investigar	COP	Decreciente	Auditor	Jefe de Calidad	Auditorias	Mensual	Informe de Auditoria
Talento Humano	Clima Laboral	Nivel de Satisfacción del Cliente Interno	CLI	Encuesta Clima Laboral	%	Creciente	Auditor	Jefe de Calidad	Auditorias	Semestral	Informe de Auditoria
	Ausentismo	Determinar los factores de ausentismo del Personal.	AUT	Total registro de permiso de salida de los empleados y las incapacidades Médicas.	Número	Decreciente	Auditor	Jefe de Calidad	Auditorias	Mensual	Informe de Auditoria
	Desempeño Laboral	Determinar el Nivel de Desempeño Laboral	EDL	Resultado Evaluaciones de Desempeño	%	Creciente	Auditor	Jefe de Calidad	Auditorias	Semestral	Informe de Auditoria
Gestión Compras	Proveedores	Desempeño de los Proveedores de Alto Impacto	PRO	Resultado Promedio de Desempeño de los Proveedores	%	Creciente	Auditor	Jefe de Calidad	Auditorias	Semestral	Informe de Auditoria
Gestión Clientes	Clientes	Satisfacción Clientes	SCL	Nivel de Satisfacción de los Clientes	%	Creciente	Auditor	Jefe de Calidad	Auditorias	Semestral	Informe de Auditoria

## 5.5 OPERATIVIZAR LA ESTRATEGIA

Con el fin de llevar a la realidad lo plasmado en los documentos en cuanto a las estrategias, se hace necesario determinar las acciones o los pasos a seguir para hacer posible y poder cumplir los objetivos estratégicos, lo cual permitirá tener una ruta o una serie de actividades a seguir.

**5.5.1 Iniciativas estratégicas.** En esta fase se representan las actividades que se llevarán a cabo para cumplir el objetivo estratégico planteado por la organización, es por esto que se establecen las siguientes iniciativas estratégicas:

**Tabla 25.** Iniciativas Estratégicas ARTEMARMOL DE COLOMBIA SAS

		<b>INICIATIVAS ESTRATEGICAS</b> 	
PERSPECTIVA	DIRECTRIZ ESTRATEGICA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVA
FINANCIERA	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO NACIONAL INTERNACIONAL	Elevar las ventas en el mercado nacional en un 10% en el año 2017.	1. Crear Alianzas con otras empresas del sector de la construcción.
		Incrementar la Utilidad Neta en un 12% para el año 2018	2. Establecer metas mensuales, que permitan asegurar el margen de utilidad neta.
CLIENTE	CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Disminuir a un 5% los reclamos por imperfecciones en la instalación del producto para el año 2017	3. Diseñar una política de garantía que de confianza a los clientes actuales y potenciales en el momento de la adquisición e instalación de los productos.
	ASEGURAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Disminuir a un 5% las quejas de los usuarios por mal atención de los empleados durante el año 2017.	4. Capacitar a los empleados con el fin de adquirir competencias en atención al cliente para ser mas efectivos en el desarrollo de su trabajo.
		Elevar en un 10% la satisfacción de los clientes durante el año 2017.	5. Implementar una plataforma interactiva, que permita a los clientes realizar la personalización de sus propios diseños y la cotización de sus productos.
PROCESO	INNOVACIÓN DE SUS DISEÑOS	Disminuir en un 20% los productos no conformes por microorganismos que afectan las propiedades del producto, mediante tecnología de punta para el año 2016	6. Implementar Nanotecnología Hidrófoba, mediante la aplicación de líquidos con el fin de impermeabilizar el material.
	MEJORA CONTINUA	Implementar un sistema de gestión de calidad para el año 2016	7. Obtener la Certificación del SGC bajo la NTC ISO9001
TALENTO HUMANO	ASEGURAR LA COMPETENCIA DEL PERSONAL DE LA	Cumplir el 90% del Cronograma de formación de Talento Humano para el año 2017	8. Contratar los servicios de una empresa especializadas en procesos de capacitación y formación.

**5.5.2 Plan de acción.** A continuación se presentan los respectivos planes de acción de cada una de las iniciativas estrategias anteriores mencionadas, los cuales cuentan con sus respectivas actividades, una descripción, un responsable, la fecha y que recursos se utilizarán para el cumplimiento según lo establecido.

## PLAN DE ACCIÓN No. 1

**Iniciativa Estratégica 1:** *Crear Alianzas con otras empresas del sector de la Construcción.*

**Tabla 26.** Plan de Acción No. 1

INICIATIVA ESTRATÉGICA 1: <i>Crear Alianzas con otras empresas del Sector de la Construcción.</i>				
RESPONSABLE: PROCESOS PE-01 GESTIÓN DIRECTIVA - PM-04 GESTIÓN COMERCIAL				
ESTADO INICIAL: Creación Propuesta Estratégica			ESTADO FINAL: Contratos Firmados	
FECHA: 01-09-15			FECHA: 01-12-15	
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
1. Propuesta Estratégica	Determinar la Estrategia a realizar, justificando los beneficios para ambas partes.	Director Comercial	01/09/2015	Equipo Comercial Equipo de Computo
1.1. Diseño Propuesta Estratégica	La Estrategia se fundamentara en la unión de Artemarmol de Colombia sas con empresas constructoras, con el fin de ser su primera elección en <del>nisos venchanes</del>	Equipo Comercial	02/09/2015	Equipo Comercial Equipo de Computo
2. Identificación Empresas del Sector	Consultar en la Base de Datos Empresas del Sector de la Construcción.	Director Comercial	03/09/2015	Auxiliar Gestión Comercial Equipo de Computo
3. Contactar Empresas Seleccionadas	Establecer contacto con las empresas seleccionadas, con el fin de llevar a cabo una entrevista, para presentar la respectiva propuesta.	Director Comercial	04/09/2015	Director Comercial Listado Telefonico Telefonos Movil
4. Visitar Empresas	Socializar la propuesta a la junta de Socios o dueños de la empresa, convenciendolos de la importancia y beneficios de establecer la alianza.	Gerente General Director Comercial	05/09/2015	Sala de Juntas, Vdeo beam Refrigerios Obsequios
5. Establecer y Ejecutar Contratos	Una vez se genera la inteción de establecer la alianza, se de inicio a la generación de contratos.	Gerente General	01/12/2015	Asesor Juridico Equipo de Computo, Papeleria

## PLAN DE ACCIÓN No. 2

**Iniciativa Estratégica 2:** *Establecer Metas Mensuales, que permitan asegurar el margen de Utilidad Neta.*

**Tabla 27. Plan de Acción No. 2**

<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA 2: Establecer Metas Mensuales, que permitan asegurar el margen de Utilidad Neta</b>				
<b>RESPONSABLE:</b> PM-04 GESTIÓN COMERCIAL				
<b>ESTADO INICIAL:</b> Presupuesto Estrategias Comerciales			<b>ESTADO FINAL:</b> Cumplimiento Margen Rentabilidad	
<b>FECHA:</b> 01-11-15			<b>FECHA:</b> 01-01-18	
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
1. Presupuesto Estratégico Comerciales	Determinar el presupuesto necesario para cubrir las actividades comerciales.	Director Comercial	01/11/2015	Equipo de Computo Presupuesto Vigencia Pasada Estados Financieros
2. Estimado de Ventas	Realizar el estimado de ventas de la compañía para el siguiente periodo, determinando el margen de rentabilidad esperado.	Director Comercial	05/11/2015	Equipo de Computo Estados Financieros
3. Definir Metas	Establecer las metas mensuales por cada vendedor, con el fin de crear estímulos y/o beneficios por cumplimiento de metas.	Director Comercial	10/11/2015	Equipo de Computo Estados Financieros
4. Cumplimiento de Metas	Se realizará seguimiento mensual al margen de venta esperado. Los vendedores que cumplan con las metas serán bonificados con el 3% de las ventas totales realizadas por cada uno de los mismos.	Director Comercial	01/01/2018	Equipo Comercial Material Publicitario Equipo de Computador Celulares

**PLAN DE ACCIÓN No. 3**

**Iniciativa Estratégica 3:** *Diseñar una política de garantía que de confianza a los clientes actuales y potenciales en el momento de la adquisición e instalación de los productos.*

**Tabla 28. Plan de Acción No. 3**

<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA 3: Diseñar una política de garantía que de confianza a los clientes actuales y potenciales en el momento de la adquisición e instalación de los productos.</b>				
<b>RESPONSABLE:</b> PA-09 GESTIÓN CLIENTES				
<b>ESTADO INICIAL:</b> Diseño Política de Garantías			<b>ESTADO FINAL:</b> Disminución de Reclamos	
<b>FECHA:</b> 01-02-16			<b>FECHA:</b> 10-02-16	
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
1. Presupuesto	Analizar el Presupuesto de la Compañía y los estimados de ventas con el fin de establecer un punto de Equilibrio.	Director(a) Clientes Tesorero(a) Director Comercial	01/02/2016	Presupuesto de la Compañía Estados Financieros Vigencia Anterior
2. Política de Garantías	Determinar los criterios en Devoluciones	Jefe de Producción Director(a) Clientes	02/02/2016	Historial de Producción Equipo de Computo
3. Identificar los productos no conformes	Identificar las causas de las imperfecciones presentadas, tomando acciones correctivas que permitan eliminarlas.	Jefe de Producción	03/02/2016	Historial de Producción Herramientas y Equipos de Producción, Equipo de Computo
4. Comunicar la Política de Garantías	Comunicar a los clientes los criterios para aplicar a las Garantías.	Director(a) Clientes	10/02/2016	Base de Datos Equipo de Computo Teléfonos - Teléfonos Móviles Auxiliar Gestión Clientes

## PLAN DE ACCIÓN No. 4

**Iniciativa Estratégica 4:** *Capacitar a los empleados con el fin de adquirir competencias en atención al cliente para ser más efectivos en el desarrollo de su trabajo.*

**Iniciativa Estratégica 8:** *Contratar los Servicios de una empresa especializada en procesos de Capacitación y Formación.*

Este plan de acción se llevará a cabo para las iniciativas estratégicas 4 y 8, ya que son muy similares entre sí. Por tal razón se ejecutaran las siguientes actividades con el fin de cumplir estas dos iniciativas.

Para este plan de acción se debe tener en cuenta, que el programa de capacitación y el tiempo que requieran las mismas no dependerá de la organización, es decir, la empresa consultora determinará el tiempo que requiera cada plan de formación.

**Tabla 29.** Plan de Acción No. 4

INICIATIVA ESTRATÉGICA 4: <i>Capacitar a los empleados con el fin de adquirir competencias en atención al cliente para ser más efectivos en el desarrollo de su trabajo.</i>				
INICIATIVA ESTRATÉGICA 8: <i>Contratar los Servicios de una empresa especializada en procesos de Capacitación y Formación.</i>				
RESPONSABLE: PA-07 TALENTO HUMANO				
ESTADO INICIAL: Diseño Programa Capacitación Anual			ESTADO FINAL: Meta Cumplida Resultados Encuesta de Satisfacción	
FECHA: 10-01-16			FECHA: 10-01-17	
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
1. Programa de capacitación anual	Diseñar el programa de capacitación anual de la compañía.	Director(a) Talento Humano	10/01/2016	Necesidades de Capacitación Identificadas Director(a) Talento Humano Equipo de Computo
2. Empresas Especializadas en Formación	Identificar las diferentes empresas especializadas en la formación y capacitación de personal.	Director(a) Talento Humano	13/01/2016	Directorio Empresas Especializadas Director(a) Talento Humano Equipo de Computo
3. Presupuesto de Capacitación	Determinar el presupuesto necesario para llevar a cabo las actividades de formación.	Director(a) Talento Humano - Tesorero(a)	15/01/2016	Presupuesto Compañía, Estados Financieros, Tesorero(a)
4. Plan de Formación	Elaborar el Plan de Formación para cada actividad.	Director(a) Talento Humano	18/01/2016	Portafolio de Productos Empresa Especializada Auxiliar de Talento Humano Equipo de Computo
5. Cronograma de Capacitación	Establecer las Fechas de las diferentes Capacitaciones.	Director(a) Talento Humano	20/01/2016	Auxiliar de Talento Humano Equipo de Computo
6. Desarrollo	Ejecución y/o desarrollo de los planes de formación programados.	Director(a) Talento Humano	De acuerdo a Cronograma	Sala de Juntas, Material de Clases, Video Beam Profesional Experto Refrigerios
7. Evaluación de la Eficacia	Se evaluará el resultado de las competencias adquiridas por el personal.	Director(a) Talento Humano	10/01/2017	Formato Evaluación de la Formación Auxiliar de Talento Humano Equipo de Computo

## PLAN DE ACCIÓN No. 5

**Iniciativa Estratégica 5:** *Implementar Plataforma Interactiva, Que permita a los clientes realizar la personalización de sus propios diseños y la cotización de sus productos.*

**Tabla 30.** Plan de Acción No. 5

<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA 5:</b> <i>Implementar Plataforma Interactiva, Que permita a los clientes realizar la personalización de sus propios diseños y la cotización de sus productos.</i>				
<b>RESPONSABLE:</b> PA-09 GESTIÓN CLIENTES				
<b>ESTADO INICIAL:</b> Presupuesto Inversión Plataforma			<b>ESTADO FINAL:</b> Evaluación de la Efectividad del Aplicativo (Ventas)	
<b>FECHA:</b> 20-01-16			<b>FECHA:</b> 20-01-17	
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
1. Presupuesto Inversión Plataforma	Determinar el Presupuesto necesario o conveniente para la implementación de la Plataforma interactiva.	Director(a) Clientes Tesorero(a)	20/01/2016	Presupuesto de la Compañía Estados Financieros Vigencia Anterior
2. Identificación Empresas Consultoras de Servicios Tecnológicos	Identificar las posibles empresas que presten el servicio de consultoría en la elaboración o diseño de una plataforma interactiva.	Director(a) Clientes	25/01/2016	Directorio Empresas Consultoras Equipo de Computo Auxiliar Gestión Clientes
3. Establecer Contacto	Establecer contacto con las empresas identificadas y solicitar una propuesta técnica y económica con el fin de obtener la mejor oferta.	Director(a) Clientes	28/01/2016	Equipo de Computo Auxiliar Gestión Clientes Teléfonos - Teléfonos Móviles
4. Socializar las Propuestas recibidas	Se citarán las empresas seleccionadas a una reunión, en la cual darán a conocer la funcionalidad del aplicativo y aspectos relevantes del mismo.	Director(a) Clientes	19/02/2016	Propuestas Técnicas y Económicas Representante Empresas Sala de Juntas, Video Beam
5. Seleccionar la Empresa Consultora	Seleccionar la empresa que cumpla con las necesidades y requisitos establecidos por la compañía.	Equipo de Trabajo Gerente Director Clientes	20/02/2016	Equipo de Trabajo
6. Formalizar los Servicios de Consultoría	Llevar a cabo la gestión contractual pertinente para dar inicio a la prestación del servicio.	Gerente Asesor Jurídico	25/02/2016	Asesor Jurídico Contrato Prestación de Servicios
7. Programación de Actividades	La empresa consultora elaborará la programación de las actividades, en cuanto al diseño, pruebas piloto, implementación, capacitación y acompañamiento.	Empresa Consultora	26/02/2016	Empresa Consultora
8. Ejecutar Programación de Actividades	Velar por la correcta ejecución de la programación establecida por la empresa consultora, en la cual se deben cumplir las fechas pactadas.	Director(a) Clientes	De acuerdo a Programación	Equipo de Computo Auxiliar Gestión Clientes Teléfonos - Teléfonos Móviles
9. Implementación y Puesta en Marcha	Puesta en marcha del aplicativo para uso de los clientes.	Director(a) Clientes	De acuerdo a Programación	Equipo de Computo Auxiliar Gestión Clientes Teléfonos - Teléfonos Móviles
10. Evaluación de la Efectividad	Evaluar la efectividad del aplicativo en términos de ventas reales, satisfacción del cliente y funcionalidad del aplicativo.	Auxiliar Gestión Clientes	20/01/2017	Equipo de Computo Auxiliar Gestión Clientes Teléfonos - Teléfonos Móviles

## PLAN DE ACCIÓN No. 6

**Iniciativa Estratégica 6:** *Implementar Nanotecnología Hidrofóbica, mediante la aplicación de líquidos con el fin de impermeabilizar el material.*

**Tabla 31.** Plan de Acción No. 6

INICIATIVA ESTRATEGICA 6: <i>Implementar Nanotecnología Hidrofóbica, mediante la aplicación de líquidos con el fin de impermeabilizar el material.</i>				
RESPONSABLE: PM-03 PRODUCCIÓN				
ESTADO INICIAL: Presupuesto			ESTADO FINAL: Puesta en Marcha de la Nueva Tecnología	
FECHA: 20-12-15			FECHA: 13-07-16	
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
1. Presupuesto	Analizar el Presupuesto de la Compañía y los estimados de ventas	Director(a) Clientes Tesorero(a) Director Comercial	20/12/2015	Presupuesto de la Compañía Estados Financieros Vigencia Anterior
2. Identificar Empresas Consultoras en NanoTecnología	Realizar la identificación de empresas consultoras en NanoTecnología, ubicadas en la región.	Director de Producción	10/01/2016	Equipo de Computo
3. Solicitar Propuesta u Oferta Económica	Solicitar Propuesta u Oferta económica a las empresas seleccionadas.	Director de Producción	12/01/2016	Brochure Empresarial (Portafolio de Servicios) Propuestas
4. Definir Empresa Consultora	Determinar la mejor oferta económica y establecer la modalidad de contratación con la misma	Gerente Director de Producción Director Comercial	14/01/2016	Asesor Jurídico Equipo de Computo
5. Cronograma o Plan para la Implementación	Establecer el Plan para la Implementación de la Nueva Tecnología para la Planta de Producción, donde se determinen las actividades, fechas, recursos y responsables de las mismas.	Empresa Consultora Director de Producción	16/01/2016	Plan de Implementación Equipo de Computo
6. Aplicar Pruebas Piloto	Realizar pruebas piloto de la Nueva Tecnología en la Planta de Producción.	Empresa Consultora Director de Producción	De acuerdo a Cronograma	Planta de Producción - Herramientas y Equipos Personal de Planta Equipo de Computo
7. Capacitación	Realizar Capacitación a todo el personal de planta de la nueva tecnología.	Empresa Consultora Director de Producción	De acuerdo a Cronograma	Planta de Producción - Herramientas y Equipos Personal de Planta Equipo de Computo
8. Puesta en Marcha	Llevar a cabo la puesta en marcha de la Planta de Producción con la nueva tecnología de punta.	Empresa Consultora Director de Producción	13/07/2016	Planta de Producción - Herramientas y Equipos Personal de Planta Equipo de Computo

## PLAN DE ACCIÓN No. 7

**Iniciativa Estratégica 7:** *Obtener la certificación del SGC bajo la Norma Técnica Colombiana ISO9001.*

**Tabla 32.** Plan de Acción No. 7

INICIATIVA ESTRATÉGICA 7: Obtener la certificación del SGC bajo la Norma Técnica Colombiana ISO9001.				
RESPONSABLE: PA-09 GESTIÓN CLIENTES				
ESTADO INICIAL: Presupuesto			ESTADO FINAL: Certificación del SGC bajo la Norma NTC ISO9001	
FECHA: 20-12-15			FECHA: 20-12-16	
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
1. Presupuesto	Analizar el presupuesto de la compañía y los estimados de ventas con el fin de determinar los recursos a invertir en dicha iniciativa.	Director de Calidad Tesorero(a) Director Comercial	20/12/2015	Presupuesto de la Compañía Estados Financieros Vigencia Anterior
2. Identificar Empresas Consultoras en SGC	Realizar la identificación de empresas consultoras en SGC, ubicadas en la región.	Director de Calidad	05/01/2016	Base de Datos Equipo de Computo
3. Solicitar Propuesta u Oferta Económica	Solicitar propuesta u oferta económica a las empresas seleccionadas.	Director de Calidad	06/01/2016	Brochure Empresarial (Portafolio de Servicios) Propuestas
4. Definir Empresa Consultora	Determinar la mejor oferta económica y establecer la modalidad de contratación con la misma	Gerente Director de Calidad Director Comercial	09/01/2016	Asesor Jurídico Equipo de Computo
5. Cronograma o Plan para la Implementación	Establecer el Plan para la Implementación del SGC, donde se determinen las actividades, fechas, recursos y responsables de las mismas.	Empresa Consultora Director de Calidad	15/01/2016	Equipo de Computo
6. Auditorias Internas	Realizar Auditorias Internas del SGC, con el fin de detectar No conformidades que puedan afectar el sistema y preparar la organización para la certificación.	Empresa Consultora Director de Calidad	De Acuerdo a Cronograma	Equipo Auditor Programa Anual de Auditoria Plan de Auditoria Listados de Verificación Equipo de Computo
7. Identificar y Seleccionar Ente Certificador	Determinar el ente certificador mas apropiado en relación a la experiencia del mismo frente a la actividad economica de la organización	Gerente Director de Calidad	11/11/2016	Equipo de Computo
7. Certificación SGC	Solicitar Auditoria de Certificación al ente seleccionado	Director de Calidad	20/12/2016	Equipo Auditor Programa Anual de Auditoria Plan de Auditoria Listados de Verificación Equipo de Computo

## 6. CONCLUSIONES

Una Planeación Estratégica no es la solución a todos los problemas de una empresa en este caso para ARTEMARMOL COLOMBIA S.A.S. Pero sin embargo es una herramienta útil que permite orientar las transformaciones empresariales, es por esto que llevando a cabo el desempeño de cada una de sus fases se espera que para el año 2018 cumpla con toda las metas trazadas mediante el desarrollo de los planes de acción propuestos.

Gracias al análisis situacional que se desarrolló, se puede concluir internamente que el talento humano presenta la mayor cantidad de debilidades para la empresa, debido al déficit de estímulos y de capacitación brindada por parte de la compañía; por otro lado, se obtuvo que en los ejes financiero e infraestructura presenta un grado elevado de fortalezas para el desempeño óptimo de la empresa. Externamente se presentan amenazas constantes en el factor de productos y servicios, y oportunidades geográficas favorables gracias a la ubicación estratégica de sus puntos de venta.

ARTEMARMOL COLOMBIA S.A.S no cuenta con una estrategia empresarial definida, es por esto que su misión y visión actual no era clara ni fácil de comprender, de esta manera se planteó una nueva misión que sirva como guía para la empresa, enfocando todos sus esfuerzos a satisfacer las necesidades del sector de la construcción a nivel nacional, y una visión la cual permita ofrecer los mejores estándares de calidad de sus productos y un excelente servicio al cliente. Basado en lo anterior se creó la política de calidad la cual establece el marco sobre el cual la empresa desea moverse, para poder identificar los elementos o características similares que hacen parte de los parámetros de direccionamiento, determinando un mismo foco o línea de acción permitiendo obtener seis directrices estratégicas enfocadas a: la participación del mercado nacional e internacional,

calidad de productos y servicios, satisfacción del cliente, innovación de los diseños, mejora continua y asegurar competencias en el personal.

Para establecer la alineación estratégica se plantearon ocho objetivos, los cuales suministran dirección, ayudan en la evaluación, son reveladores de prioridades y permiten la coordinación, siendo esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectiva. Todo esto para lograr una buena distribución interna y un mapa de procesos sólido el cual permitió esquematizar los procesos claves de ARTEMARMOL COLOMBIA S.A.S, creando cuatro de ellos que aportaran de manera significativa al cumplimiento de los aspectos estratégicos.

Se estableció como método de medición los indicadores de gestión, siendo estos los que determinarán si la organización está siendo exitosa o si está cumpliendo con los objetivos (estratégicos y de procesos), pudiendo así evaluar el desempeño de la empresa frente a sus metas, objetivos y responsabilidades en términos de resultados. Por lo tanto el análisis de estos indicadores conllevará a generar alertas sobre la acción y no perder la dirección bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

Para cumplir los objetivos estratégicos planteados se establecieron iniciativas estratégicas de tal forma que todos dentro de la empresa tengan una misma visión, las cuales evitarán conflictos de intereses entre las diferentes direcciones de la organización, es por esto que una vez establecidas estas iniciativas se formularon los diferentes planes de acciones asegurando un responsable, un tiempo y unos recursos para cumplir las estrategias planteadas y lograr el objetivo final del plan de acción.

## 7. RECOMENDACIONES

Se sugiere que este documento sea socializado con el personal de cada una de las dependencias de las sucursales a nivel nacional, permitiendo dar a conocer todas sus fases, con el fin que todo el equipo de trabajo se mantenga en sintonía y manejen con claridad la razón de ser de la empresa.

Se plantea la creación de cuatro procesos para la organización los cuales aportarán de manera significativa al cumplimiento de los objetivos estratégicos (Calidad, Talento Humano, Gestión de Compras y gestión de mantenimiento) esto basado en los resultados encontrados en el análisis de los factores internos de la empresa, para poder así mitigar la sobrecarga de trabajo en las diferentes áreas existentes.

Implementar un Sistema de Gestión ISO9001 en el cual permitirá a la empresa integrar los esfuerzos de la calidad y la planeación estratégica establecida en este documento, con el fin de obtener grandes beneficios como: el aumento de la productividad, del grado de satisfacción de los clientes, y sin duda los beneficios económicos que serán la recompensa al trabajo realizado e inversión en el sistema de administración de calidad.

La implementación de un sistema de información para el manejo de los indicadores es de gran ayuda, debido que se requieren mecanismos ágiles para el flujo de la información y su posterior evaluación permitiendo medir el grado de cumplimiento de cada uno de los programas y planes de acción establecidos en este documento.

Se propone realizar la evaluación de cada plan de acción por parte del área financiera con el fin que se asignen recursos a cada uno de ellos, teniendo en

cuenta que es un factor muy importante para desarrollar las actividades que ayudarán a obtener buenos resultados, aumentando así la probabilidad de éxito.

Impulsar la formación y capacitación del recurso humano, es de gran beneficio tanto para la empresa como para el empleado el cual actualiza sus conocimientos, adquiere nuevas técnicas y métodos de trabajo contribuyendo a su desarrollo profesional, lo que permite que una empresa innove y pueda competir en un momento donde la productividad, la competitividad y calidad del trabajo son factores importantes.

Realizar seguimiento constante a la Planeación Estratégica elaborada, debido a que es parte fundamental de todo el proceso, gracias a su propósito de identificar cambios que hayan surgido y aplicar correctivos para su mejoramiento, permitiendo así alcanzar cada una de las metas organizacionales propuestas

## BIBLIOGRAFIA

CASTRO PRIETO, Consuelo. Diagnóstico y diseño estratégico aplicado a la compañía NV Ingeniería LTDA. Bucaramanga, 2012. Trabajo de grado (Especialista en Alta Gerencia). Universidad Industrial de Santander. Escuela de estudios industriales y empresariales.

CHIAVENATO, Idalberto. Planeación estratégica, Fundamentos y aplicaciones. Mc Graw Hill. Segunda Edición.

GOODSTEIN, Loeonard. D, NOLAN M., Thimoty Ph D, PFEIFEER, J. William. Planeación Estratégica Aplicada. Ed. Mc Graw Hill.

HILL, Charles W y JONES, Gareth R. Administración estratégica- un enfoque integrado, 6° ed. Mc Graw Hill.

PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria.

## ANEXOS

### ANEXO A. FORMATO ENCUESTA DE SATISFACCION

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN									
SEMESTRE EVALUADO:		PRIMERO	<input type="checkbox"/>	SEGUNDO	<input type="checkbox"/>				
VIGENCIA:									
Su opinión es importante para el mejoramiento continuo de nuestro servicio, por favor califique su grado de satisfacción en los siguientes puntos, de acuerdo a los criterios indicados. Cuando la pregunta no le aplique, señale la opción correspondiente.									
Conteste SI o NO según sea su conocimiento									
ÍTEM A EVALUAR					SI	NO			
Conoce Usted la página web de ARTEMARMOL DE COLOMBIA SAS									
Conoce Usted el mecanismo para interponer un PQR (peticiones, quejas y reclamos)									
Marque con una X según sea su criterio: EXCELENTE (E) BUENO (B) REGULAR (R) MALO (M) NO APLICA (N.A)									
ATENCION AL CLIENTE									
ÍTEM A EVALUAR					E	B	R	M	N.A
1. El trato dado por nuestros Empleados es									
2. La Agilidad de nuestro personal al atenderlo es									
3. La disponibilidad de los empleados para atender sus requerimientos es									
4. Claridad y precisión en la información suministrada									
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS									
5. Considera que los productos son de excelente calidad									
6. El producto supera las expectativas									
7. El producto se puede recomendar por su calidad									
8. El producto se hizo bajo parametros del cliente									
COMUNICACIONES									
9. Rapidez o prontitud en la atención telefónica o personal									
10. Se atiende de forma adecuada a sus quejas, reclamos y/o sugerencias									
11. La respuesta a sus quejas y reclamos ha sido oportuna y pertinente									
12. La respuesta a sus solicitudes, necesidades y problemas ha sido rápida y pertinente									
13. La información publicada en la página web es									
14. Facilidad para contactar con la persona que pueda responder a sus demandas o requerimientos									
ASPECTOS GENERALES									
15. Satisfacción general con el servicio prestado por ARTEMARMOL DE COLOMBIA SAS									
16. El producto satisface las necesidades del cliente									
17. El servicio al cliente es inmediato									
18. El producto tiene garantía por imperfecciones									
OBSERVACIONES:									
¡ GRACIAS POR SU COLABORACIÓN ¡									

## ANEXO B. FICHA TÉCNICA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

### FICHA TÉCNICA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

**Nombre del Estudio:** Encuesta de Satisfacción Clientes ARTEMARMOL

**Liderado por:** Directora Comercial

**Instrumento:** Cuestionario Estructurado de 20 Ítems

**Marco Muestral:** Clientes de ARTEMARMOL a nivel nacional (6) Sedes.

- Santa marta
- Barranquilla
- Cúcuta
- Barrancabermeja
- Bucaramanga
- Piedecuesta

**Metodología:** Cuantitativa.

**Muestreo:** Aleatorio Simple.

**Técnica:** Entrevista directa a los clientes seleccionados en cada sede.

**Fecha Realización:** Agosto 2015.

**Tamaño de la Muestra:** 60 Encuestados – 10 Clientes Por Sedes.