



Análisis estratégico integral de la empresa casa mármol del distrito especial de Barrancabermeja
por medio de la implementación del modelo de gestión Balanced Scorecard

Wendy Julieth Durán Rangel

Christian Jair Nieto Márquez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

mayo de 2025

ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTEGRAL DE LA EMPRESA CASA MÁRMOL

Análisis estratégico integral de la empresa casa mármol del distrito especial de Barrancabermeja
por medio de la implementación del modelo de gestión Balanced Scorecard

Wendy Julieth Durán Rangel

Christian Jair Nieto Márquez

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de
Proyectos

Asesora

Doris Amanda Rosero García

Microbióloga, M.Sc., PhD.

Posdoctorado en Microbiología Ambiental

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

mayo de 2025

Contenido

Lista de tablas	5
Lista de figuras	6
Lista de anexos.....	7
Resumen	8
Abstract.....	9
Introducción.....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 Descripción del problema	11
1.2 La pregunta de investigación	13
1.3 Los objetivos de investigación	13
1.3.1 Objetivo general.....	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
1.4 Justificación de la investigación	14
2. MARCO DE REFERENCIA.....	16
2.1 Marco de Antecedentes.....	16
2.2 Marco Teórico	17
2.2.1 Cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC).	17
2.2.2 Misión, visión, valores.....	17
2.2.3 Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos.....	18
2.2.4 Indicadores estratégicos y metas.....	18
2.2.5 Responsables y recursos	18
2.2.6 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	19
2.2.7 La Perspectiva Financiera.....	19
2.2.8 La Perspectiva del Cliente.	19
2.2.9 La Perspectiva del Proceso Interno.....	19
2.2.10 La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	20
2.3 Marco normativo	20
3. METODOLOGÍA	21

ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTEGRAL DE LA EMPRESA CASA MÁRMOL

3.1	Enfoque y alcance de la investigación	21
3.2	Población y muestra.....	22
3.2.1	Definición de la población.....	22
3.3	Instrumentos.....	22
3.4	Descripción de procedimientos	23
4	RESULTADOS	24
4.1	Diagnosticar la situación actual de la empresa, analizando los factores tanto internos como externos que influyen en su desempeño, a fin de aplicar el plan estratégico adecuado a sus necesidades.....	24
4.1.1	Análisis de los factores internos y externos de la empresa	26
4.2	Desarrollar el plan estratégico para la empresa, implementando las herramientas del modelo de gestión Balance Scorecard, con el propósito de establecer las mejoras en sus actividades.....	30
4.2.1	Desarrollar la matriz cuantitativa de planeación estratégica	37
4.3	Proponer el plan táctico de la empresa, estableciendo las estrategias a desarrollar y los mecanismos de medición que permitan alcanzar los objetivos estratégicos trazados.....	40
4.3.1	Diseñar el mapa estratégico con base en los resultados obtenidos.....	41
4.3.2	Definir el plan táctico de la empresa con sus respectivos indicadores	42
5	DISCUSIÓN	45
6	CONCLUSIONES.....	49
7	RECOMENDACIONES.....	51
	Referencias.....	53
	Anexos.....	55

Lista de tablas

Tabla 1. Resultados generales de las seis dimensiones.....	25
Tabla 2. Matriz de evaluación de factores internos.....	28
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores externos.....	29
Tabla 4. Matriz de perfil competitivo.....	30
Tabla 5. Matriz D.O.F.A.....	32
Tabla 6. Estrategia Fortalezas – Oportunidades	33
Tabla 7. Estrategias Debilidades – Oportunidades	33
Tabla 8. Estrategias Fortalezas – Amenazas	34
Tabla 9. Estrategias Debilidades – Amenazas	34
Tabla 10. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones.....	36
Tabla 11. Matriz cuantitativa de planeación estratégica	39
Tabla 12. Mapa estratégico.....	41
Tabla 13. Objetivos SMART	42

Lista de figuras

Figura 1. Mapa de autodiagnóstico empresarial	26
Figura 2. Gráfico matriz SPACE	37
Figura 3. Calificación de estrategias.....	40

Lista de anexos

Anexo 1. Cuadro de Mando Integral..... 55
Anexo 2. Indicadores SMART..... 56
Anexo 3. Plan Táctico 59

Resumen

Este proyecto, expone el desarrollo del análisis estratégico integral llevando a cabo en la empresa Casa Mármol del Distrito Especial de Barrancabermeja, por medio del cual se elaboró un análisis exhaustivo y detallado de la situación interna de la empresa, un estudio de las condiciones externas, de los factores del mercado y de todos los aspectos que influyen o pueden llegar a influir de forma directa o indirecta en el desempeño de la empresa. Para ello, se hizo uso de una serie de herramientas de diagnóstico y análisis empresarial, con las cuales se logró establecer de forma clara la situación real de la empresa, con el fin de asegurar un mejor desempeño y su posicionamiento en el mercado, logrando que, además, la empresa pueda cumplir a cabalidad con los requisitos y responsabilidades concernientes, con la claridad de tener las herramientas y mecanismos adecuados para poder cumplir con los objetivos trazados.

El propósito de este trabajo fue no solo diagnosticar el estado actual de Casa Mármol, sino también establecer las bases para el diseño de una estrategia empresarial integral, orientada a incrementar la eficiencia, sostenibilidad y crecimiento a largo plazo. El enfoque metodológico fue mixto, ya que combinó la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, a través de entrevistas con la dirección general y el análisis documental. En consecuencia, este proyecto busca fortalecer la capacidad de la empresa para competir de manera efectiva en su sector.

Palabras clave: Balanced Scorecard, Cuadro de Mando Integral, Planificación Estratégica, Perspectiva, Objetivos Estratégicos

Abstract

This project presents the development of a comprehensive strategic analysis carried out at the company Casa Mármol, located in the Special District of Barrancabermeja. It involved an exhaustive and detailed assessment of the company's internal situation, a study of external conditions, market factors, and all aspects that directly or indirectly influence its performance. To achieve this, a set of business diagnostic and analytical tools was used, which allowed for a clear understanding of the company's current state. This was done with the goal of ensuring better performance and stronger market positioning, while also enabling the company to fully meet its requirements and responsibilities, supported by the appropriate tools and mechanisms to achieve the defined objectives.

The purpose of this study was not only to diagnose Casa Mármol's current condition, but also to lay the groundwork for the design of a comprehensive business strategy aimed at increasing efficiency, sustainability, and long-term growth. The methodological approach was mixed, as it combined the collection of quantitative and qualitative data through interviews with the general management and document analysis. As a result, this project aims to strengthen the company's ability to compete effectively in its sector.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic Planning, Perspective, Strategic Objectiv

Introducción

En un contexto empresarial caracterizado por su constante cambio y evolución, las organizaciones se ven obligadas a adaptarse y tomar decisiones estratégicas informadas para garantizar su permanencia y crecimiento a largo plazo. En este sentido, las empresas deben evaluar no solo su situación actual, sino también los factores internos y externos que inciden directamente en su desempeño y competitividad. Este proceso de análisis es esencial para identificar tanto las oportunidades como las amenazas que pueden surgir, permitiendo a la organización diseñar estrategias efectivas para optimizar sus recursos.

Por otro lado, el análisis de los factores internos de Casa Mármol y la gestión de recursos humanos , la estandarización de procesos y documentación de procedimientos internos diagnóstica el propósito de ofrecer una visión integral de la situación actual de Casa Mármol, lo que permitirá identificar posibles áreas de mejora y proponer acciones estratégicas que fomenten la permanencia y crecimiento de posibilidades de ampliación a la apertura de nuevas líneas de mercado , la captación de nuevos clientes y el crecimiento financiero.

Este proyecto de investigación, no solo busca realizar un análisis detallado de la situación actual de Casa Mármol, sino también sentar las bases para el desarrollo de una estrategia empresarial integral que promueva la eficiencia, el crecimiento y la sostenibilidad.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

El mundo actual se encuentra en constante cambio debido a la globalización y los avances tecnológicos, los cuales han generado un nuevo abanico de posibilidades para que las empresas puedan abarcar nuevos nichos de mercado y desarrollar productos y servicios que, tan solo hace algunos años, eran impensables (Scarone, 2020). De esta manera, se hace imprescindible que todas las empresas, sin importar su tamaño, tipo de actividad o sector al que pertenezcan, busquen un modelo estratégico que les permita orientarse hacia el cumplimiento del propósito para el cual han sido creados, fortaleciendo cada uno de sus ejes más importantes. Esto facilita la simplificación de la gestión, prioriza lo significativo y promueve el aprendizaje general de toda la empresa, dotándola de mecanismos adecuados para hacer frente a los retos y desafíos que los mercados.

En este orden de ideas, la empresa Casa Mármol, ubicada en el Distrito Especial de Barrancabermeja, es experta en el trabajo de piedra natural, como el mármol y granito, así como en piedras artificiales, como el quartzstone y silestone. Ofrece soluciones de calidad para los acabados de cocinas y otros espacios del hogar, y se ha caracterizado por ser eficiente, con un reconocido prestigio en el sector, gracias a su experiencia y la calidad de sus productos. Sin embargo, a pesar del crecimiento experimentado en los últimos años, la empresa no cuenta con mecanismos adecuados para determinar su situación real frente a las condiciones del entorno ni frente a la competencia, lo que podría afectar su desempeño.

De igual manera, carece de herramientas para analizar su panorama interno y presenta debilidades que la ponen en riesgo frente a sus competidores. Entre estas debilidades se encuentran la falta de documentación clara, así como la ausencia de planeación y visión a mediano y largo plazo. Además, la empresa no cuenta con objetivos estratégicos, indicadores ni iniciativas que contribuyan al cumplimiento de estos objetivos, lo que dificulta saber si se están alcanzando las metas propuestas. La carencia de información y datos relevantes pone en riesgo la estabilidad de la empresa. En términos generales, la empresa se sostiene en base a la experiencia y el conocimiento del sector en el que se desempeña, pero no cuenta con una estructura empresarial sólida ni preparada para enfrentar los constantes.

Teniendo en cuenta que, en la actualidad, la competitividad en el mercado colombiano ha aumentado, una persona natural o jurídica crea su empresa con altas expectativas de éxito financiero. Con el tiempo, espera que la empresa crezca en el mercado o, en su defecto, se mantiene constante a lo largo de los años (Rodríguez, Aibar, & Lima, 2024). Los emprendedores colombianos inician su pequeña empresa o microempresa con pocos recursos propios y, en su mayoría, recurren a préstamos bancarios. En los primeros años, se inicia una planificación subjetiva que se limita a conocer el mercado, la demanda del producto, los costos y la posible ganancia a mediano plazo. Más del 80% de los líderes consideran que la ejecución de la estrategia tiene igual o más importancia que la planeación estratégica. Esto se debe a que alcanzar los objetivos estratégicos es clave para asegurar la estabilidad en la organización (Delgado, 2025).

1.2 La pregunta de investigación

¿Con la aplicación de Balance Scorecard, es posible mejorar los aspectos estratégicos, tanto internos, como externos de la empresa Casa Mármol del Distrito Especial de Barrancabermeja?

1.3 Los objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar el análisis estratégico integral de la empresa Casa Mármol del Distrito Especial de Barrancabermeja implementando el modelo de gestión Balanced Scorecard, con el fin de mejorar su situación actual, tanto interna, como externamente.

1.3.2 Objetivos específicos

Diagnosticar la situación actual de la empresa, analizando los factores tanto internos como externos que influyen en su desempeño, a fin de aplicar el plan estratégico adecuado a sus necesidades.

Desarrollar el plan estratégico para la empresa, implementando las herramientas del modelo de gestión Balance Scorecard, con el propósito de establecer las mejoras en sus actividades

Proponer el plan táctico de la empresa, estableciendo las estrategias a desarrollar y los mecanismos de medición que permitan alcanzar los objetivos estratégicos trazados.

1.4 Justificación de la investigación

Esta investigación surgió por la necesidad de realizar un estudio sobre los factores internos y externos de la empresa, como lograr mantenerse en el mercado y ser competitivas, es fundamental conocer su situación actual, mejorar la productividad, innovar y ampliar su cobertura. Por esta razón, las organizaciones, sin importar su tamaño, deben gestionar y medir sus procesos, así como conocer claramente sus resultados operacionales, asegurándose de cumplir con los objetivos y metas establecidos. Para ello, pueden recurrir a herramientas funcionales y efectivas como el Balanced Scorecard, que, junto a otras herramientas de diagnóstico y análisis empresarial, como las matrices PESTEL, Porter, MEFI, MEFÉ, DOFA y SPACE, permiten lograr una mejora.

Con el desarrollo de este proyecto, se busca realizar un diagnóstico situacional de Casa Mármol, identificando, describiendo y analizando todos los aspectos, tanto a nivel externo como interno, que influyen de manera determinante en la situación actual de la empresa y que, eventualmente, pueden repercutir en su futuro. Esto incluye la permanencia y el crecimiento de la empresa en el mercado, así como las posibilidades de expansión, apertura de nuevos procesos y líneas de productos, y la captación de nuevos clientes. Además, se pretende implementar estrategias para mejorar la calidad de los productos y lograr un crecimiento financiero, entre otros factores. Todo esto será liderado por la dirección de la empresa, motivado por el interés de reducir las falencias actuales y consciente de los inconvenientes que podrían surgir en el futuro.

Con el objetivo de alinear todos los esfuerzos de Casa Mármol con el cumplimiento de su propósito, misión y visión, así como de seguir incrementando su competitividad y articular

los procesos internos para garantizar la calidad de sus productos, considerando los recursos disponibles para satisfacer a los clientes, se hace necesario implementar un proceso que articule el direccionamiento estratégico de la empresa. Esto se logrará a través del Cuadro de Mando Integral, que le permitirá establecer y proyectar sus objetivos, estructurar, seguir y orientar los esfuerzos y recursos, y, gracias a un adecuado monitoreo y control de las actividades, asegurar la consecución de la dirección planteada. De esta manera, la empresa podrá tomar decisiones basadas en datos pertinentes y actualizados, orientando sus acciones.

El Cuadro de Mando Integral debe estar alineado con el direccionamiento estratégico de Casa Mármol, convirtiéndose así en una herramienta clave para alcanzar múltiples beneficios. Entre ellos se incluye la creación de valor, lo que permitirá a la empresa generar ventajas competitivas sostenibles y adaptarse a los cambios del entorno, mejorando su desempeño. Esto se logra porque la estructuración de la estrategia en el Cuadro de Mando Integral permite un monitoreo constante, fortaleciendo los esfuerzos y orientando las acciones de la organización para alcanzar el objetivo deseado. Además, fomenta la generación de nuevas y mejores formas de realizar las actividades necesarias para el correcto funcionamiento.

2 MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco de Antecedentes

(Loayza, 2020) En el informe empresarial se da a conocer la investigación realizada en una pequeña empresa peruana de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima, con problemas económicos, financieros y de sostenibilidad. Se diseñó e implementó el cuadro de mando integral (CMI) en la empresa en estudio como nuevo modelo de gestión empresarial. Para ello, se realizó un análisis interno y externo de la empresa; se establecieron la visión, los valores, los objetivos y los indicadores estratégicos; y se contó con el compromiso de los dueños y colaboradores en el despliegue de las iniciativas estratégicas, se dividieron en 3 etapas: Etapa 1: El análisis de la posición competitiva de la empresa, Etapa 2: El diseño de los cuatro componentes que conforman el CMI y Etapa 3: El periodo de implementación del CMI. Los resultados obtenidos por el diseño y la implementación del CMI demostraron que las ventas crecieron y el margen de utilidad mejoraron en comparación con el año anterior.

(Meneses Ramirez, 2017) En su proyecto de grado para obtener el título de Especialista en Gerencia de Empresas Constructoras de la fundación universidad de américa en Bogotá, Colombia, elaboro un trabajo titulado “Análisis del modelo cuadro integral como estrategia de negocios en empresas PYMES Constructoras” donde realizo análisis objetivo teniendo en cuenta el desglose de las perspectivas más importantes de la organización como lo son la financiera, los clientes, la interna y la de aprendizaje. El resultado de este análisis ayudará a la planificación estratégica y a fortalecer procesos de la misma, como se mencionaba anteriormente.

(Vega Echeverry, 2020) En su trabajo de grado para obtener el título de administración de negocios internacionales de la facultad de administración de la universidad del rosario en

Bogotá, Colombia, elaboro un trabajo titulado “Diseño e implementación cuadro de mando integral a SERVICOMPU” donde se instaurará una herramienta de medición, con la cual se realizará un seguimiento a los procesos internos enfocados de acuerdo a la estrategia de la empresa. El CMI se va a realizar con las perspectivas tradicionales (Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje) en donde los objetivos de cada unidad de negocio se convierten en resultados financieros que conllevan a la creación de valor de la organización.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC).

Se trata de un sistema de gestión diseñado específicamente para evaluar más allá de los aspectos financieros dentro de las empresas con el propósito de tomar decisiones con base en otros elementos de valor.

Este concepto fue introducido en el año 1992 por el contador Robert S. Kaplan y el teórico de negocios David Norton y se ha convertido desde entonces en uno de los métodos más populares de evaluación de objetivos y administración de empresa (SYDLE, 2022).

2.2.2 Misión, visión, valores

La aplicación del Cuadro de Mando Integral contempla que la estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado la visión, misión y valores de la compañía, es por esto que el Balanced Scorecard comienza con la definición de esos elementos.

2.2.3 Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos

La perspectiva es el aspecto clave para la formulación de la estrategia. El modelo del Cuadro de Mando Integral identifica cuatro perspectivas base para una empresa (financiera, clientes, procesos internos, y crecimiento y aprendizaje).

2.2.4 Indicadores estratégicos y metas

Los indicadores o medidas son el medio existente para visualizar si se cumplen los objetivos estratégicos trazados, los cuales pueden medirse mediante uno o varios indicadores. Se pueden establecer dos tipologías de indicadores:

- Indicadores de resultado: miden el logro del objetivo estratégico; también son llamados indicadores de efecto.
- Indicadores de causa: También llamado indicadores inductores, miden el resultado de las acciones que permiten la consecución de los objetivos

2.2.5 Responsables y recursos

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe contar con un responsable, una persona a cargo que monitorea y controla su cumplimiento; así como con la asignación de los recursos que se necesitarán para la ejecución de las iniciativas estratégicas.

2.2.6 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Según el libro "Balanced Scorecard: Estrategia y ejecución basada en datos confiables" es un *Book* gratuito publicado por **Pensem S.A.**, escrito por **Gabriel Roncancio**. Establecen un equilibrio entre los objetivos a implementar el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) de manera efectiva, enfocándose en la importancia de utilizar datos confiables para alinear la estrategia con la ejecución (Roncancio, 2022)

2.2.7 La Perspectiva Financiera

El Cuadro de Mando Integral comprende la perspectiva financiera, debido a que los indicadores financieros son importantes para resumir los resultados de las acciones tomadas en el negocio.

2.2.8 La Perspectiva del Cliente.

En la perspectiva Clientes la alta dirección identifica los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la organización, y las medidas de la actuación de la empresa en los segmentos seleccionados.

2.2.9 La Perspectiva del Proceso Interno

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos visualizan los procesos internos críticos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.

- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

2.2.10 La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro.

2.3 Marco normativo

La norma ISO 9001:2015 en su apartado 4.1.1. determina los criterios y los métodos necesarios para asegurar el funcionamiento y control efectivo, incluyendo la relación de los indicadores de desempeño. En la implementación del Balance Scorecard se determina la efectividad bajo unos indicadores de gestión para que a su vez la empresa tenga una planeación estratégica fundamentada, lo que se relaciona directamente con los mecanismos que se utilizarán para medir los procesos de la empresa Casa Mármol del Distrito Especial de Barrancabermeja.

El seguimiento, medición, análisis y evaluación referida en la norma ISO 9001:2015 es también una herramienta primordial utilizada en el BSC; la elaboración de los indicadores de gestión y sus resultados arrojan finalmente las estrategias a utilizar en la empresa bajo ciertas perspectivas básicas como finanzas, cliente, procesos, aprendizaje y crecimiento. En esta última versión de la ISO: 9001 determinada para los sistemas de gestión de calidad, se enfoca en su

mayor parte en los planes estratégicos como contextos de la organización, liderazgo, planificación, recursos operación, evaluación de desempeño y mejora del sistema (Group, 2016)

3 METODOLOGÍA

3.1 Enfoque y alcance de la investigación

El enfoque de este proyecto de investigación es mixto, lo que significa que combina elementos cualitativos y cuantitativos. Este enfoque se selecciona porque permite un análisis integral de la empresa Casa Mármol, combinando las percepciones y opiniones de los involucrados (enfoque cualitativo) con el análisis de datos objetivos y medibles (enfoque cuantitativo). La investigación busca, por un lado, comprender las dinámicas internas y externas que afectan a la organización, y por otro, evaluar cuantitativamente el impacto potencial del Balanced Scorecard en las operaciones de la empresa.

El alcance de este proyecto es descriptivo, ya que detalla el estado actual de la empresa mediante un diagnóstico de sus dimensiones principales: comercial, operativa, administrativa, humana, financiera y tecnológica. Este diagnóstico se realiza con herramientas específicas como encuestas, entrevistas y matrices de análisis y propositivo, porque no solo se limita a describir los problemas, sino que ofrece soluciones estratégicas mediante la implementación del modelo Balanced Scorecard, orientadas al mejoramiento continuo y al posicionamiento competitivo de la empresa.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Definición de la población

La población objetivo está constituida por:

Colaboradores internos: Incluye tanto al personal operativo como administrativo de Casa Mármol.

Clientes: Aquellos que mantienen una relación comercial activa con la empresa.

Proveedores clave: Representan los aliados estratégicos para el abastecimiento de insumos.

Dado el tamaño relativamente pequeño de la organización, la investigación trabajará con una muestra censal para el personal interno, asegurando que todos los colaboradores participen y que los datos recolectados sean representativos. Para los clientes y proveedores, se empleará un muestreo por conveniencia, seleccionando a aquellos actores que tengan un impacto directo en las operaciones y resultados de la empresa.

3.3 Instrumentos

El principal instrumento de recolección de información utilizado en esta investigación fue la entrevista, la cual se aplicó de manera presencial a la directora general de la empresa Casa Mármol. Esta entrevista permitió obtener información valiosa y detallada sobre el funcionamiento interno de la organización, así como datos relevantes para el análisis estratégico.

Durante la entrevista, se recopilieron documentos clave tales como bases de datos, informes internos, organigramas, información financiera, visión y misión de la empresa, entre otros archivos de interés. Todo el material proporcionado fue objeto de análisis y sirvió como insumo para la elaboración del diagnóstico situacional, el diseño del Cuadro de Mando Integral y la formulación del plan estratégico.

La elección de este instrumento se basó en la necesidad de contar con información de primera mano, contextualizada y adaptada a las características particulares de la empresa, lo cual facilitó una comprensión profunda de sus dinámicas organizacionales y permitió validar los hallazgos con la experiencia directa de la alta dirección.

3.4 Descripción de procedimientos

Diagnóstico Integral

El proceso de recolección de información se llevó a cabo mediante una entrevista presencial realizada a mediados de marzo de 2023, con una duración aproximada de dos horas. La entrevista fue aplicada a la directora general de la empresa Casa Mármol, quien proporcionó información clave para el desarrollo del diagnóstico estratégico.

Durante este encuentro, se obtuvo acceso a documentación relevante como la matriz organizacional de la empresa, bases de datos internas, la declaración de visión y misión, así como otros archivos que permitieron profundizar en el conocimiento del funcionamiento actual de la organización. Todo el material recopilado fue sistemáticamente analizado y categorizado para su posterior utilización en las distintas fases del proyecto.

4 RESULTADOS

4.1 Diagnosticar la situación actual de la empresa, analizando los factores tanto internos como externos que influyen en su desempeño, a fin de aplicar el plan estratégico adecuado a sus necesidades.

El diagnóstico interno de Casa Mármol se realizó mediante un análisis situacional de factores internos y externos, para determinar su estado real y su posición frente al entorno, la competencia y sus objetivos de crecimiento.

En primer lugar, se realizó el diagnóstico de las seis dimensiones empresariales, para posteriormente, con los factores que se han identificado, analizado y evaluado, llevar a cabo el análisis y valoración de los factores internos y externos, expresados en cuatro aspectos fundamentales, siendo estos, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con lo cual poder formular las estrategias y planes de acción en pro del mejoramiento de la empresa.

Las seis dimensiones de la empresa abarcan aspectos que determinan su fortaleza y nivel de preparación para enfrentar situaciones propias de su actividad. Su evaluación permite conocer la situación real e identificar necesidades de mejora, con base en criterios previamente definidos. La lista de chequeo fue diligenciada por la gerente de Casa Mármol, calificando cada afirmación con un valor entre uno (1) y cinco (5), según la siguiente escala.

1. Corresponde a aquellas acciones que no realiza en su empresa.
2. Corresponde a aquellas acciones que ha planeado hacer y están pendientes de realizar.
3. Corresponde a aquellas acciones que realiza, pero no se hacen de manera estructurada (plan).

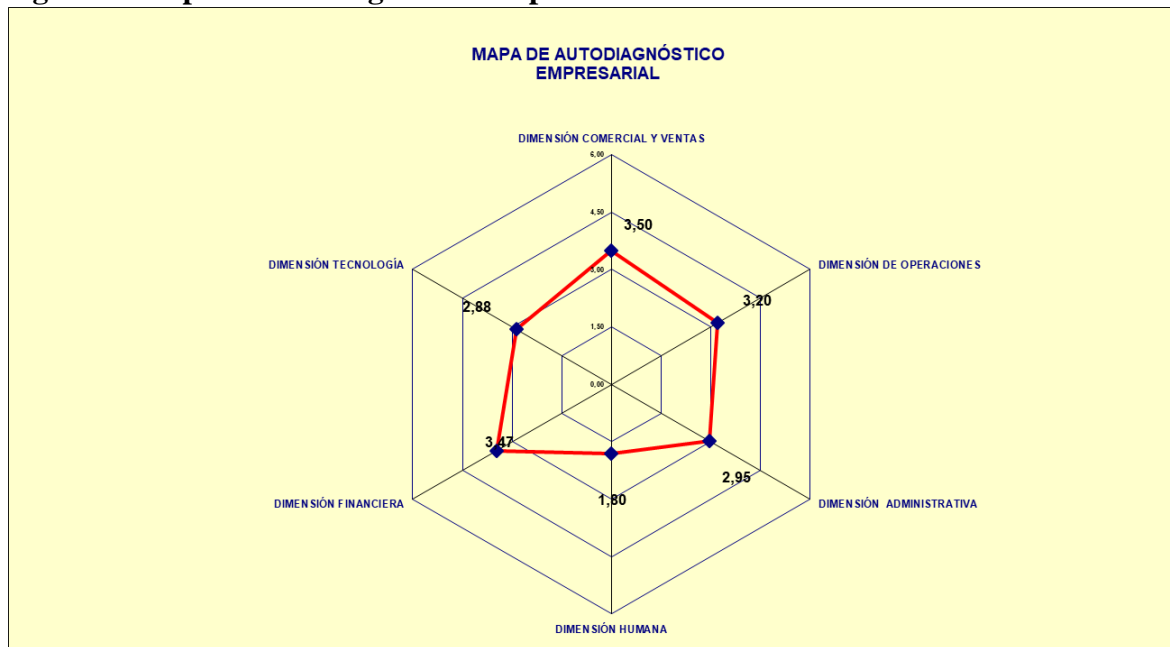
4. Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada y planeada.
5. Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada, planeada y cuentan con acciones de mejoramiento continuo.

Tabla 1. Resultados generales de las seis dimensiones

TABLA DE RESULTADOS			
%	ÁREAS	PUNTAJE	
15%	DIMENSIÓN COMERCIAL Y VENTAS	3,50	ALERTA
15%	DIMENSIÓN DE OPERACIONES	3,20	ALERTA
30%	DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	2,95	CRITICO
15%	DIMENSIÓN HUMANA	1,80	CRITICO
15%	DIMENSIÓN FINANCIERA	3,47	ALERTA
10%	DIMENSIÓN TECNOLOGÍA	2,88	CRITICO
100%	PUNTAJE TOTAL	2,97	CRITICO

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 1, las dimensiones administrativa, humana y tecnológica presentan un estado crítico, mientras que las dimensiones comercial y ventas, operaciones y financiera se encuentran en estado de alerta, por lo que el resultado general de la empresa en cuanto a sus seis dimensiones es crítico, lo cual representa un gran problema que deberá ser solucionado por medio del presente trabajo, en el cual se tratará de dar solución.

Figura 1. Mapa de autodiagnóstico empresarial

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la figura 1, se presenta una gráfica que muestra el nivel de desempeño de la empresa. En ella, las dimensiones más consolidadas están cerca del borde, mientras que las que requieren mayor mejora se ubican cerca del centro. La dimensión humana es la menos valorada, por lo que es el foco principal de este proyecto, ya que es vital que todas las dimensiones mantengan una valoración positiva.

4.1.1 Análisis de los factores internos y externos de la empresa

Como su nombre lo indica, se analizan los factores críticos que afectan positiva o negativamente a la empresa, clasificándolos como fortalezas y debilidades (factores internos) u oportunidades y amenazas (factores externos). También se incluye la matriz de perfil competitivo, que compara aspectos clave de la empresa con sus principales competidores, para determinar su posición en el mercado.

Para elaborar las matrices, se seleccionan los diez (10) factores internos y externos más representativos, sean positivos o negativos, que influyen en el rumbo de la empresa. A cada uno se le asigna un peso porcentual según su relevancia, definida por la gerencia y la autora del proyecto, y se califica de 1 a 5 según su impacto. Luego, se multiplica el peso por la calificación y se suman los resultados para obtener un valor total por cada aspecto.

Para elaborar las matrices, se seleccionan los diez (10) factores internos y externos más representativos, sean positivos o negativos. Cada uno recibe un peso porcentual según su relevancia, definida por la gerencia y la autora del proyecto, y se califica de 1 a 5 según su impacto. Luego, se multiplica el peso por la calificación y se suman los valores para obtener el resultado total por aspecto.

Tabla 2. Matriz de evaluación de factores internos

Matriz Evaluación Factores Internos (MEFI)				
Fortalezas			Evaluación	
Factores críticos		% ponderación	Evaluación 1 - 5	Valor
1	Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa.	13,00%	5,0	0,65
2	La calidad del producto es adecuada.	14,00%	4,0	0,56
3	Existe un factor diferenciador de servicio al cliente que genera una relación estrecha con los clientes.	16,00%	5,0	0,80
4	Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacidad adecuada.	10,00%	4,0	0,40
5	La fuerza de ventas es capacitada de manera oportuna y frecuente.	11,00%	4,0	0,44
Total		64,00%	TOTAL	2,85
Debilidades			Evaluación	
Factores críticos		% ponderación	Evaluación 1 - 5	Valor
1	La empresa no realiza investigaciones de mercado.	8,00%	4,0	0,32
2	No Existe CRM o algún sistema relacional con los clientes.	7,00%	4,0	0,28
3	No Se cuenta con una base de datos que facilite construir perfiles específicos y de valor de los segmentos, canales y consumidores.	7,00%	4,0	0,28
4	Poca creatividad e innovación	6,00%	3,0	0,18
5	Baja inversión en publicidad	8,00%	5,0	0,40
Total		100,00%	TOTAL	1,46

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 2, en cuanto a los factores internos, se observa que los más representativos son el incremento en la participación del mercado y el factor diferenciador que genera una estrecha relación con los clientes, por el lado de las fortalezas. En el lado de las debilidades, la baja inversión en publicidad, la falta de una base de datos de clientes y proveedores y la no realización de investigaciones de mercado, son aspectos negativos que merman la capacidad de un mayor crecimiento de la empresa.

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores externos

Matriz Evaluación Factores Externos (MEFE)				
Oportunidades			Evaluación	
Factores críticos		% ponderación	Evaluación 1 - 5	Valor
1	Las oportunidades de crédito ofrecidas por los proveedores	14,00%	5,0	0,70
2	Capacidad de adaptación del sector hacia nuevas líneas de mercado	12,00%	4,0	0,48
3	Es posible implementar nuevas líneas de negocios	13,00%	4,0	0,52
4	Fácil adquisición de materia prima.	14,00%	4,0	0,56
5	Sector económico con demanda alta en ventas	12,00%	4,0	0,48
Fortalezas		65,00%	TOTAL	2,74
Amenazas			Evaluación	
Factores críticos		% ponderación	Evaluación 1 - 5	Valor
1	La estructura competitiva del sector	6,00%	4,0	0,24
2	Incertidumbre general debido a la problemática actual	8,00%	3,0	0,24
3	Impuestos demasiado altos	7,00%	5,0	0,35
4	Obsolescencia de tecnología y maquinaria	6,00%	4,0	0,24
5	Inestabilidad social y económica debido al Covid-19	8,00%	5,0	0,40
Total		100,00%	TOTAL	1,47

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 3, Entre los factores externos, las oportunidades más destacadas son el crédito ofrecido por clientes, la capacidad de adaptación a nuevas líneas de negocio y la facilidad para adquirir insumos. Estos factores benefician a Casa Mármol, que busca posicionarse localmente por la calidad de sus productos y eficiencia en el servicio. Como amenaza, los crecientes impuestos afectan especialmente a micro y pequeñas empresas, imponiéndoles una carga obligatoria.

Para la matriz de perfil competitivo, se seleccionaron los factores críticos de éxito más relevantes en el sector de piedra y mármol, ponderados según su impacto en el éxito empresarial. Se consideraron las dos competidoras directas de Casa Mármol, Arte Mármol e Imperio del

Mármol, ambas en Barrancabermeja. Cada empresa fue calificada, obteniendo un valor total que refleja su fuerza competitiva.

Tabla 4. Matriz de perfil competitivo

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)							
Factores y ponderación		Mi Empresa		COMPETIDORES			
Factores críticos para el éxito	Importancia factor en %	Casa Marmol		ARTEMARMOL		IMPERIO DEL MÁRMOL	
		Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor
Cuota mercado	20,00%	2,0	0,4	4,0	0,8	2,0	0,4
Precios	10,00%	3,0	0,3	5,0	0,5	4,0	0,4
Calidad servicio	10,00%	5,0	0,5	3,0	0,3	2,0	0,2
Posición Financiera	5,00%	2,0	0,1	5,0	0,3	4,0	0,2
Imagen Marca	10,00%	3,0	0,3	5,0	0,5	3,0	0,3
Atención Cliente	20,00%	5,0	1,0	3,0	0,6	3,0	0,6
Fidelización clientes	15,00%	3,0	0,5	2,0	0,3	3,0	0,5
Ubicación	10,00%	4,0	0,4	4,0	0,4	4,0	0,4
	100,00%		3,5		3,7		3,0

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 4, Casa Mármol se destaca frente a sus competidores por la calidad del servicio y la atención al cliente, pero presenta debilidades en cuota de mercado y posición financiera frente a Arte Mármol e Imperio del Mármol. Arte Mármol es la mejor posicionada, con ventaja en precios, finanzas e imagen de marca, gracias a su experiencia y reconocimiento en el mercado regional.

4.2 Desarrollar el plan estratégico para la empresa, implementando las herramientas del modelo de gestión Balance Scorecard, con el propósito de establecer las mejoras en sus actividades

Para el análisis estratégico del diagnóstico empresarial de Casa Mármol se utilizaron matrices clave que aportan datos relevantes sobre factores internos y externos. A continuación, se analiza cada matriz y su importancia para el Cuadro de Mando Integral, con el fin de

seleccionar la estrategia, objetivos y planes de acción que mejoren el desempeño integral de la empresa.

Se recopilaron los datos de las matrices MEFI y MEFÉ para identificar los factores críticos de éxito e integrarlos a la matriz DOFA. Estos factores se clasificaron como fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas, y se les asignó un valor entre uno (1) y cinco (5), donde uno representa baja relevancia para la empresa. Luego, se promedió cada grupo de factores para evaluar su impacto general. A continuación, se presenta la matriz DOFA con su respectiva evaluación.

Tabla 5. Matriz D.O.F.A.

Matriz de Análisis D.O.F.A.					
Factores internos					
No.	Fortalezas	Valor	No.	Debilidades	Valor
1	Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa.	● 5,0	1	La empresa no realiza investigaciones de mercado.	● 4,0
2	La calidad del producto es adecuada.	● 4,0	2	No Existe CRM o algún sistema relacional con los clientes.	● 4,0
3	Existe un factor diferenciador de servicio al cliente que genera una relación estrecha con los clientes.	● 5,0	3	No Se cuenta con una base de datos que facilite construir perfiles específicos y de valor de los segmentos, canales y consumidores.	● 4,0
4	Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacidad adecuada.	● 4,0	4	Poca creatividad e innovación	● 3,0
5	La fuerza de ventas es capacitada de manera oportuna y frecuente.	● 4,0	5	Baja inversión en publicidad	● 5,0
Puntuación Fortalezas		● 4,4	Puntuación Debilidades		● 4,0
Factores externos					
No.	Oportunidades	Valor	No.	Amenazas	Valor
1	Las oportunidades de crédito ofrecidas por los proveedores	● 5,0	1	La estructura competitiva del sector	● 4,0
2	Capacidad de adaptación del sector hacia nueva líneas de mercado	● 4,0	2	Incertidumbre general debido a la problemática actual	● 3,0
3	Es posible implementar nuevas líneas de negocios	● 4,0	3	Impuestos demasiado altos	● 5,0
4	Fácil adquisición de materia prima.	● 4,0	4	Obsolescencia de tecnología y maquinaria	● 4,0
5	Sector económico con demanda alta en ventas	● 4,0	5	Inestabilidad social y económica debido al Covid-19	● 5,0
Puntuación Oportunidades		● 4,2	Puntuación Amenazas		● 4,2

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 5, Las fortalezas internas de la empresa son las más fuertes frente a otros aspectos, especialmente en comparación con las debilidades internas. Esto indica que la empresa avanza adecuadamente, aunque debe mejorar los aspectos negativos identificados en las seis dimensiones internas. En cuanto a los factores externos, oportunidades y amenazas están equilibradas, lo que posiciona a la empresa en igualdad de condiciones para competir, siempre que aproveche las oportunidades y enfrente adecuadamente las amenazas.

Una vez definidos los factores críticos de éxito y su importancia, se elaboró la Matriz DOFA. En ella se analizan de forma general las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas, con el fin de combinar factores internos y externos para formular estrategias FO, DO, FA y DA, clasificadas como agresivas, conservadoras, competitivas y defensivas, respectivamente, como se muestra a continuación.

Tabla 6. Estrategia Fortalezas – Oportunidades

No.	Cuadrante Agresivo (FO)
1	Implementar el uso de nueva tecnología, por medio de la adquisición de equipos modernos para aumentar la producción y la calidad de los productos de la empresa.
2	Aumentar las relaciones comerciales por medio de estrategias publicitarias tendientes a consolidar la marca y promover el producto a lo largo de toda la región.
3	Programar y ejecutar capacitaciones periódicas para garantizar que los empleados se encuentren al día, en temas relacionados con la productividad, eficiencia, etc.

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Estrategias Debilidades – Oportunidades

No.	Cuadrante Conservador (DO)
1	Emplear mano de obra calificada para realizar procesos de innovación en el área de producción de la empresa, aprovechando la disponibilidad de este recurso.
2	Hacer uso de las tecnologías de información para implementar sistemas contables eficientes, con el fin de mantener al día todos los requisitos relacionados con el aspecto financiero.
3	Implementar mecanismos de medición de los procesos, seguimiento a las actividades y adecuación de los procedimientos, adaptándose a las necesidades del mercado.

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Estrategias Fortalezas – Amenazas

No.	Cuadrante competitivo (FA)
1	Consolidar la marca e imagen de la empresa por medio de alianzas estratégicas y la búsqueda de nuevos clientes, gestionando adecuadamente las relaciones comerciales.
2	Aprovechar la capacidad de endeudamiento para adquirir nuevos activos con los cuales poder competir con empresas más grandes y consolidadas a nivel nacional.
3	Revisar las condiciones locativas y estructurales de la empresa, así como el ciclo de vida del producto a fin de determinar los impactos ambientales generados.

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Estrategias Debilidades – Amenazas

No.	Cuadrante defensivo (DA)
1	Crear un área contable e implementar un sistema de gestión adecuado a los intereses de la empresa, con el que se pueda obtener datos adecuados para tomar de decisiones.
2	Establecer e implementar un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, para gatanrizar condiciones optimas de trabajo en el area de prodccion de la empresa.
3	Estandarizar los procesos, organizando la empresa por áreas funcionales claramente definidas, identificando y documentando los procedimientos y las funciones.

Fuente: elaboración propia

Finalmente, se elabora la matriz SPACE, se evalúa la competitividad de la empresa mediante cuatro parámetros: ventaja competitiva y fortaleza financiera (posición interna), y fortaleza de la industria y estabilidad del entorno (posición externa). El objetivo es identificar la estrategia más adecuada para mejorar su competitividad y posicionarse como referente en el mercado. La matriz se desarrolla siguiendo los pasos que se detallan a continuación.

1. Seleccionar las variables que incluyan los conceptos Fortaleza financiera (FF), Ventaja competitiva (VC), Estabilidad del entorno (EA) y Fortaleza de la industria (FI).
2. Asignar valores numéricos comprendidos entre +1 (peor) y +6 (mejor) a las variables constitutivas de las dimensiones FF y FI. Igualmente, proceder con las dimensiones VC y EA y los valores numéricos -1 (mejor) y -6 (peor).
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI
4. Anotar la calificación promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz SPACE.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y apuntar el punto resultante en X. Lo mismo tiene que hacerse con el eje y. También hay que apuntar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar el vector direccional del origen de la matriz SPACE por el nuevo punto de la intersección. Este vector será clave para averiguar si conviene una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Luego de la valoración, el resultado de la matriz SPACE se muestra a continuación:

Tabla 10. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones

Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)			
Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Ventaja competitiva (VC)		Fortaleza de la industria (FI)	
Expansión en el mercado	-4	Potencial de crecimiento	2
Imagen de marca	-3	Demanda en aumento	2
Uso de la capacidad competitiva	-4	Oportunidades de expansión	2
Calidad del producto	-2	Facilidades de financiamiento	2
Conocimientos tecnológicos	-5	Altos estándares de calidad	3
Promedio	-3,6	Promedio	2,2

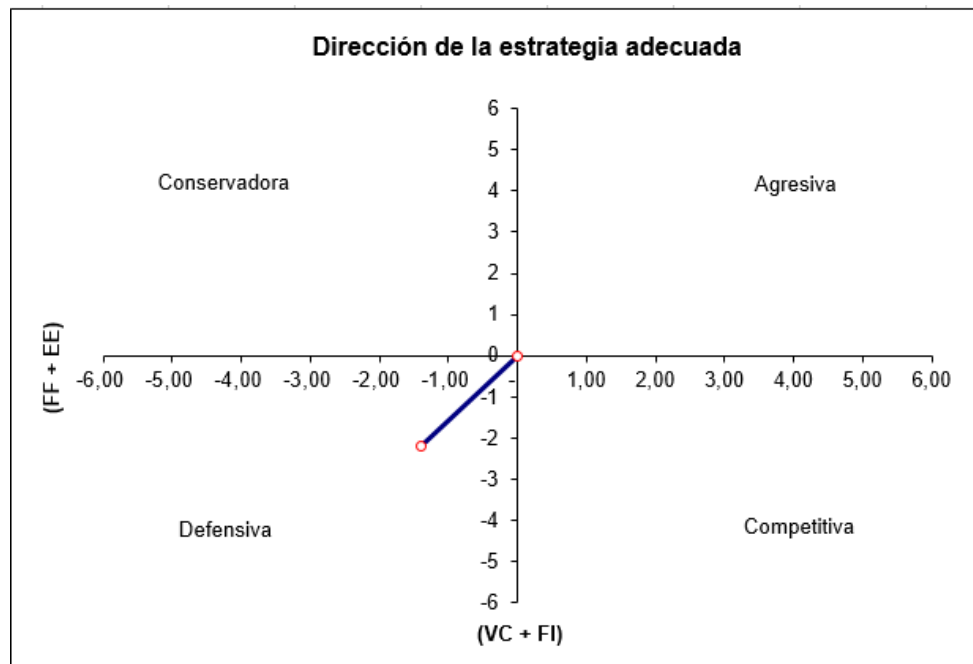
Total de la coordenada X: - 1,40 (VC + FI)

Fortaleza financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
Rendimiento sobre la inversión	3	Presión competitiva	-5
Liquidez	3	Tasas de inflación	-6
Capacidad de endeudamiento	3	Variabilidad de la demanda	-5
Capital de trabajo	3	Precios de la competencia	-5
Flujo de efectivo	3	Estabilidad política y social	-5
Promedio	3	Promedio	-5,2

Total de la coordenada Y: -2,2 (FF + EE)

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 10, la estabilidad del entorno es uno de los factores más fuertes para definir estrategias, aunque no pueda modificarse, puede aprovecharse. Sin embargo, actualmente recibe una baja calificación por las condiciones globales. En cuanto a la fortaleza financiera, la empresa no cuenta con grandes capitales ni activos, pero tiene un manejo contable regular, lo que le otorga una evaluación media. La fortaleza de la industria es moderada y, aunque representa una oportunidad de posicionamiento, también limita el crecimiento de la empresa. Finalmente, su ventaja competitiva es baja, ya que, según la Matriz de Perfil Competitivo, una empresa rival ha ganado una posición sólida en el mercado local del mármol.

Figura 2. Gráfico matriz SPACE

Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la Figura 2, La evaluación de los factores en la matriz SPACE indica que las estrategias defensivas son las más adecuadas para orientar la planeación estratégica de la empresa. Si bien otras estrategias también son relevantes, no requieren atención inmediata. En cambio, las defensivas se consideran prioritarias para alcanzar los objetivos propuestos.

4.2.1 Desarrollar la matriz cuantitativa de planeación estratégica

Una vez identificada el tipo de estrategia que se deben seguir en la empresa Casa Mármol, según los resultados de la matriz SPACE, se seleccionan nuevamente los factores críticos de éxito, internos y externos, y se les asigna un peso porcentual que en conjunto suma 100%. Luego, se califican tres estrategias del cuadrante correspondiente, con una escala de 1 (poco atractiva) a 4 (muy atractiva) para cada factor. La calificación se multiplica por el peso de cada

factor para obtener el valor total de cada estrategia. Se elige la de mayor puntuación para su implementación mediante la matriz del mapa estratégico y el plan táctico.

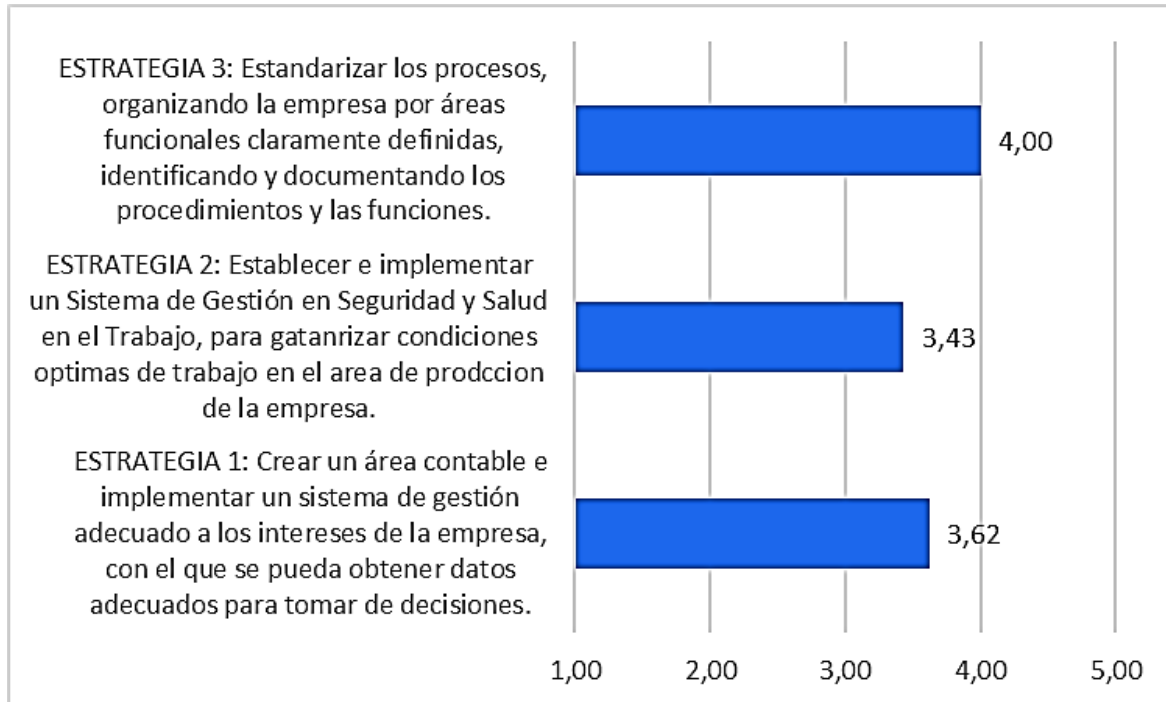
Como se puede observar en la tabla 17, los resultados de la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica, la estrategia más recomendada según la evaluación y valoración de los factores críticos de éxito, para implementarse en la empresa según las necesidades actuales, en la estrategia número 3.

Tabla 11. Matriz cuantitativa de planeación estratégica

Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)							
Estrategias		ESTRATEGIA 1: Crear un área contable e implementar un sistema de gestión adecuado a los intereses de la empresa, con el que se pueda obtener datos adecuados para tomar de decisiones.		ESTRATEGIA 2: Establecer e implementar un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, para garantizar condiciones óptimas de trabajo en el área de producción de la empresa.		ESTRATEGIA 3: Estandarizar los procesos, organizando la empresa por áreas funcionales claramente definidas, identificando y documentando los procedimientos y las funciones.	
Factores Críticos para el Éxito	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES							
Las oportunidades de crédito ofrecidas por los proveedores	5%	4	0,20	4	0,20	5	0,25
Capacidad de adaptación del sector hacia nuevas líneas de mercado	5%	4	0,20	3	0,15	5	0,25
Es posible implementar nuevas líneas de negocio	5%	3	0,15	3	0,15	4	0,20
Fácil adquisición de materia prima	6%	3	0,18	2	0,12	3	0,18
Sector económico con demanda alta de ventas	6%	3	0,18	4	0,24	4	0,24
Subtotal	27%		0,91		0,86		1,12
AMENAZAS							
La estructura competitiva del sector	5%	4	0,20	2	0,10	4	0,20
Incertidumbre general debido a la problemática actual	6%	3	0,18	2	0,12	4	0,24
Impuestos demasiado altos	4%	3	0,12	4	0,16	3	0,12
Obsolescencia de tecnología y maquinaria	6%	4	0,24	4	0,24	2	0,12
Inestabilidad social y económica debido al Covid-19	5%	2	0,10	2	0,10	3	0,15
Subtotal	26%		0,84		0,72		0,83
FORTALEZAS							
Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa	6%	5	0,30	4	0,24	5	0,30
La calidad del producto es adecuada	6%	5	0,30	4	0,24	5	0,30
Existe un factor diferenciador de servicio al cliente que genera una relación estrecha con los clientes	8%	4	0,32	3	0,24	4	0,32
Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacidad adecuada	6%	3	0,18	3	0,18	4	0,24
La fuerza de ventas es capacitada de manera oportuna y frecuente	5%	3	0,15	4	0,20	5	0,25
Subtotal	31%		1,25		1,10		1,41
DEBILIDADES							
La empresa no realiza investigaciones de mercado	5%	5	0,25	5	0,25	4	0,20
No existe CRM o algún sistema relacional con los clientes	4%	3	0,12	5	0,20	3	0,12
No se cuenta con una base de datos que facilite construir perfiles específicos y de valor de los segmentos, canales y consumidores	3%	3	0,09	4	0,12	4	0,12
Poca creatividad e innovación	2%	4	0,08	4	0,08	5	0,10
Baja inversión en publicidad	2%	4	0,08	5	0,10	5	0,10
Subtotal	16%		0,62		0,75		0,64
TOTAL	100%		3,62		3,43		4,00

Fuente: elaboración propia

Figura 3. Calificación de estrategias



Fuente: elaboración propia

Con se aprecia en la figura 3, una valoración de 4 puntos la estrategia número 3, la cual busca “Estandarizar los procesos, organizando la empresa por áreas funcionales claramente definidas, identificando y documentando los procedimientos y las funciones”, es la que la empresa necesita implementar según las necesidades y condiciones del mercado, internas y externas actuales.

4.3 Proponer el plan táctico de la empresa, estableciendo las estrategias a desarrollar y los mecanismos de medición que permitan alcanzar los objetivos estratégicos trazados

Una vez lograda la identificación, evaluación y selección de la estrategia más adecuada para responder en el corto y mediano plazo con la situación de la empresa y tratar de resolver los problemas encontrados, se realiza el plan táctico del Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard (anexo 1), con el fin de asegurar un mejor desempeño y su posicionamiento en el

mercado, logrando que, además, la empresa pueda cumplir con los requisitos y responsabilidades concernientes, trabajando en la búsqueda de nuevos retos, con la claridad de tener las herramientas y mecanismos adecuados para poder cumplir con los objetivos trazados.

4.3.1 Diseñar el mapa estratégico con base en los resultados obtenidos

Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, es una herramienta enfocada en el equilibrio organizacional y se basa en cuatro (4) perspectivas: financiera, Clientes, Procesos Internos y aprendizaje/crecimiento organizacional.

Tabla 12. Mapa estratégico

ESTRATEGIA			
Estandarizar los procesos, organizando la empresa por áreas funcionales claramente definidas, identificando y documentando los procedimientos y las funciones.			
MISIÓN		VISIÓN	
Somos un empresa esforzada constantemente por cumplir con los requisitos de los clientes, buscando la ejecución de los procesos con una alta calidad y un mejoramiento continuo a través de nuestro equipo de trabajo, con la meta de proporcionar productos y servicios, que sobrepasen las expectativas de nuestros clientes.		Ser para el 2025, la empresa líder a nivel regional en trabajos en mármol, con una atención centrada en el mejoramiento continuo, la atención oportuno de las necesidades de los clientes, bajo un enfoque productivo e integrado, proporcionando a sus empleados un ambiente sano y seguro.	
Perspectiva	Objetivos		
Finanzas	Aumentar la rentabilidad de la empresa		Reducir los costos totales de la empresa
Clientes	Aumentar el nivel de satisfacción del cliente	Aumentar el número de clientes	Incrementar la efectividad de las estrategias comerciales
Procesos Internos	Reducir los tiempos ociosos en la línea de producción	Aumentar la productividad de los trabajadores	Disminuir el despilfarro de materiales e insumos
Crecimiento y aprendizaje	Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados	Disminuir la presencia de riesgos en las instalaciones	Mejorar la eficiencia de los empleados

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 12, teniendo en cuenta el enfoque estratégico seleccionado (estrategias defensivas), se han establecido una serie de objetivos estratégicos, con los cuales se

pretende proyectar a la empresa hacia el mejoramiento continuo de sus actividades, procesos y procedimientos en general.

4.3.2 Definir el plan táctico de la empresa con sus respectivos indicadores

Los objetivos SMART son específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y temporales. Son metas concretas que permiten analizar el desempeño de los esfuerzos, en cualquier área de la empresa que requiera ordenar y medir el trabajo de manera sistemática. Estos objetivos se presentan a continuación:

Tabla 13. Objetivos SMART

PERSPECTIVA	OBJETIVOS		
	Objetivo	Objetivo SMART	Indicador
Finanzas	Aumentar la rentabilidad de la empresa	Aumentar la rentabilidad de la empresa un 15%, reduciendo el pasivo corriente y aumentando las ventas, para estimular la competitividad de la empresa a finales de año.	Razón Corriente
			Margen Ebitda
	Reducir los costos totales de la empresa	Reducir los costos totales de la empresa en un 20%, disminuyendo gastos de operación y el consumo de materiales, disminuyendo costos de almacenamiento de forma semestral.	Crecimiento de Costos
			Rotación Inventarios
	Aumentar el nivel de satisfacción del cliente	Lograr un nivel de satisfacción del cliente superior al 90%, mejorando el servicio postventa y la atención personalizada, como valor agregado durante los próximos seis meses.	Crecimiento en ventas
			Costo de Captación de Clientes
		Aumentar el número de clientes en un 10%, por medio de la incursión	Crecimiento en ventas

Clientes	Aumentar el número de clientes	en nuevas regiones, cubriendo mayor territorio en los próximos 6 meses.	Participación en el mercado
	Incrementar la efectividad de las estrategias comerciales	Incrementar la efectividad de la fuerza de ventas y estrategias comerciales en un 20%, por medio de campañas de marketing y seguimiento a los objetivos de ventas de forma anual.	Porcentaje de Vendedores que Alcanzan sus objetivos Índice de ofertas enviadas
PERSPECTIVA	OBJETIVOS		
	Objetivo	Objetivo SMART	Indicador
Procesos Internos	Reducir los tiempos ociosos en la línea de producción	Reducir en un 20% los tiempos ociosos en la línea de producción, reduciendo el número de desperdicios y mejorando los controles de calidad del proceso mensualmente.	Nivel de inactividad
			% Devoluciones de Clientes
	Aumentar la productividad de los trabajadores	Aumentar la productividad de los trabajadores en un 10%, revisando periódicamente el funcionamiento de los equipos y herramientas, determinando los tiempos de producción de forma mensual.	Rendimiento del proceso
			Tasa de entrega completa y a tiempo
	Disminuir el despilfarro de materiales e insumos	Disminuir en un 15% el despilfarro de materiales, insumos y materias primas, implementando las 5 eses para el próximo semestre.	% Desperdicios
			Perdidas por Desperdicios
Crecimiento y Aprendizaje	Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados	Lograr un nivel de satisfacción de los empleados superior al 90%, por medio de programas de mejoramiento del clima laboral y tomando en cuenta la sugerencia de los empleados para finales del próximo año.	Índice de satisfacción general con la empresa
			Índice de sugerencias ejecutadas
	Disminuir la presencia de riesgos en las instalaciones	Reducir al 10% o menos, los niveles de ausentismo, incidentes e incapacidades, como consecuencia de un adecuado programa de gestión de riesgos para finales del próximo año.	Costos operativos por empleado
			Índice de rotación de personal
PERSPECTIVA	OBJETIVOS		

	Objetivo	Objetivo SMART	Indicador
Crecimiento y Aprendizaje	Mejorar la eficiencia de los empleados	Lograr un puntaje superior al 80% en las evaluaciones de desempeño de los trabajadores, elaborando un cronograma de capacitación y entrenamiento de forma anual.	Cumplimiento de horas de Capacitación
			Grado de Satisfacción con cursos de Capacitación

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 13, cada objetivo está orientado en satisfacer una necesidad al interior de la empresa, además de tomar de las otras estrategias defensivas para construir los objetivos SMART, pues la perspectiva del Cuadro de Mando Integral es lo suficientemente amplia para abarcar todo lo necesario; lo cual se genera en los indicadores como se puede apreciar en el anexo 2, con esto el plan táctico describe las tácticas que la empresa planea utilizar para conseguir los objetivos descritos en el plan estratégico. En el plan táctico como se puede apreciar en el anexo 3, se desglosan las intenciones de la empresa, lo que busca hacer y más importante aún, como lo piensa hacer. Para la empresa Casa Mármol, se desarrolló el siguiente plan táctico a ser llevado a cabo en el corto plazo.

El Mapa Estratégico y como se puede apreciar en el Cuadro de Mando Integral (anexo 1), requiere de una serie de inversiones para poder ser ejecutado y llevado a buen término de forma efectiva y eficiente, según lo planeado, por lo que es necesario analizar y conocer el costo total de dichas inversiones con el fin de poder medir, a través del cumplimiento de los objetivos propuestos, que tan rentable ha sido la estrategia implementada a lo largo del tiempo, luego del análisis de los indicadores establecidos. La inversión total requerida es de \$ 30.000.000.

5 DISCUSIÓN

Los resultados arrojados por la documentación revisada internamente evidencian que la empresa posee fortalezas en el manejo de sus recursos financieros, dando cumplimiento con el compromiso y manteniendo un nivel aceptable de liquidez. Sin embargo, no se eximen en el debilitamiento que poseen por la parte de la información contable, pues no tienen ni lineamiento ni organización clara de esta, a su vez se denota la falta de un sistema integral de gestión financiera.

Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Gabriel Roncancia (2022), quienes enfatizan que la perspectiva financiera del BSC debe reflejar la estrategia general de la organización. Ya que ellos definen a estas cuatro perspectivas para la medición del desempeño organizacional: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Lo cual este genera resultados financieros que deben estar alineados a las estrategias de la empresa para que esta esté a flote en el mercado.

Asimismo, los indicadores financieros seleccionados en este estudio, como la razón corriente y el margen EBITDA, han sido validados en otros estudios similares. Por ejemplo, en la investigación de Vega Echeverry (2010) sobre la implementación del BSC en empresas del sector manufacturero, se observó que estos indicadores facilitan la toma de decisiones basadas en datos concretos y confiables.

Basados con los clientes, los resultados indican que Casa Mármol goza de un nivel alto de satisfacción por parte de sus clientes debido a la calidad de sus productos y servicios. Sin

embargo, también se identificaron áreas de mejora, como la necesidad de implementar sistemas de seguimiento postventa y estrategias de fidelización más robustas.

Lo anterior se alinea con lo planteado por Gabriel Roncancia (2022), destaca que el éxito en la implementación del BSC radica en la capacidad de las organizaciones para basar su estrategia y ejecución en datos confiables. Este enfoque permite tomar decisiones más acertadas y alinear adecuadamente los objetivos estratégicos con los indicadores de desempeño. En este sentido, la confiabilidad de la información no solo mejora la medición de resultados, sino que fortalece la transparencia y la responsabilidad en todos los niveles de la organización. Así, el BSC deja de ser una herramienta estática para convertirse en un sistema dinámico que impulsa el logro de metas estratégicas de forma sostenida y medible.

En cuanto a los procesos internos, los resultados muestran que la empresa carece de estandarización en la documentación de sus procedimientos y que existe una gestión ineficiente de los recursos tecnológicos. Estas deficiencias afectan la eficiencia operativa y limitan la capacidad de la empresa para responder rápidamente a los cambios del mercado.

Estos hallazgos están respaldados por investigaciones previas, como las realizadas por Meneses Ramírez (2017), donde se destaca la necesidad de optimizar los procesos internos mediante herramientas como Lean Manufacturing y las metodologías 5S. Estas estrategias, junto con la implementación del BSC, han demostrado ser efectivas para reducir tiempos muertos, minimizar desperdicios y mejorar la productividad.

la perspectiva de aprendizaje y crecimiento reveló una baja satisfacción de los empleados debido a la ausencia de programas de capacitación y desarrollo profesional, así como la falta de

un sistema formal de evaluación del desempeño. Estos factores impactan negativamente en la motivación y el compromiso del personal.

La literatura revisada respalda la importancia de invertir en el capital humano como motor del crecimiento empresarial. Según estudios como el de Loayza (2020), las empresas que priorizan la formación y el bienestar de sus empleados logran un mayor nivel de innovación y adaptabilidad. Por tanto, implementar programas de capacitación alineados con los objetivos estratégicos de la empresa es esencial para fortalecer esta perspectiva.

Los resultados de esta investigación tienen un impacto significativo en el ámbito de la gestión estratégica de las pequeñas y medianas empresas. La implementación del Balanced Scorecard como modelo de gestión permite:

Mejorar la toma de decisiones: Al contar con indicadores claros y objetivos, los líderes empresariales pueden identificar áreas críticas y priorizar acciones de mejora.

Optimizar los recursos: El BSC facilita la asignación eficiente de recursos financieros, humanos y tecnológicos, garantizando un mayor retorno de inversión.

Alinear los objetivos organizacionales: Este modelo promueve una visión integral de la empresa, asegurando que todos los niveles operativos trabajen hacia metas comunes.

Además, este estudio destaca la necesidad de personalizar la implementación del BSC según las particularidades de cada organización. Para Casa Mármol, esto implica desarrollar estrategias que consideren su tamaño, sector y contexto competitivo.

Nuevas líneas de investigación

Como resultado de este proceso investigativo, se proponen las siguientes líneas de investigación futura:

Impacto del BSC en la sostenibilidad empresarial: Investigar cómo la incorporación de indicadores relacionados con la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social empresarial puede mejorar la competitividad de las PYMES.

Adaptación del BSC para sectores específicos: Diseñar modelos personalizados de BSC para empresas del sector de la construcción y la decoración, identificando los indicadores clave más relevantes.

Tecnología y digitalización en el BSC: Evaluar el impacto de herramientas tecnológicas, como softwares de gestión, en la implementación y monitoreo de estrategias basadas en el Balanced Scorecard.

Estrategias de fidelización de clientes: Analizar cómo el uso de sistemas CRM (Customer Relationship Management) puede complementar la perspectiva de clientes en el BSC.

Gestión del cambio en PYMES: Estudiar los factores que influyen en la aceptación e implementación de modelos estratégicos como el BSC en organizaciones familiares o tradicionales.

Con esta discusión, se busca no solo validar los resultados obtenidos, sino también aportar al campo de la gestión estratégica, ofreciendo una base para futuras investigaciones y aplicaciones prácticas que promuevan la competitividad de las PYMES en un entorno empresarial cada vez más desafiante.

6 CONCLUSIONES

La empresa Casa Mármol, pese a llevar tan poco tiempo en el mercado, posee una serie de ventajas competitivas que aprovechadas de forma eficiente pueden llegar a posicionar a la empresa en su entorno empresarial, pudiendo consolidar una marca y establecer relaciones comerciales fuertes y duraderas, que permitan que la empresa crezca en los próximos años. Esto permitirá que la empresa siga creciendo y ganando clientes para de esta forma, poder ser más exigentes con los parámetros de calidad y lograr que sus productos sean reconocidos por los clientes como de calidad que cumplen con sus expectativas, consolidando de esta forma el nombre de la empresa, creando lealtad de marca.

En cuanto al análisis de estrategias, luego de la aplicación de las matrices MEFE, MEFI, MPC y DOFA y SPACE, se seleccionó el perfil de estrategias defensivas, puesto que, como se ha podido apreciar anteriormente, a pesar de crecimiento de la empresa, de la calidad del producto y del reconocimiento del mercado la empresa posee carencias muy pronunciadas, que le impiden consolidarse como un fuerte representante a nivel regional de los trabajos en mármol. Entre estas se encuentran la falta de documentación de los procesos y procedimientos, la carencia de sistemas de información contable, y la falta de sistemas de gestión, además de no tener una estructura organizacional definida ni planeación estratégica alguna, basándose únicamente en la experiencia para ejecutar sus actividades.

Por último, siendo una empresa que se encuentra en un proceso de expansión y dándose a conocer a los clientes desde sus inicios en el 2018, carece de algunos requisitos considerados

especialmente claves para poder establecerse como un referente en el sector. Esto sumado a la incertidumbre generada por la pandemia del Covid- 19, deben ser un llamado de alerta para que Casa Mármol cumpla con los objetivos SMART trazados en el presente trabajo, y de esta forma, mejorar todo lo relacionado con el sistema documental, estructura organizacional y el aspecto contable y financiero, siendo este un elemento indispensable para determinar rumbos de acción y consolidar una posición estable en el mercado.

7 RECOMENDACIONES

Es muy importante que la empresa Casa Mármol gestione toda la documentación pertinente de cada uno de los procesos y procedimientos que se realizan al interior de la empresa, además, es importante describir y documentar todas las funciones y procedimientos, de modo que todo se realice según lo establecido, evitando actuar de manera improvisada y poco profesional. Es importante, por lo tanto, que se gestionen los manuales de funciones y perfiles de cargo, así como los manuales de procedimientos para la empresa.

Es recomendable que se fortalezca el proceso de crecimiento y ampliación de las relaciones comerciales con clientes y proveedores, puesto que en la medida que se generen alianzas estratégicas se podrá aumentar la posibilidad de que la empresa logre mayor reconocimiento y fortalecer sus procesos internos, además de poder ganar participación en el mercado que al parecer y pese a la incertidumbre, sigue siendo uno estable.

Se recomienda generar estrategias publicitarias y mejor uso y disposición de las redes sociales y el Internet, con el fin de promover y abarcar un mayor potencial de clientes. Adicionalmente, es recomendable realizar investigaciones de mercado en la región y zonas aledañas en donde la empresa puede ganar algunos clientes, todo esto realizando los respectivos estudios y análisis estratégicos pertinentes a fin de poder intensificar el mercadeo en los sectores en donde se podrían llegar.

El desarrollo de este proyecto ha permitido identificar oportunidades adicionales para fortalecer el desempeño estratégico de Casa Mármol. Se proponen las siguientes líneas de investigación o trabajo futuro, profundización en la perspectiva financiera evaluando la

viabilidad de ingresar a mercados internacionales o segmentos especializados, desarrollar estrategias específicas para la exportación de productos de mármol y piedra artificial, la expansión de nuevos mercados y sostenibilidad y responsabilidad social empresarial investigando la posibilidad de incorporar indicadores relacionados con sostenibilidad ambiental y RSE en el Cuadro de Mando Integral, adaptándose a las crecientes demandas de consumidores y regulaciones.

Referencias

- Delgado, L. (2025). *¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral? Un resumen*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>
- Group, E. (26 de Mayo de 2016). Obtenido de BLOG ESPECIALIZADO EN GESTIÓN DE CALIDAD: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/05/como-definir-indicadores-clave-rendimiento-iso-9001/>
- Hernández, R. F. (2016). *Metodología de la investigación*. 6ª edición). McGraw Hill.
- Loayza, H. P. (22 de Octubre de 2020). *Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima*. Obtenido de Industrial Data, vol. 24, núm. 2, 2021, Universidad Nacional Mayor de San Marcos: <https://www.redalyc.org/journal/816/81669876003/html/>
- Meneses Ramirez, G. J. (2017). *ANÁLISIS DEL MODELO CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS EN EMPRESAS PYMES CONSTRUCTORAS*. Obtenido de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7098/1/62341-2017-II-GEC.pdf>
- Rodriguez, P., Aibar, B., & Lima, I. (2024). La influencia de factores relativos a la estrategia organizativa y al entorno en la adopción del Cuadro de Mando Integral en empresas portuguesas. *Elsevier España, S.L.U.*
- Roncancio, G. (2022). *Balanced Scorecard: Estrategia y ejecución basada en datos confiables*. Pensemos S.A. Obtenido de <https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/3530961/Ebooks/Balanced%20Scorecard/Balanced%20Scorecard%20marzo%202022.pdf>
- Scarone, C. (14 de Febrero de 2020). *La innovación en la empresa: La orientación del mercado como la orientación de éxito en el proceso de innovación en producto*. Obtenido de <https://www.uoc.edu/in3/dt/esp/scarone0405.pdf>
- SYDLE. (20 de 06 de 2022). *¿Qué es Balanced Scorecard y cuál es su importancia? Ve ejemplos*. Obtenido de <https://www.sydle.com/es/blog/balanced-scorecard-629a519600627f09d729acf4>
- Vega Echeverry, C. H. (Febrero de 2020). *DISEÑO E IMPLEMENTACION CUADRO DE MANDO INTEGRAL A SERVICOMPUTO*. Obtenido de

<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/ed2a9efa-73f4-4852-88eb-d61d05cae4c8/content>

Anexos

Anexo 1. Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVOS			METAS											PLANES TÁCTICO			
	Objetivo	Objetivo SMART	Indicador	Formula	Unidad de Medida (Porcentaje, Dinero, Unidades, etc)	Periodicidad de la Medición	Concepto (proceso o elemento a ser gestionado)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Unidad de medida (Porcentaje, Dinero, Unidades, etc)	Fecha Límite para el Cumplimiento de la Meta del año en curso	PLAN TÁCTICO	Detalle de Inversiones requeridas (Preoperativo, Capital de trabajo, Detalle de Activos Fijos)	Inversion Requerida (en Pesos)	Responsable
Finanzas	Aumentar la rentabilidad de la empresa	Aumentar la rentabilidad de la empresa un 15%, reduciendo el pasivo corriente y aumentando las ventas, para estimular la competitividad de la empresa a finales de año.	Razon Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	Porcentaje	Semestral	Movimiento del efectivo desde la optica del capital de trabajo	1,04	1,20	1,38	1,58	1,82	Porcentaje	30/12/2021	Implementar agresivas campañas publicitarias en medios de comunicación apropiados, innovativos e innovadores, usando para ello las redes sociales, y pausas en radio, prensa y televisión.	Capital de trabajo para publicidad online y en medios tradicionales.	\$ 2.000.000	Gerente
			Margen Ebitda	EBITDA/Ventas	Unidad	Semestral	Movimiento del efectivo desde la optica de ingresos	15,00	17,25	19,84	22,81	26,24	Unidad	30/12/2021				
	Reducir los costos totales de la empresa en un 20%, disminuyendo gastos de operación y el consumo de materiales, disminuyendo costos de almacenamiento de forma semestral.	Reducción de Costos	(costos del periodo actual-costo del periodo anterior)/(costos del periodo anterior)	Porcentaje	Semestral	Movimiento del efectivo desde la optica de los costos	-0,10	-0,12	-0,14	-0,16	-0,18	Porcentaje	30/12/2021	Implementar la metodología de justo a tiempo (JIT), para desarrollar un sistema de disminución de inventario de materiales e insumos para dar una respuesta más eficiente a las necesidades de los clientes.	Capital de trabajo para implementar técnica JIT.	\$ 2.000.000	Gerente	
Clientes	Aumentar el nivel de satisfacción del cliente	Lograr un nivel de satisfacción del cliente superior al 90%, mejorando el servicio posventa y la atención personalizada, como valor agregado durante los próximos seis meses.	Incremento en ventas	(Ventas actuales - Ventas periodo anterior)/Ventas periodo anterior	Porcentaje	Annual	Movimiento del efectivo desde la optica de ventas	0,15	0,17	0,20	0,23	0,26	Porcentaje	30/12/2021	Crear un programa de apoyo y asistencia técnica posventa y una línea de consulta, donde los clientes puedan resolver inquietudes y analizar quejas, reclamos y sugerencias, sobre los productos y servicios.	Capital de trabajo para pago de asesores en línea y visitantes técnicos a las empresas.	\$ 1.000.000	Gerente
			Costo de Captación de Clientes	Costo total de captación de clientes (contacto, seguimiento, cierre)/ Ventas Totales	Porcentaje	Annual	Inversión de capital desde la optica comercial	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	Porcentaje	30/12/2021	Realizar como promotor promociones y publicidad de la empresa, en nuevos sectores, por medio de asesores puerta a puerta que se encargan de visitar viviendas y empresas nuevas con potencial de adquirir los productos.			
	Aumentar el número de clientes	Aumentar el número de clientes en un 20%, por medio de la incursión en nuevas regiones, cubriendo mayor territorio en los próximos 6 meses.	Incremento en ventas	(Ventas actuales - Ventas periodo anterior)/Ventas periodo anterior	Porcentaje	Annual	Ingreso de efectivo desde la optica de ventas	0,10	0,11	0,12	0,13	0,15	Porcentaje	30/12/2021	Realizar como promotor promociones y publicidad de la empresa, en nuevos sectores, por medio de asesores puerta a puerta que se encargan de visitar viviendas y empresas nuevas con potencial de adquirir los productos.	Capital de trabajo para pago de asesores externos.	\$ 4.000.000	Gerente
			Participación en el mercado	Ventas de la empresa/Ventas totales de la industria	Porcentaje	Annual	Incremento de las ventas	0,05	0,06	0,06	0,07	0,07	Porcentaje	30/12/2021				
	Incrementar la efectividad de las estrategias comerciales	Incrementar la efectividad de la fuerza de ventas y estrategias comerciales en un 20%, por medio de campañas de marketing y seguimiento a los objetivos de ventas de forma anual.	Porcentaje de Ventadores que Alcanzan sus objetivos periodo N/Total Alcanzan sus objetivos periodo N	Unidad	Trimestral	Cumplimiento de ventas	0,80	0,84	0,88	0,93	0,97	Unidad	30/12/2021	Rediseñar el logotipo de la empresa, mejorar el packaging y aumentar el uso de las tecnologías de información y comunicación como mecanismos de contacto y promoción de la empresa.	Capital de trabajo para pago de publicista y campaña de marketing.	\$ 2.000.000	Gerente	
Procesos Internos	Reducir los tiempos ociosos en la línea de producción	Reducir en un 20% los tiempos ociosos en la línea de producción, reduciendo el número de desperdicios y mejorando los controles de calidad del proceso mensualmente.	Nivel de inactividad	Horas productivas trabajadas en el periodo N/horas pagadas en el periodo N	Unidad	Mensual	Horas efectivas de producción	0,90	0,91	0,92	0,93	0,94	Unidad	30/12/2021	Implementar herramientas de Lean Manufacturing en la empresa para mejorar la eficiencia de los procesos y reducir tiempo muertos e inactivos.	Capital de trabajo para realizar las adecuaciones y mejoras de los procesos, según lo indiquen las herramientas de Lean Manufacturing.	\$ 2.000.000	Gerente
			% Devoluciones de Clientes	# productos(servicios) devueltos/ # productos (servicios) vendidos *100	Unidad	Mensual	Productos devueltos	0,05	0,04	0,03	0,02	0,01	Unidad	30/12/2021				
	Aumentar la productividad de los trabajadores	Aumentar la productividad de los trabajadores en un 10%, revisando periódicamente el funcionamiento de los equipos y herramientas, determinando los tiempos de producción de forma mensual.	Rendimiento del proceso	(unidades exitosas proceso 1)/(unidades estimadas proceso 1)+(unidades exitosas proceso 2)/(unidades estimadas proceso 2)+(unidades exitosas proceso n)/(unidades estimadas proceso n)	Unidad	Mensual	Unidades de producto fabricadas	0,90	0,91	0,92	0,93	0,94	Unidad	30/12/2021	Implementar el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 y el sistema de gestión ambiental ISO 14001:2015 para estandarizar los procesos y tener mayor control sobre todas las actividades de la empresa.	Capital de trabajo para pago de asesor externo para la implementación de las normas técnicas.	\$ 12.000.000	Gerente
			Tasa de entrega completa y a tiempo	# de productos(servicios) entregados completos y a tiempo/ # de productos(servicios) entregados	Unidad	Mensual	Cumplimiento de producción	0,95	0,96	0,97	0,98	0,99	Unidad	30/12/2021				
	Disminuir el desperdicio de materiales e insumos	Disminuir en un 15% el desperdicio de materiales, insumos y materias primas, implementando las 5 ses para el próximo semestre.	% Desperdicios	# desperdicios/ # de unidades fabricadas	Unidad	Mensual	Insumos para fabricación de productos	0,05	0,04	0,03	0,02	0,01	Unidad	30/12/2021	Disminuir y aplicar en metodología de cinco seses en la empresa, reorganizando las instalaciones de la empresa, mejorando la limpieza de la misma y adecuando la ubicación	Capital de trabajo para realizar la reorganización, distribución eficiente y limpieza de la empresa, según los requerimientos de las 5 ses.	\$ 1.000.000	Gerente
			Pérdidas por Desperdicios	Valor monetario de los desperdicios/Costo de ventas	Dinero	Trimestral	Costos de los materiales desperdiciados	250.000,00	150.000,00	90.000,00	54.000,00	32.400,00	Dinero	30/12/2021				
Crecimiento y Aprendizaje	Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados	Lograr un nivel de satisfacción de los empleados superior al 90%, por medio de programas de mejoramiento del clima laboral y tomando en cuenta la sugerencia de los empleados para fines del próximo año.	Indice de satisfacción general con la empresa	Calificación de 1 a 5 (escala de ambiente laboral)	Unidad	Semestral	Resultados de la encuesta de ambiente laboral	0,90	0,95	0,96	0,97	0,98	Unidad	30/12/2021	Diseñar planes y programas de incentivos, en los que se refuerce positivamente el trabajo y compromiso de los empleados, creando además espacio para el esparcimiento y la recreación, como tomos internos de juegos de mesa u otras actividades lúdico-recreativas.	Capital de trabajo para llevar a cabo actividades lúdico-recreativas y pago del recreador.	\$ 1.000.000	Gerente
			Indice de sugerencias ejecutadas	Número de sugerencias realizadas por los empleados/ número de sugerencias ejecutadas por la empresa	Unidad	Semestral	Buzon de sugerencias	0,90	0,95	0,96	0,97	0,98	Unidad	30/12/2021				
	Disminuir la presencia de riesgos en las instalaciones	Reducir al 10% o menos, los niveles de ausentismo, incidentes e incapacidades, como consecuencia de un adecuado programa de gestión de riesgos para fines del próximo año.	Costos operativos por empleados	Costos y Gastos laborales/Total de empleados	Dinero	Semestral	Costo por empleados ausentes o incapacitados	800.000,00	666.666,67	555.555,56	462.962,96	385.802,47	Dinero	30/12/2021	Implementar el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo 50517, siguiendo los lineamientos establecidos para las microempresas a nivel nacional, según los parámetros de la Resolución 0312 de 2019.	Capital de trabajo para pago del asesor externo para implementar el SG SST y realizar las adecuaciones que se indiquen para cumplir con los requisitos legales.	\$ 2.000.000	Gerente
			Indice de rotación de personal	(personas contratadas + personas devinvoluntadas)/(# empleados inicio del periodo + # de empleados al final del periodo)	Unidad	Annual	Flujo de personal	0,80	0,84	0,88	0,93	0,97	Unidad	30/12/2021				
	Mejorar la eficiencia de los empleados	Lograr un puntaje medio superior al 80% en las evaluaciones de desempeño de los trabajadores, elaborando un cronograma de capacitación y entrenamiento de forma anual.	Cumplimiento de horas de Capacitación	Cantidad de horas de clase realizadas/cantidad de horas de clase programadas.	Tiempo	Semestral	Cronograma de capacitaciones	0,90	0,95	0,96	0,97	0,98	Tiempo	30/12/2021	Diseñar e implementar un programa de capacitación anual, el cual debe contemplar tanto temas específicos de las labores, como temas generales para todos los empleados, además de incluir recapitaciones y entrenamiento personalizado de así requerido.	Capital de trabajo para para de salón para capacitaciones, pago de capacitadores y compra de implementos para las capacitaciones.	\$ 1.000.000	Gerente
		Grado de Satisfacción con cursos de Capacitación	Calificación de 1 a 5 (escala de satisfacción)	Unidad	Semestral	Porcentaje de empleados satisfechos con las capacitaciones	0,90	0,95	0,96	0,97	0,98	Unidad	30/12/2021					

Fuente: elaboración Propia

Anexo 2. Indicadores SMART

INDICADORES				
Indicador	Formula	Unidad de Medida	Periodo	Concepto
Razón Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	Porcentaje	Semestral	Movimiento del efectivo desde la óptica del capital de trabajo
Margen Ebitda	EBITDA/Ventas	Unidad	Semestral	Movimiento del efectivo desde la óptica de ingresos
Crecimiento de Costos	(costos del periodo actual-costo del periodo anterior)/costos del periodo anterior	Porcentaje	Semestral	Movimiento del efectivo desde la óptica de los costos
Rotación Inventarios	Costo Ventas/ inventarios	Unidad	Semestral	Movimiento del efectivo desde la óptica de los inventarios
INDICADORES				
Indicador	Formula	Unidad de Medida	Periodo	Concepto
Crecimiento en ventas	(ventas actuales - Ventas periodo anterior)/Ventas periodo anterior	Porcentaje	Anual	Movimiento del efectivo desde la óptica de ventas
Costo de Captación de Clientes	Costo total de captación de clientes (contacto, seguimiento, cierre)/ Ventas Totales	Porcentaje	Anual	Inversión de capital desde la óptica comercial
Crecimiento en ventas	(ventas actuales - Ventas periodo anterior)/Ventas periodo anterior	Porcentaje	Anual	Ingreso de efectivo desde la óptica de ventas

Participación en el mercado	Ventas de la empresa/Ventas totales de la industria	Porcentaje	Anual	Incremento de las ventas
Porcentaje de Vendedores que Alcanzan sus objetivos	Vendedores que alcanzan sus objetivos periodo N/Total vendedores periodo N	Unidad	Trimestral	Cumplimiento de ventas
Índice de ofertas enviadas	# de cotizaciones entregadas/# de Clientes potenciales contactados	Unidad	Trimestral	Cotizaciones realizadas
Nivel de inactividad	Horas productivas trabajadas en el periodo N/horas pagadas en el periodo N	Unidad	Mensual	Horas efectivas de producción
INDICADORES				
Indicador	Formula	Unidad de Medida	Periodo	Concepto
% Devoluciones de Clientes	# productos (servicios) devueltos/ # productos (servicios) vendidos *100	Unidad	Mensual	Productos devueltos
Rendimiento del proceso	(unidades exitosas proceso 1/unidades estimadas proceso 1)+(unidades exitosas proceso 2/unidades estimadas proceso 2)+(unidades exitosas proceso n/ unidades estimadas proceso n)	Unidad	Mensual	Unidades de producto fabricadas
Tasa de entrega completa y a tiempo	# de productos (servicios) entregados completos y a tiempo/ # de productos (servicios) entregados	Unidad	Mensual	Cumplimiento de producción

% Desperdicios	# desperdicios/ # de unidades fabricadas	Unidad	Mensual	Insumos para fabricación de productos
Perdidas por Desperdicios	Valor monetario de los desperdicios/Costo de ventas	Dinero	Trimestral	Costos de los materiales desperdiciados
INDICADORES				
Indicador	Formula	Unidad de Medida	Periodo	Concepto
Índice de satisfacción general con la empresa	Calificación de 1 a 5(encuesta de ambiente laboral)	Unidad	Semestral	Resultados de la encuesta de ambiente laboral
Índice de sugerencias ejecutadas	Número de sugerencias realizadas por los empleados/ número de sugerencias ejecutadas por la empresa	Unidad	Semestral	Buzón de sugerencias
Costos operativos por empleado	Costos y Gastos laborales/Total de empleados	Dinero	Semestral	Costo por empleados ausentes o incapacitados
Índice de rotación de personal	(personas contratadas + personas desvinculadas)/(# empleados inicio del periodo + # de empleados al final del periodo)	Unidad	Anual	Flujo de personal
Cumplimiento de horas de Capacitación	Cantidad de horas de clase realizadas/cantidad de horas de clase presupuestadas	Tiempo	Semestral	Cronograma de capacitaciones
Grado de Satisfacción con cursos de Capacitación	Calificación de 1 a 5(encuesta de satisfacción)	Unidad	Semestral	Porcentaje de empleados satisfechos con las capacitaciones

Fuente: elaboración Propia

Anexo 3. Plan Táctico

PLAN TÁCTICO			
Actividad	Inversiones requeridas	Inversión Requerida	Responsable
Implementar agresivas campañas publicitarias en medios de comunicación apropiados, masivos e innovadores, usando para ello las redes sociales, y pautas en radio, prensa y televisión.	Capital de trabajo para publicidad online y en medios tradicionales.	\$ 2.000.000	Gerente
Implementar la metodología de justo a tiempo (JIT), para desarrollar un sistema de disminución de inventario de materiales e insumos para dar una respuesta más eficiente a las necesidades de los clientes.	Capital de trabajo para implementar técnica JIT.	\$ 2.000.000	Gerente
Crear un programa de apoyo y asistencia técnica postventa y una línea de consulta, donde los clientes puedan resolver inquietudes y realizar quejas, reclamos y sugerencias, sobre los productos y servicios.	Capital de trabajo para pago de asesor en línea y visitantes técnicos a las empresas.	\$ 1.000.000	Gerente
PLAN TÁCTICO			
Actividad	Inversiones requeridas	Inversión Requerida	Responsable
Llevar a cabo proceso de promoción y publicidad de la empresa, en nuevos sectores, por	Capital de trabajo para pago de asesores externos.	\$ 4.000.000	Gerente

medio de asesores puerta a puerta que se encarguen de visitar viviendas y empresas nuevas con potencial de adquirir los productos y servicios de la empresa.			
Rediseñar el logotipo de la empresa, mejorar el eslogan y aumentar el uso de las tecnologías de información y comunicación como mecanismos de contacto y promoción de la empresa.	Capital de trabajo para pago de publicista y campaña de marketing.	\$ 2.000.000	Gerente
Implementar las herramientas de Lean Manufacturing en la empresa para mejorar la eficiencia de los procesos y reducir tiempo muertos e inactivos.	Capital de trabajo para realizar las adecuaciones y mejoras de los procesos, según lo indiquen las herramientas de Lean Manufacturing.	\$ 2.000.000	Gerente
Implementar el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 para estandarizar los procesos de la empresa.	Capital de trabajo para pago de asesor externo para la implementación de las normas técnicas.	\$ 12.000.000	Gerente
PLAN TÁCTICO			
Actividad	Inversiones requeridas	Inversión Requerida	Responsable
Diseñar y aplicar la metodología de las cinco eses en la empresa, reorganizando las instalaciones de la empresa, mejorando la limpieza de la misma y adecuando la ubicación de los materiales y herramientas.	Capital de trabajo para realizar la reorganización, distribución eficiente y limpieza de la empresa, según los requerimientos de las 5 eses.	\$ 1.000.000	Gerente

Diseñar planes y programas de incentivos, en los que se refuerce positivamente el trabajo y compromiso de los empleados, creando además espacio para el esparcimiento y la recreación, como torneos internos de juegos de mesa u otras actividades lúdico-recreativas.	Capital de trabajo para llevar a cabo actividades lúdico-recreativas y pago del recreador.	\$ 1.000.000	Gerente
Implementar el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo SGSST, siguiendo los lineamientos establecidos para las microempresas a nivel nacional, según los parámetros de la Resolución 0312 de 2019.	Capital de trabajo para pago del asesor externo para implementar el SG-SST y realizar las adecuaciones que se indiquen para cumplir con los requisitos legales.	\$ 2.000.000	Gerente
PLAN TÁCTICO			
Actividad	Inversiones requeridas	Inversión Requerida	Responsable
Diseñar e implementar un programa de capacitación anual, el cual debe contemplar tanto temas específicos de las labores, como temas generales para todos los empleados, además de incluir recapitaciones y entrenamiento personalizado de así requerirlo.	Capital de trabajo para para de salón para capacitaciones, pago de capacitadores y compra de implementos para las capacitaciones.	\$ 1.000.000	Gerente

Fuente: elaboración propia