

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>A</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>1. GENERALIDADES</b>	<b>2</b>
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	2
1.2 GIRO DEL NEGOCIO	3
1.3 UBICACIÓN	4
1.4 ESTRUCTURA	5
1.5 SERVICIOS	5
1.6 CARTERA DE CLIENTES	7
1.7 PROVEEDORES	9
1.8 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.9 OBJETIVOS	13
1.9.1 OBJETIVO GENERAL	13
1.9.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.10 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	14
1.10.1 MARCO TEÓRICO	14
1.10.2 MARCO CONCEPTUAL	23
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</b>	<b>28</b>
2.1 ANÁLISIS EXTERNO	28
2.1.1 MACROAMBIENTE	28
2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO	28
2.1.1.1.1 INFLACIÓN	28
2.1.1.1.2 TASA DE INTERÉS	30
2.1.1.1.2.1 TASA DE INTRÉS ACTIVA	32
2.1.1.1.2.2 TASA DE INTERÉS PASIVA	32
2.1.1.1.3 PRODUCTO INTERNO BRUTO	33

2.1.1.1.4 RIESGO PAÍS	35
2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO	37
2.1.1.3 FACTOR LEGAL	37
2.1.1.4 FACTOR SOCIAL	38
2.1.1.4.1 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA	38
2.1.1.4.2 DESEMPLEO	39
2.1.1.5 FACTOR CULTURAL Y EDUCACIONAL	39
2.1.1.6 FACTOR TECNOLÓGICO	41
2.1.1.7 FACTOR AMBIENTAL	41
2.1.2 MICROAMBIENTE	42
2.1.2.1 PROVEEDORES	42
2.1.2.2 CLIENTES	48
2.1.2.2.1 CLIENTES ACTUALES	48
2.1.2.2.2 CLIENTES POTENCIALES	60
2.1.2.3 COMPETENCIA	68
2.1.2.3.1 SECTOR COMPETENCIA	69
2.1.2.3.2 COMPETENCIA POTENCIAL	70
2.2 ANÁLISIS INTERNO	70
2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	70
2.2.1.1 NIVEL EJECUTIVO	71
2.2.1.2 NIVEL DE APOYO	72
2.2.1.3 NIVEL OPERATIVO	72
2.2.1.4 INFRAESTRUCTURA	72
2.2.1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL	73
2.2.1.6 LIDERAZGO	73
2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA	74
2.2.3 TALENTO HUMANO	74
2.2.3.2 AMBIENTE LABORAL	74
2.2.3.4CAPACIDAD TECNOLÓGICA	76
2.3 ANÁLISIS FODA	77

2.3.1	MATRICES	77
2.3.1.1.	MATRIZ RESUMEN	77
	MATRIZ EXTERNA	77
	MATRIZ INTERNA	80
2.3.1.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA	81
	MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA	82
	MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA	86
2.3.1.3	MATRIZ GENERAL ELECTRIC	88
2.3.1.4	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	89
	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN OPORTUNIDADES	89
	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN AMENAZAS	92
	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN FORTALEZAS	94
	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DEBILIDADES	95
2.3.1.5	MATRICES DE ACCIÓN	96
2.3.1.5.1	MATRIZ F.O.	98
2.3.1.5.2	MATRIZ D.A.	102
2.3.1.5.3	MATRIZ F.A.	106
2.3.1.5.4	MATRIZ D.O.	110
2.3.1.5.5	MATRIZ DE SÍNTESIS	112
<b>CAPÍTULO III</b>		
<b>3.</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>120</b>
3.1	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	120
3.2	FILOSOFÍA CORPORATIVA	121
3.2.1	PRINCIPIOS	121
3.2.1.1	MATRIZ AXIOLÓGICA	122
3.2.2	VALORES	123
3.2.3	PARADIGMAS	125
3.2.4	MISIÓN	126
3.2.5	VISIÓN	128
3.2.6	OBJETIVOS	129

3.2.6.1 PROPUESTA DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA	130
3.2.6.1.1 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS	130
3.2.6.1.2 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES	131
3.2.6.1.3 PROCESOS Y REDES DE COOPERACIÓN	132
3.2.6.1.4 CAPITAL INTANGIBLE	133
3.2.6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE	133
3.2.7 MAPA POR PERSPECTIVAS	136
3.2.8 TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE	138
3.2.9 ESTRATEGIA CORPORATIVA	140
3.2.10 MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO	145

## **CAPÍTULO IV**

<b>4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)</b>	<b>147</b>
4.1 DEFINICIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL	147
4.2 ELABORACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL	148
4.3 DEFINIR KPI'S	148
4.3.1 DEFINIR MEDIDAS (INDICADORES)	149
4.3.2 DEFINIR METAS	156
4.3.3 DEFINIR MEDIOS	159

## **CAPÍTULO V**

<b>5. PROPUESTA DE PROYECTOS</b>	<b>163</b>
5.1 DETERMINACIÓN DE PROYECTOS	163
5.2 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	168
5.3 ELABORACIÓN DE PERFILES DE PROYECTO	170
5.3.1 PROYECTOS DE CORTO PLAZO	170
PROYECTO 1: DISFUSIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	170
PROYECTO 2: PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS	172
PROYECTO 3: IMPLANTAR EL PLAN 5S'S	173
5.3.2 PROYECTOS DE MEDIANO PLAZO	175
PROYECTO 4: CALIDAD EN EL SERVICIO	175

PROYECTO 5: TIEMPO EN EL; SERVICIO	177
PROYECTO 6: DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING	178
PROYECTO 7: MEORAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	180
PROYECTO 8: DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	182
5.3.3 PROYECTOS DE LARGO PLAZO	183
PROYECTO 9: CONTROL PRESUPUESTARIO	183
PROYECTO 10: SISTEMA DE COSTOS	185
5.4 PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS	193
5.5 DESARROLLO DE PROYECTOS	197
5.5.1 PROYECTO 1: IMPLEMENTACIÓN DE UNA CULTURA DE MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	197
5.5.1.1 ANTECEDENTES	197
5.5.1.2 ALCANCE	197
5.5.1.3 OBJETIVO GENERAL	197
5.5.1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	197
5.5.1.5 JUSTIFICACIÓN	198
5.5.1.6 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES	198
5.5.2 PROYECTO 2: CAPACITACIÓN AL PERSONAL POR COMPETENCIAS	203
5.5.2.1 ANTECEDENTES	203
5.5.2.2 ALCANCE	203
5.5.2.3 OBJETIVO GENERAL	203
5.5.2.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	203
5.5.2.5 JUSTIFICACIÓN	203
5.5.2.6 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES	204
5.5.4 PROYECTO 3: IMPLEMENTAR EL PLAN 5S'S	207
5.5.4.1 ANTECEDENTES	207
5.5.4.2 ALCANCE	208
5.5.4.3 OBJETIVO GENERAL	208
5.5.4.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	208

5.5.4.5 JUSTIFICACIÓN	208
5.5.4.6 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES	208
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>6. ANÁLISIS FINANCIERO Y PRESUPUESTACIÓN</b>	<b>213</b>
6.1 PRESUPUESTO POR PROYECTO	213
6.2 PRESUPUESTO GENERAL POR PROYECTO	214
6.3 FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS	215
6.4 FLUJO DE CAJA CON PRYECTOS	216
6.5 ANÁLISIS DEL FLUJO PROYECTADO	217
6.5.1 TASA MÍNIMA DE ACEPTACIÓN DE RENDIMIENTO	218
6.5.2 VALOR ACTUAL NETO	218
6.5.2.1 VAN SIN PROYECTOS	218
6.5.2.2 VAN CON PROYECTOS	219
6.5.2.3 VAN CON FLUJOS INCREMENTALES	219
6.5.3 TASA INTERNA DE RETORNO	220
6.5.3.1 TIR CON PROYECTOS	220
6.5.3.2 TIR CON FLUJOS INCREMENTALES	221
6.5.4 RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	221
<b>CAPÍTULO VII</b>	
<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>223</b>
7.1 CONCLUSIONES	223
7.2 RECOMENDACIONES	224
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	225
<b>ANEXOS</b>	
ANEXO 2A: ENCUESTA PARA PROVEEDORES	227
ANEXO 2B: ENCUESTA PARA CLIENTES	230
ANEXO 2C: ENCUESTA PARA EMPRESAS	235
ANEXO 3A: ENTREVISTA DE PRINCIPIOS Y VALORES A IMPLEMENTARSE EN ASTRILEG CIA LTDA	239

ANEXO 5A: TALLER DE EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	241
ANEXO 5B: TALLER DE INTEGRACIÓN PERSONAL	242
ANEXO 5C: CUESTIONARIO DE CAPACITACIÓN	243
ANEXO 5D: TALLER DE IMPOTANCIA DE CONDICIONES LABORALES	245
ANEXO 5E: TALLER DE APLICACIÓN DE LA 5S'S	246
ANEXO 6A: BALANCES DE ASTRILEG	247

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2.1: VARIACIÓN DE LA INFLACIÓN	29
TABLA 2.2: INFLACIÓN – RESUMEN POR AÑOS	29
TABLA 2.3 VARIACIÓN DE LA TASA ACTIVA	31
TABLA 2.4 TASA DE INTERÉS ACTIVA – RESUMEN POR AÑOS	31
TABLA 2.5: VARIACIÓN DE LA TASA DE INTERÉS PASIVA	32
TABLA 2.6: TASA DE INTERÉS PASIVA – RESUMEN POR AÑOS	33
TABLA 2.7: PRODUCTO INTERNO BRUTO POR AÑOS	34
TABLA 2.8: RIESGO PAÍS POR AÑOS	34
TABLA 2.9: RIESGO PAÍS EN EL 2007	35
TABLA 2.10: VARIACIÓN DEL DESEMPLEO	38
TABLA 2.11: DESEMPLEO POR AÑOS	43
TABLA 3.1: PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS	130
TABLA 3.2: PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES	131
TABLA 3.3: PROPUESTA DE VALOR EN PROCESOS Y REDES DE COOPERACIÓN	132
TABLA 3.4: PROPUESTA DE VALOR EN CAPITAL INTANGIBLE	133
TABLA 5.1: ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO	164
TABLA 5.2: PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	168
TABLA 5.3: PRESUPUESTO DEL PROYECTO No.- 1	187
TABLA 5.4: PRESUPUESTO DEL PROYECTO No.- 2	188
TABLA 5.5: PRESUPUESTO DEL PROYECTO No.- 3	189
TABLA 5.6: PRESUPUESTO DEL PROYECTO No.- 4	190
TABLA 5.7: PRESUPUESTO DEL PROYECTO No.- 5	191
TABLA 5.8: PRESUPUESTO DEL PROYECTO No.- 6	192
TABLA 5.9: PRESUPUESTO DEL PROYECTO No.- 7	193
TABLA 5.10: PRESUPUESTO DEL PROYECTO No.- 8	194
TABLA 5.11: PRESUPUESTO DEL PROYECTO No.- 9	195
TABLA 5.12 PRESUPUESTO DEL PROYECTO No.- 10	196



TABLA 6.1: DISTRIBUCIÓN DEL FINANCIAMIENTO DE LOS PROYECTOS	218
TABLA 6.2: FLUJOS INCREMENTALES A DESCONTAR	219
TABLA 6.3: TIR CON PROYECTOS	220
TABLA 6.4: TIR CON FLUJOS INCREMENTALES	221
TABLA 6.5: PERÍODO DE LA RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	221
TABLA 6.6: CUADRO COMPARATIVO	222

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 2.1: PROVEEDORES	42
CUADRO 2.2: CLIENTES	48
CUADRO 2.3: COMPARACIÓN CON LA COMPETENCIA	69
CUADRO 3.1: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	120
CUADRO 3.2: MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS	122
CUADRO 3.3: PRINCIPIOS	123
CUADRO 3.4: MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES	124
CUADRO 3.5: VALORES	125
CUADRO 3.6: PARADIGMAS	125
CUADRO 3.7: ELEMENTOS CLAVE DE LA MISIÓN	126
CUADRO 3.8: MISIÓN	127
CUADRO 3.9 ELEMENTOS CLAVE DE LA VISIÓN	127
CUADRO 3.10: VISIÓN	128
CUADRO 3.11: OBJETIVO CORPORATIVO	130
CUADRO 3.12: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PROPUESTA DE VALOR	133
CUADRO 3.13: TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	138
CUADRO 3.14: ESTRATEGIA CORPORATIVA	144
CUADRO 4.1: KPI'S DE LA MISIÓN	149
CUADRO 4.2: KPI'S DE LA VISIÓN	150
CUADRO 5.1: RESUMEN DE PROYECTOS PRIORIZADOS	169
CUADRO 5.2 CRONOGRAMA DE DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN	199
CUADRO 5.3: CURSOS DE CAPACITACIÓN	205
CUADRO 5.4: CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN	206
CUADRO 6.1: PRESUPUESTO POR PROYECTO	213
CUADRO 6.2: PRESUPUESTO GENERAL POR PROYECTO	214

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1: CROUIS DE UBICACIÓN	4
FIGURA 1.2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5
FIGURA 1.3: DIAGRAMA CASUSA EFECTO	12
FIGURA 1.4: DIAGRAMA DEL PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	14
FIGURA 1.5: DIAGRAMA DE PLANIFICACIÓN	15
FIGURA 1.6: DIAGRAMA DE GESTIÓN	16
FIGURA 1.7: DIAGRAM DE EJES DEL BSC	20
FIGURA 1.8: DIAGRAMA DEL ENFOQUE ESTRATEGICO	21

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 2.1: INFLACIÓN	29
GRÁFICO 2.2: TASA DE INTERÉS ACTIVA	31
GRÁFICO 2.3: TASA DE INTERÉS PASIVA	32
GRÁFICO 2.4: PRODUCTO INTERNO BRUTO	34
GRÁFICO 2.5: RIESGO PAÍS	36
GRÁFICO 2.6: DESEMPLEO	39
GRÁFICO 2.7: CADENA DE VALOR DE LA FIRMA ASTRILEG.	75