

# INDICE DE CONTENIDOS

## RESUMEN EJECUTIVO

## INTRODUCCIÓN *i*

## CAPITULO I 2

### 1 GENERALIDADES 2

#### 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS 2

#### 1.2 GIRO DEL NEGOCIO 3

#### 1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL 4

##### 1.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 4

##### 1.3.2 RECURSOS HUMANOS 4

##### 1.3.3 UBICACIÓN 5

##### 1.3.4 PRODUCTOS 6

##### 1.3.5 PROVEEDORES 7

##### 1.3.6 CLIENTES 8

#### 1.4 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA 9

#### 1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 13

##### 1.5.1 OBJETIVO GENERAL 13

##### 1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 13

#### 1.6 MARCOS TEÓRICO Y CONCEPTUAL 14

##### 1.6.1 MARCO TEÓRICO 14

###### 1.6.1.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA 14

###### 1.6.1.2 BALANCED SCORECARD 16

###### 1.6.1.3 INDICADORES DE GESTIÓN 17

###### 1.6.1.4 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA 17

1.6.1.5 FODA	18
1.6.1.6 MATRICES	18
1.6.1.7 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	19
1.6.2 MARCO CONCEPTUAL	20
<b>CAPITULO II</b>	24
2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	24
2.1 ANÁLISIS EXTERNO	24
2.1.1 MACRO AMBIENTE	26
2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO	26
2.1.1.1.1 INFLACIÓN	26
2.1.1.1.2 TASAS DE INTERÉS	27
2.1.1.1.2.1 TASA DE INTERÉS ACTIVA REFERENCIAL	27
2.1.1.1.2.2 TASA DE INTERÉS PASIVA REFERENCIAL	28
2.1.1.1.3 PRODUCTO INTERNO BRUTO	30
2.1.1.1.4 RIESGO PAÍS	31
2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO	34
2.1.1.3 FACTOR LEGAL	35
2.1.1.3.1 NUEVA CONSTITUCIÓN	35
2.1.1.4 FACTOR SOCIAL	36
2.1.1.4.1 DESEMPLEO	37
2.1.1.4.2 SUBEMPLEO	38
2.1.1.4.3 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTÍVA	39
2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO Y AMBIENTAL	40
2.1.1.5.1 FACTOR TECNOLÓGICO	40
2.1.1.5.2 FACTOR AMBIENTAL	42
2.1.2 MICRO AMBIENTE	43

2.1.2.1	PROVEEDORES	44
2.1.2.1.1	PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS	44
2.1.2.1.2	PROVEEDORES DE INSUMOS	45
2.1.2.1.3	ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DE PROVEEDORES	46
2.1.2.2	CLIENTES	51
2.1.2.2.1	ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES	53
2.1.2.3	COMPETENCIA	64
2.1.2.3.1	BARRERAS DE ENTRADA	66
2.2	ANÁLISIS INTERNO	66
2.2.1	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	66
2.2.2	CAPACIDAD FINANCIERA	68
2.2.2.1	RAZONES FINANCIERAS	68
2.2.3	CAPACIDAD PRODUCTIVA	71
2.2.4	CAPACIDAD TECNOLÓGICA	73
2.2.5	CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO	74
2.2.6	CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN	75
2.3	ANÁLISIS FODA	76
2.3.1	MATRICES	76
2.3.1.1	MATRIZ DE RESUMEN	76
2.3.1.2	MATRIZ DE IMPACTO	79
2.3.1.3	MATRIZ DE PONDERACIÓN O ACCIÓN	85
2.3.1.4	MATRIZ DE SÍNTESIS	89
2.4	RESUMEN	92
	<b>CAPITULO III</b>	94
3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	95
3.1	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	95

3.2	FILOSOFÍA CORPORATIVA	96
3.2.1	PRINCIPIOS	96
3.2.1.1	MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS	97
3.2.2	VALORES	98
3.2.2.1	MATRIZ AXIOMÁTICA	98
3.2.3	PARADIGMAS	98
3.2.4	MISIÓN	99
3.2.4.1	MISIÓN PROPUESTA	101
3.2.5	VISIÓN	101
3.2.6	OBJETIVOS	102
3.2.6.1	PROPUESTA DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA	102
3.2.6.1.1	PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS	103
3.2.6.1.2	PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES	103
3.2.6.1.3	PROPUESTA PARA PROCESOS Y REDES DE COOPERACIÓN	103
3.2.6.1.4	PROPUESTA DE VALOR PARA CAPITAL INTANGIBLE	104
3.2.6.1.5	PROPUESTA DE VALOR PARA RESPONSABILIDAD SOCIAL	104
3.2.6.2	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE	105
3.2.6.3	PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS	107
3.2.6.4	IMPACTO VS. FACTIBILIDAD DE LOS OBJETIVOS	108
3.2.7	MAPA PRO PERSPECTIVAS	110
3.2.8	TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE	112
3.2.9	ESTRATEGIA CORPORATIVA	113
3.2.9.1	ESTRATEGIAS DE DESARROLLO O DE VENTAJA COMPETITIVA	114
3.2.9.2	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	114
3.2.9.3	ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD	115
3.2.9.4	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA	116

3.2.10	MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO	117
	<b>CAPÍTULO IV</b>	118
4	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	119
4.1	DEFINICIÓN D ECUADRO DE MANDO INTEGRAL	119
4.2	ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	119
4.2.1	DEFINIR INDICADORES O KPI'S	119
4.2.1.1	INDICADORES FINANCIEROS	120
4.2.1.2	INDICADORES DE CLIENTE Y MERCADO	120
4.2.1.3	INDICADORES DE PROCESOS	121
4.2.1.4	INDICADORES DE CAPITAL INTANGIBLE	121
4.2.1.5	INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	121
4.3	CUADRO DE MANDO INTEGRAL BSC	122
4.4	MATRIZ DE CUMPLIMIENTO	124
4.5	MAPA ESTRATÉGICO PONDERADO	126
	<b>CAPITULO V</b>	127
5	IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS	128
5.1	DETERMINACIÓN D EPROYECTOS	128
5.1.1	PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	131
5.2	ELABORACIÓN DE PERFILES	134
5.2.1	PROYECTOS A CORTO PLAZO	135
	PROYECTO # 1 PROGRAMA DE MEJORA DE PROCESOS	135
	PROYECTO # 2 MEJORA EN EL SERVICIO AL CLIENTE	137
	PROYECTO # 3 REDUCCIÓN EN TIEMPOS DE ENTREGA	139
	PROYECTO # 4 PROGRAMA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN	141
	PROYECTO # 5 SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD	143
5.2.2	PROYECTOS A MEDIANO PLAZO	145

PROYECTO # 6	PROGRAMA DE INNOVACIÓN D EPRODUCTOS	145
PROYECTO # 7	CERTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE PROVEEDORES	147
PROYECTO # 8	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INTEGRAL	149
PROYECTO # 9	MEJORA DE RELACIONES CON LOS CLIENTES	151
5.2.3	PROYECTOS A ALARGO PLAZO	153
PROYECTO # 10	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	153
5.3	PROGRAMACIÓN D ELOS PROYECTOS	154
5.3.1	DIAGRAMA DE GANNT	155
5.4	DESARROLLO DE LOS PROYECTOS	166
5.4.1	PROYECTO # 1 MEJORA DE PROCESOS	166
5.4.1.1	ANTECEDENTES	166
5.4.1.2	ALCANCE	166
5.4.1.3	OBJETIVO GENERAL	166
5.4.1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	167
5.4.1.5	JUSTIFICACIÓN	167
5.4.1.6	DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES	167
5.4.2	PROYECTO # 2 MEJORA EN EL SERVICIO AL CLIENTE	171
5.4.2.1	ANTECEDENTES	171
5.4.2.2	ALCANCE	171
5.4.2.3	OBJETIVO GENERAL	171
5.4.2.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	172
5.4.2.5	JUSTIFICACIÓN	172
5.4.2.6	DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES	172
5.4.3	PROYECTO # 3 REDUCCIÓN DE TIEMPOS DE ENTREGA	177
5.4.3.1	ANTECEDENTES	177
5.4.3.2	ALCANCE	177

5.4.3.3 OBJETIVO GENERAL	177
5.4.3.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	177
5.4.3.5 JUSTIFICACIÓN	178
5.4.3.6 DESARROLLO DE ACTIVIDADES	178
<b>CAPITULO VI</b>	<b>183</b>
6 PRESUPUESTACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA	184
6.1 INDICADORES DE GESTIÓN	184
6.1.1 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN	184
6.1.2 TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN	185
6.2 EVALUACIÓN FINANCIERA	188
6.2.1 PRESUPUESTO DE PROYECTOS	188
6.2.2 FLUJOS DE CAJA	188
6.2.2.1 FLUJOS DE CAJA CONSIDERANDO LA SITUACIÓN ACTUAL	191
6.2.2.1.1 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL FLUJO DE CAJA SIN INTERVENCIÓN	193
6.2.2.1.1.1 VALOR ACTUAL NETO VAN	193
6.2.2.1.1.2 TASA INERNA DE RETORNO TIR	194
6.2.2.1.1.3 RELACIÓN BENEFICIO COSTO	195
6.2.2.2 FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS	196
6.2.2.2.2 EVALUACIÓN FINANCIERA CON LA INTERVENCIÓN DE PROYECTOS	198
6.2.2.2.3 COMPARACIÓN DE LOS FLUJOS DE CAJA CON Y SIN PROYECTOS	199
6.2.3 ANÁLISIS DE ESCENARIOS	200
6.2.3.1 ESTRUCTURACIÓN DEL FENOMENO PROSPECTIVO	200

6.2.3.2 DETERMINACIÓN DE ACTORES Y OBJETIVOS	202
6.2.3.3 VARIABLES RELEVANTES	206
6.2.3.4 ANÁLISIS DE POSIBILIDADES	206
6.2.3.5 COMBINACIÓN DE POSIBILIDADES	207
6.2.3.6 ESCENARIOS	208
6.2.3.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	210
6.2.3.7.1 INCIDENCIA DE LOS ESCENARIOS EN LOS FLUJOS DE CAJA DE LA EMPRESA	210
6.2.3.7.2 FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO UN ESCENARIO PESIMISTA	210
6.2.3.7.3 FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO UN ESCENARIO OPTIMISTA	213
6.2.3.7.4 FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO UN ESCENARIO PROMEDIO	216
CAPITULO VII	222
7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	223
7.1 CONCLUSIONES	223
7.2 RECOMENDACIONES	224
7.3 BIBLIOGRAFÍA	226
ANEXOS	228



## **INDICE DE GRÁFICOS**

<b>GRÁFICO 1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>4</b>
<b>GRÁFICO 1.2 UBICACIÓN</b>	<b>6</b>

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1 DIAGRAMA CAUSA – EFECTO	12
FIGURA 1.2 GESTIÓN ESTRATÉGICA	14
FIGURA 1.3 EJES FUNDAMENTALES BSC	16
FIGURA 2.1 FACTORES EXTERNOS A UNA ORGANIZACIÓN	25
FIGURA 2.2 INFLACIÓN ANUAL	27
FIGURA 2.3 TASA DE INTERÉS ACTÍVA	28
FIGURA 2.4 TASA DE INTERÉS PASÍVA	29
FIGURA 2.5 PRODUCTO INTERNO BRUTO	30
FIGURA 2.6 PIB PER CAPITA	31
FIGURA 2.7 RIESGO PAÍS	32
FIGURA 2.8 EVOLUCIÓN RIESGO PAÍS	33
FIGURA 2.9 DESEMPLEO	37
FIGURA 2.10 SUBEMPLEO	38
FIGURA 2.11 POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTÍVA	39
FIGURA 2.12 VARIACIÓN PEA	40
FIGURA 2.13 COMPETENCIA	65
FIGURA 2.14 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	67
FIGURA 3.1 IMPACTO VS. FACTIBILIDAD DE LOS OBJETIVOS	109
FIGURA 3.2 MAPA POR PERSPECTIVAS	110
FIGURA 3.3 MAPA ESTRATÉGICO	111
FIGURA 3.4 MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO	117
FIGURA 4.1 MAPA ESTRATÉGICO PONDERADO	126
FIGURA 5.1 ESQUEMA DE PROCESOS ACTUALES	168
FIGURA 6.1 EVOLUCIÓN FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS	192

FIGURA 6.2 PROYECCIÓN INGRESOS – EGRESOS	192
FIGURA 6.3 EVOLUCIÓN FLUIJO DE CAJA CON PROYECTOS	197
FIGURA 6.4 PROYECCIÓN INGRESOS EGRESOS CON PROYECTOS	197
FIGURA 6.5 COMPARACIÓN FLUJOS DE CAJA	199
FIGURA 6.6 ARBOL DE PROBLEMAS	201
FIGURA 6.7 FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA	212
FIGURA 6.8 COMPARACIÓN FLUJOS DE CAJA	213
FIGURA 6.9 FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA	215
FIGURA 6.10 COMPARACIÓN FLUJOS DE CAJA	216
FIGURA 6.11 FLUJO DE CAJA ESCENARIO PROMEDIO	218
FIGURA 6.12 COMPARACIÓN D ELOS FLUJOS DE CAJA	218
FIGURA 6.13 COMPARACIÓN DE TODOS LOS FLUJOS DE CAJA	219
FIGURA 6.14 COMPARACIÓN VALOR ACTUAL NETO	220
FIGURA 6.15 COMPARACIÓN TASA INTERNA DE RETORNO	220
FIGURA 6.16 COMPARACIÓN RELACIÓN BENEFICIO – COSTO	221

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1.1	PROVEEDORES	7
TABLA 1.2	CLIENTES	8
TABLA 2.1	INFLACIÓN ANUAL	26
TABLA 2.2	TASA DE INTERÉS ACTIVA	28
TABLA 2.3	TASA DE INTERÉS PASIVA	29
TABLA 2.4	PRODUCTO INTERNO BRUTO	30
TABLA 2.5	RIESGO PAÍS	32
TABLA 2.6	EVOLUCIÓN DEL RIESGO PAÍS	32
TABLA 2.7	DESEMPLEO	37
TABLA 2.8	SUBEMPLEO	38
TABLA 2.9	POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA	39
TABLA 2.10	PROVEEDORES MATERIA PRIMA	44
TABLA 2.11	PROVEEDORES INSUMOS	45
TABLA 2.12	PROVEEDORES MAQUINARIA	46
TABLA 2.13	INDICADORES DE LIQUIDEZ	69
TABLA 2.14	INDICADORES DE APALANCAMIENTO	69
TABLA 2.15	INDICADORES DE RENTABILIDAD	70
TABLA 2.16	INDICADORES DE ACTIVIDAD	70
TABLA 2.17	MAQUINARIA	72
TABLA 2.18	MATRIZ RESUMEN	76
TABLA 2.19	MATRIZ DE IMPACTO	79
TABLA 2.20	MATRIZ DE PONDERACIÓN	85
TABLA 2.21	MATRIZ DE SÍNTESIS	89
TABLA 3.1	MATRIZ AXIOLÓGICA	97

TABLA 3.2	MATRIZ AXIOMÁTICA	99
TABLA 3.3	PARADIGMAS	99
TABLA 3.4	ELEMENTOS DE LA MISIÓN	100
TABLA 3.5	ELEMENTOS DE LA VISIÓN	101
TABLA 3.6	PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS	103
TABLA 3.7	PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES	103
TABLA 3.8	PROPUESTA DE VALOR PARA PROCESOS Y REDES	104
TABLA 3.9	PROPUESTA DE VALOR PARA CAPITAL INTANGIBLE	104
TABLA 3.10	PROPUESTA DE VALOR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	104
TABLA 3.11	OBJATÍVOS ESTRATÉGICOS	105
TABLA 3.12	PRIORIZACIÓN DE OBJATÍVOS	107
TABLA 3.13	IMPACTO VS. FACTIBILIDAD	108
TABLA 3.14	TIEMPO DE LOS OBJETÍVOS ESTRATÉGICOS	112
TABLA 4.1	INDICADORES FINANCIEROS	120
TABLA 4.2	INDICADORES DE CLIENTE Y DE MERCADO	120
TABLA4.3	INDICADORES DE PROCESOS	121
TABLA 4.4	INDICADORES DE CAPITAL INTANGIBLE	121
TABLA 4.5	INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	121
TABLA 4.6	TABLERO DE COMANDO	122
TABLA 4.7	MATRIZ DE CUMPLIMIENTO	124
TABLA 5.1	DETERMINACIÓN DE PROYECTOS	129
TABLA 5.2	PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	131
TABLA 5.3	RESUMEN DE PROYECTOS	134
TABLA 5.4	DIAGRAMA DE GANTT	155
TABLA 5.5	PROGRAMACIÓN DE PROYECTO 1	156
TABLA 5.6	PROGRAMACIÓN DE PROYECTO 2	157

TABLA 5.7 PROGRAMACIÓN DE PROYECTO 3	158
TABLA 5.8 PROGRAMACIÓN DE PROYECTO 4	159
TABLA 5.9 PROGRAMACIÓN DE PROYECTO 5	160
TABLA 5.10 PROGRAMACIÓN DE PROYECTO 6	161
TABLA 5.11 PROGRAMACIÓN DE PROYECTO 7	162
TABLA 5.12 PROGRAMACIÓN DE PROYECTO 8	163
TABLA 5.13 PROGRAMACIÓN DE PROYECTO 9	164
TABLA 5.14 PROGRAMACIÓN DE PROYECTO 10	165
TABLA 6.1 INDICADORES DE GESTIÓN PORPERSPECTÍVAS	186
TABLA 6.2 PRESUPUESTO DE PROYECTOS POR PERSPECTÍVAS	188
TABLA 6.3 PRESUPUESTO DE PROYECTOS SEGÚN SU EJECUCIÓN	189
TABLA 6.4 FRACCIÓN DE DESEMBOLSO ANUAL	189
TABLA 6.5 PRESUPUESTO SEGUN PERIODO DE DESEMBOLSO	189
TABLA 6.6 PROYECCIONES DE VALOR BASE	190
TABLA 6.7 FLUJOS DE CAJA SIN INTERVENCIÓN	191
TABLA 6.8 CÁLCULA DE TASA TMAR	193
TABLA 6.9 CÁLCULO DE VAN, TIR Y COSTO – BENEFICIO	194
TABLA 6.10 VARIACIONES DE INGRESOS Y EGRESOS	195
TABLA 6.11 FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS	196
TABLA 6.12 CÁLCULO DE VAN, TIR Y COSTO – BENEFICIO	198
TABLA 6.13 COMPARACIÓN D ELOS FLUJOS DE CAJA	199
TABLA 6.14 COMPARACIÓN DE INDICES	200
TABLA 6.15 OBJETÍVOS DEL ANÁLISIS DE ESCENARIOS	202
TABLA 6.16 ACTORES DEL ANÁLISIS D ESCENARIOS	203
TABLA 6.17 MATRIZ ACTOR – ACTOR	204
TABLA 6.18 MATRIZ ACTOR – OBJETÍVO	205

TABLA 6.19 MATRIZ DE VARIABLES RELEVANTES	206
TABLA 6.20 ANÁLISIS DE POSIBILIDADES	207
TABLA 6.21 COMBINACIÓN D EPOSIBILIDADES	207
TABLA 6.22 PROBABILIDAD DE PRESENCIA DE ESCENARIOS	208
TABLA 6.23 ESCENARIO 1	208
TABLA 6.24 ESCENARIO # 2	209
TABLA 6.25 ESCENARIO 3	209
TABLA 6.26 ESCENARIO PESIMISTA	210
TABLA 6.27 FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA	211
TABLA 6.28 EVALUACIÓN DEL ESCENARIO PESIMISTA	212
TABLA 6.29 ESCENARIO OPTIMISTA	213
TABLA 6.30 FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA	214
TABLA 6.31 EVALUACIÓN DEL ESCENARIO OPTIMISTA	215
TABLA 6.32 ESCENARIO PROMEDIO	216
TABLA 6.33 FLUJO DE CAJA ESCENARIO PROMEDIO	217
TABLA 6.34 COMPARACIÓN DE VARIABLES FINANCIERAS	219