

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>A</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<i>1. GENERALIDADES</i>	<i>1</i>
1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS	1
1.2 GIRO DEL NEGOCIO	2
1.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	3
1.2.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	4
1.2.3 CARTERA DE CLIENTES	5
1.2.4 PROVEEDORES	8
1.3 CULTURA ORGANIZACIONA	9
1.4 DETERMINACION DEL PROBLEMA	10
1.5 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS	14
1.6 MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	15
1.6.1 MARCO TEORICO	15
1.6.2 MARCO CONCEPTUAL	32
<b>CAPÍTULO II</b>	
<i>2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL</i>	<i>37</i>
2.1 ANÁLISIS EXTERNO	37
2.1.1 MACRO AMBIENTE	37
2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO	38
2.1.1.1.1 INFLACIÓN	38
2.1.1.1.2 TASA DE INTERES	41
2.1.1.1.2.1 TASA DE INTERÉS ACTIVA	41
2.1.1.1.2.2 TASA DE INTERÉS PASIVA	42
2.1.1.1.3 PRODUCTO INTERNO BRUTO	43
2.1.1.1.4 RIESGO PAÍS	45

2.1.1.1.5 BALANZA COMERCIAL	46
2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO	48
2.1.1.3 FACTOR LEGAL	51
2.1.1.4 FACTOR SOCIAL	53
2.1.1.4.1 CANASTA BÁSICA	54
2.1.1.4.2 SUELDO BÁSICO	55
2.1.1.4.3 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA)	56
2.1.1.4.4 DESEMPLEO	57
2.1.1.4.5 SUBEMPLEO	58
2.1.1.4.6 MIGRACION	59
2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO	60
2.1.1.6 FACTOR AMBIENTAL	63
2.1.2 MICROAMBIENTE	67
2.1.2.1 PROVEEDORES	68
2.1.2.2 CLIENTES	76
2.1.2.3 COMPETENCIA	84
2.1.2.3.1 COMPETENCIA LOCAL	84
2.1.2.3.1.1 COMPETIDORES DIRECTOS	84
2.1.2.3.1.2 COMPETIDORES INDIRECTOS	85
2.1.2.3.1.3 COMPETIDORES POTENCIALES	86
2.1.2.3.2 COMPETENCIA INTERNACIONAL	86
2.1.2.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS	89
2.2 ANALISIS INTERNO	89
2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	89
2.2.2 CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	94
2.2.2.1 NIVEL ACADÉMICO	95
2.2.2.2 EXPERIENCIA TÉCNICA	95
2.2.2.3 ROTACIÓN	96
2.2.2.4 AUSENTISMO	96
2.2.2.5 PERTENENCIA	97
2.2.2.6 MOTIVACIÓN	97
2.2.2.7 ACCIENTABILIDAD	98
2.2.2.8 ÍNDICES DE DESEMPEÑO	98
2.1.1 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	99

2.1.1.1 PROCESO PRODUCTIVO	99
2.1.2 CAPACIDAD COMPETITIVA	104
2.1.3 CAPACIDAD FINANCIERA	106
2.1.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA	107
2.3 ANÁLISIS FODA	110
2.3.1 MATRICES	110
2.3.1.1 MATRIZ RESUMEN	110
2.3.1.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA	111
2.3.1.3 MATRIZ GENERAL ELECTRIC	122
2.3.1.4 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	123
2.3.1.5 MATRICES DE ACCIÓN	130
2.3.1.5.1 MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FO"	131
2.3.1.5.2 MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "D.A."	135
2.3.1.5.3 MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA "F.A."	137
2.3.1.5.4 MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO "D.O"	140
2.3.1.5.5 MATRIZ DE SÍNTESIS	143

### CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	151
3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	151
3.2 FILOSOFIA CORPORATIVA	152
3.2.1 PRINCIPIOS	152
3.2.1.1 MATRIZ AXIOLÓGICA	153
3.2.2 VALORES	154
3.2.3 PARADIGMAS	156
3.2.4 MISIÓN	158
3.2.4.1 MISIÓN ACTUAL	158
3.2.4.2 MISIÓN PROPUESTA	158
3.2.4.2.1 COMPONENTES DE LA MISIÓN	160
3.2.5 VISIÓN	161
3.2.5.1 VISIÓN ACTUAL	161
3.2.5.2 VISIÓN PROPUESTA	161
3.2.5.2 COMPONENTES DE LA VISIÓN	163

3.2.6 OBJETIVOS	163
3.2.6.1 PROPUESTAS DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA	164
3.2.6.1.1 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS	164
3.2.6.1.2 PROPUESTA DE VALOR PARA PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	165
3.2.6.1.3 PROPUESTA DE VALOR PARA CLIENTES	165
3.2.6.1.4 PROCESOS Y REDES DE COOPERACIÓN	166
3.2.6.1.5 CAPITAL INTANGIBLE	167
3.2.6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE	167
3.2.7 MAPA ESTRATÉGICO	170
3.2.7.1 MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS	171
3.2.8. TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE	174
3.2.9 ESTRATEGIA CORPORATIVA	178
3.2.10 MAPA ESTRATEGICO CORPORATIVO	183

## **CAPÍTULO IV**

4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL ( BSC )	184
4.1 DEFINICIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL	184
4.2 DEFINICIÓN DE MEDIDAS	185
4.3 DEFINICIÓN DE METAS	187
4.4 DEFINICIÓN DE MEDIOS	189
4.5 CONSTRUCCIÓN DE TABLERO	191

## **CAPÍTULO V**

5. PROPUESTA DE PROYECTOS	193
5.1 DETERMINACIÓN DE PROYECTOS	193
5.2 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	200
5.3 ELABORACIÓN DE PERFILES DE PROYECTOS	202
5.3.1 CORTO PLAZO	202
PROYECTO 1: DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	202
PROYECTO 2: PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL	205
PROYECTO 3: PROGRAMA DE ALIADOS ESTRATÉGICOS	208
5.3.2 MEDIANO PLAZO	211

PROYECTO 1: SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE CALIDAD	211
PROYECTO 2: MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE COSECHA EN CULTIVO	213
PROYECTO 3: IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE QUEJAS	216
PROYECTO 4: INGRESAR EN NUEVOS MERCADOS	219
5.3.3 LARGO PLAZO	221
PROYECTO 1: RENOVACIÓN E INVERSIÓN EN CULTIVO DE NUEVAS VARIEDADES	221
PROYECTO 2: PLAN OPTIMIZACIÓN DE COSTOS	223
PROYECTO 3: PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD EN VARIEDADES	226
5.4 PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS	228
5.5 DESARROLLO DE PROYECTOS	239
5.5.1 PROYECTO 1: DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	239
5.5.1.1 ANTECEDENTES	239
5.5.1.2 ALCANCE	239
5.5.1.3 OBJETIVO GENERAL	239
5.5.1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	240
5.5.1.5 JUSTIFICACIÓN	240
5.5.1.6 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES:	240
5.5.2 PROYECTO 2: PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL	246
5.5.2.1 ANTECEDENTES	246
5.5.2.2 ALCANCE	246
5.5.2.3 OBJETIVO DEL PROYECTO	246
5.5.2.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	246
5.5.2.5 JUSTIFICACIÓN	247
5.5.2.6 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES	247
5.5.3 PROYECTO 3: FOMENTAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS	257
5.5.3.1 ANTECEDENTES	257
5.5.3.2 ALCANCE	257
5.5.3.3 OBJETIVO DEL PROYECTO	257
5.5.3.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	258
5.5.3.5 JUSTIFICACIÓN	258
5.5.3.6 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES:	258

## **CAPÍTULO VI**

<i>6. ANÁLISIS FINANCIERO Y PRESUPUESTACIÓN</i>	266
6.3 FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS	268
6.4 FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS	269
6.5 ANÁLISIS DEL FLUJO DE CAJA PROYECTADO	271
6.5.1 TASA MÍNIMA DE ACEPTACIÓN DE RENDIMIENTO	271
6.5.2 VALOR ACTUAL NETO	272
6.5.2.1 VAN SIN PROYECTOS	272
6.5.2.2 VAN CON PROYECTOS	273
6.5.2.3 VAN CON FLUJOS INCREMENTALES	273
6.5.3 TASA INTERNA DE RETORNO	274
6.5.3.2 TIR CON FLUJOS INCREMENTALES	275
6.5.4 RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	275

## **CAPÍTULO VII**

<i>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	277
7.1 CONCLUSIONES	277
7.2 RECOMENDACIONES	279
ANEXOS	

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 1.1 CLIENTES MERCADO RUSO	5
CUADRO Nº 1.2 CLIENTES MERCADO ESTADO UNIDENSE	6
CUADRO Nº 1.3 CLIENTES MERCADO EUROPEO	6
CUADRO Nº 1.4 CLIENTES MERCADO SUDAMERICANO	7
CUADRO Nº 1.5 PROVEEDORES NATUFLOR	8
CUADRO Nº 2.1 INGRESO FAMILIAR DISPONIBLE DEL MES	55
CUADRO Nº 2.3 COMPARACIÓN CON LA COMPETENCIA	88
CUADRO Nº 2.4 TALLOS POR BUNCH POR DESTINO DE EXPORTACIÓN	102
CUADRO Nº 2.5 TEMPERATURA CUARTOS FRÍOS	103
CUADRO Nº 2.6 NÚMERO DE BUNCHES POR CAJAS	103
CUADRO Nº 3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	151
CUADRO Nº 3.2 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS	153
CUADRO Nº 3.3 PRINCIPIOS	154
CUADRO Nº 3.4 MATRIZ AXIOLÓGICA	155
CUADRO Nº 3.5 DE VALORES	156
CUADRO Nº 3.6 PARADIGMAS	157
CUADRO Nº 3.7 MISIÓN ACTUAL	158
CUADRO Nº 3.8 ELEMENTOS CLAVES DE LA MISIÓN	159
CUADRO Nº 3.9 MISIÓN PROPUESTA	159
CUADRO Nº 3.10 EJES ESTRATÉGICOS DE LA MISIÓN PROPUESTA	160
CUADRO Nº 3.11 VISIÓN ACTUAL	161
CUADRO Nº 3.12 ELEMENTOS CLAVES DE LA VISIÓN	162
CUADRO Nº 3.13 VISIÓN PROPUESTA	162
CUADRO Nº 3.14 EJES ESTRATÉGICOS DE LA VISIÓN PROPUESTA	163
CUADRO Nº 3.14 OBJETIVO CORPORATIVO	164
CUADRO Nº 3.15 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS	164
CUADRO Nº 3.16 PROPUESTA DE VALOR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	165
CUADRO Nº 3.17 PROPUESTA DE VALOR PARA CLIENTES	165

CUADRO Nº 3.18 PROPUESTA DE VALOR PARA PROCESOS	166
CUADRO Nº 3.19 PROPUESTA DE VALOR EN CAPITAL INTANGIBLE	167
CUADRO Nº 3.20 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PROPUESTA DE VALOR	168
CUADRO Nº 3.21 TIEMPOS DE OBJETIVOS CLAVE	175
CUADRO Nº 3.22 ESTRATEGIA CORPORATIVA	182
CUADRO Nº 5.4 CRONOGRAMA DE DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN	241
CUADRO Nº 5.5 PRESUPUESTO DEL PROYECTO N.1	244
CUADRO Nº 5.6 CONTENIDO DE CAPACITACIÓN NIVEL TÉCNICO ADMINISTRATIVO	251
CUADRO Nº 5.7 HORARIO DE CAPACITACIÓN CULTIVO	253
CUADRO Nº 5.8 HORARIO DE CAPACITACIÓN NIVEL DE APOYO	253
CUADRO Nº 5.9 PRESUPUESTO CAPACITACIÓN	254
CUADRO Nº 5.10 PROVEEDORES	264
CUADRO Nº 6.1 PRESUPUESTO POR PROYECTO	266
CUADRO Nº 6.2 PRESUPUESTO GENERAL POR PROYECTO	267
CUADRO Nº 6.3 FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS	268
CUADRO Nº 6.4 FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS	269



## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA Nº 1.1 CROQUIS NATUFLOR	3
FIGURA Nº 1.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL NATUFLOR	3
FIGURA Nº 1.3 DIAGRAMA CAUSA – EFECTO	13
FIGURA Nº 1.4 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	16
FIGURA Nº 1.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DENTRO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.	18
FIGURA Nº 1.6 PROCEDIMIENTO PARA DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	20
FIGURA Nº 1.7 EXCELENCIA ORGANIZACIONAL ADMINISTRACIÓN A TRAVÉS SCORECARD	21
FIGURA Nº 1.8 ÍNDICES DE GESTIÓN	23
FIGURA Nº 1.9 CADENA DE VALOR	25
FIGURA Nº 1.7 INTERACCIÓN DEL PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN Y DE GESTIÓN CON LA INFORMACIÓN DE CONTROL	31
FIGURA Nº 2.1 FUERZAS QUE IMPULSAN LA COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA	68
FIGURA Nº 2.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL NATUFLOR S.A	91
FIGURA Nº 2.3 PROCESO DE CULTIVACIÓN	99
FIGURA Nº 2.4 CADENA DE COMERCIALIZACIÓN	105
FIGURA Nº 2.5 LOGÍSTICA DE TRANSPORTE MERCADO EXTERNO	106
FIGURA Nº 5.1 DIAGRAMA DEL PROCESO	260

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº 2.1 INFLACIÓN ANUAL	40
GRÁFICO Nº 2.2 TASA DE INTERÉS ACTIVA	41
GRÁFICO Nº 2.3 TASA DE INTERÉS PASIVO	42
GRÁFICO Nº 2.4 VARIACIONES PIB ANUAL	44
GRÁFICO Nº 2.5 PIB (PER CAPITA) ANUAL	44
GRÁFICO Nº 2.6 RIESGO PAÍS ÚLTIMOS MESES	45
GRÁFICO Nº 2.7 BALANZA COMERCIAL ACUMULADA 2007 VS 2008	46
GRÁFICO Nº 2.8 EXPORTACIONES NO PETROLERAS 2007 VS 2008	47
GRÁFICO Nº 2.9 DESEMPLEO EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS	57
GRÁFICO Nº 2.9 TIEMPO DE NEGOCIACIÓN	69
GRÁFICO Nº 2.10 CUMPLIMIENTO EN PEDIDOS	70
GRÁFICO Nº 2.11 DISPONIBILIDAD DE STOCK	71
GRÁFICO Nº 2.12 PRODUCTOS CON CERTIFICACIÓN	71
GRÁFICO Nº 2.13 TIEMPO PARA PREPARAR PEDIDOS	72
GRÁFICO Nº 2.14 FRECUENCIA DE PEDIDOS	73
GRÁFICO Nº 2.15 DESCUENTOS	73
GRÁFICO Nº 2.16 PLAZOS DE CRÉDITO	74
GRÁFICO Nº 2.17 PRECIOS Y SERVICIOS COMPETITIVOS	75
GRÁFICO Nº 2.18 PERSONAL CAPACITADO PARA LA ATENCIÓN	75
GRÁFICO Nº 2.19 CUMPLIMIENTO DE PEDIDOS	79
GRÁFICO Nº 2.20 UNIFORMIDAD PUNTO DE CORTE	79
GRÁFICO Nº 2.21 UNIFORMIDAD EN CORTE DE PATAS	80
GRÁFICO Nº 2.22 LIMPIEZA EN FOLLAJE	80
GRÁFICO Nº 2.23 PRESENTACIÓN Y EMPAQUE DEL PRODUCTO	80
GRÁFICO Nº 2.24 VARIEDADES NUEVAS	82
GRÁFICO Nº 2.25 DISPONIBILIDAD DE VARIEDADES	83
GRÁFICO Nº 2.26 ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN A TIEMPO	84
GRÁFICO Nº 2.27 FLORÍCOLAS POR PROVINCIAS	85
GRÁFICO Nº 3.1 EJES ESTRATÉGICOS	160

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA Nº 2.1 INFLACIÓN ACUMULADA	39
TABLA Nº 2.2 INFLACIÓN MAYO 2006 - ABRIL 2008	39
TABLA Nº 2.3 RESUMEN MOVIMIENTOS DE BALANZA COMERCIAL	47
TABLA Nº 2.4. CLASIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN URBANA SEGÚN CONDICIÓN DE ACTIVIDAD POR CIUDADES PRINCIPALES	56
TABLA Nº 2.5. INDICADORES DE MERCADO LABORAL POR CIUDADES PRINCIPALES	57
TABLA Nº 4.1 MEDIDAS	186
TABLA Nº 4.2 METAS	187
TABLA Nº 4.3 MEDIOS	189
TABLA Nº 5.1 ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO	194
TABLA 5.2 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	200
TABLA Nº 5.3 RESUMEN PROYECTOS PRIORIZADOS	201
TABLA Nº 6.1: DISTRIBUCIÓN DEL FINANCIAMIENTO DE LOS PROYECTOS	271
TABLA Nº 6.2 FLUJOS INCREMENTALES A DESCONTAR	273
TABLA Nº 6.3 TASA INTERNA DE RETORNO CON PROYECTOS (INVERSIÓN DE PROYECTOS)	274
TABLA Nº 6.4 TASA INTERNA DE RETORNO CON FLUJOS INCREMENTALES	275
TABLA Nº 6.5 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	275
TABLA Nº 6.6 CUADRO COMPARATIVO	276