

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
ESPECIALIDAD: INGENIERÍA COMERCIAL**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**MODELO DE GESTION ESTRATEGICA PARA LA
FUNDACION "AYUDEMOS A VIVIR" BASADO EN B.S.C.**

AUTORA: VERÓNICA DEL ROCÍO VELASTEGUÍ RAMOS

**DIRECTOR: MSC. ING. MERCY CORONEL
CODIRECTOR: ING. GRACIELA BAQUERO**

OCTUBRE 2007

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS, Y DE COMERCIO,
ESPECIALIDAD: INGENIERÍA COMERCIAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Verónica Velasteguí Ramos

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Modelo de Gestión Estratégica, para la Fundación de Niños Especiales Ayudemos a Vivir, basada en BSC”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 2 de Octubre del 2007

Verónica Velasteguí Ramos

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS, Y DE COMERCIO,
ESPECIALIDAD: INGENIERÍA COMERCIAL**

A U T O R I Z A C I O N

Yo, Verónica Velasteguí Ramos,

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Modelo de Gestión Estratégica, para la Fundación de Niños Especiales Ayudemos a Vivir, basada en B.S.C.”, cuyo contenido, ideas y criterios, son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 2 de Octubre del 2007

Verónica Velasteguí Ramos

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS, Y DE COMERCIO,
ESPECIALIDAD: INGENIERÍA COMERCIAL**

CERTIFICADO

Ing. Mercy Coronel, Ing. Graciela Baquero

CERTIFICAN:

Que el trabajo titulado “Modelo de Gestión Estratégica, para la Fundación de Niños Especiales Ayudemos a Vivir, basada en B.S.C.”, realizado por Verónica del Rocío Velasteguí Ramos, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecida por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido al análisis y resultados obtenidos se fundamenta como base de desarrollo de nuevos proyectos, por lo tanto si recomiendo su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y cinco discos compactos en cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Verónica del Rocío Velasteguí Ramos que le entregue a Ing. Guido Crespo en su calidad de Coordinador de Carrera.

Sangolquí, 2 de Octubre del 2007

Ing. Mercy Coronel
DIRECTOR

Ing. Graciela Baquero
CORDIRECTOR

DEDICATORIA

Esta obra la dedico a mi hijo *Alan Joel*,
quien es mi principal razón de existir,
y por ser mi fuente de alegría infinita

A mi padre y a mi madre,
por brindarme una oportunidad de superación,
por haberme permitido culminar una meta
con su guía y amor infinito,
por apoyarme incondicionalmente
y estar pendientes de mí a cada instante,
por sus sabios consejos y palabras,
además de su inagotable apoyo y cariño,
es así, que aquí se ve reflejado
el fruto de sus esfuerzos.

Verónica

AGRADECIMIENTO

Primero que todo, quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a mis queridos padres, quienes me proporcionaron su apoyo y respaldo en todos los momentos, quienes me infundieron la ética y el rigor que guían mi transitar por la vida.

Otro agradecimiento a mi hermano Ricardo por ser un ejemplo y guía en todos los momentos de mi vida y a mi primo Christian quien ha sido un apoyo en mi trabajo.

Además, quiero dar un sincero agradecimiento a mi Directora de tesis Mercy Coronel, y Codirectora Graciela Baquero, por todas sus enseñanzas, por todo el tiempo de entrega y dedicación.

A la Fundación Ayudemos a Vivir, por brindarme la oportunidad de realizar este proyecto.

Por último, quiero agradecer a la Escuela Politécnica del Ejército, por sembrar en mí no solo conocimientos, sino también la actitud necesaria para alcanzar el éxito.

Verónica

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	xvii
INTRODUCCION	xix
CAPITULO I	
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	2
1.2 GIRO DEL NEGOCIO	4
1.2.1 UBICACIÓN	6
1.2.2 OBJETIVOS DE LA FUNDACIÓN	6
1.2.3 CLIENTES	7
1.2.4 PROVEEDORES	8
1.2.5 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	9
1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	11
1.4 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.5 OBJETIVOS	
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	16
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.6 MARCO TEÓRICO	17
1.6.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	17
1.6.1.1 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	18
1.6.1.2 PASOS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	18
1.6.1.3 PRINCIPALES INDICADORES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	19
1.6.2 BALANCE SCORED CARD	19
1.6.2.1 LOS BENEFICIOS DEL SCORECARD	19
1.6.2.2 PASOS PARA CONSTRUIR EL BS	20
1.6.2.3 TABLERO DE CONTROL	20
1.6.2.4 CARACTERÍSTICAS DEL TABLERO DE CONTROL	20

1.6.2.5 BENEFICIOS	20
1.6.2.6 PERSPECTIVAS	21
1.6.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	22
1.6.3.1 ESTUDIO DEL ENTORNO	22
1.6.3.2 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	23
1.6.3.3 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE	23
1.6.3.3.1 ANÁLISIS DE CLIENTES	24
1.6.4 MATRICES	25
1.6.4.1 TIPOS DE MATRICES	25
1.6.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	26
1.6.5.1 MISIÓN	26
1.6.5.1.1 PREGUNTAS CLAVES PARA DEFINIR UNA MISIÓN.	26
1.6.5.1.2 ELEMENTOS DE LA MISIÓN.	27
1.6.5.2 VISIÓN	27
1.6.5.2.1 ¿CÓMO CONSTRUIR UNA VISIÓN?	27
1.6.5.3 OBJETIVOS	28
1.6.5.3.1 CRITERIOS PARA DEFINIR LOS OBJETIVOS	28
1.6.5.4 VALORES	28
1.6.6 ESTRATEGIA	29
1.6.6.1 TIPOS DE ESTRATEGIAS	29
1.6.7 INDICADORES	30
1.6.7.1 TIPOS DE INDICADORES	30
1.7 MARCO CONCEPTUAL	32
CAPITULO II	
2.1 ANÁLISIS EXTERNO	37
2.1.1 MACRO AMBIENTE	37
2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO	37
2.1.1.1.1 INFLACIÓN	37
2.1.1.1.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO	40
2.1.1.1.3. TASAS DE INTERÉS	43
2.1.1.1.3.1 TASA DE INTERÉS ACTIVA	43
2.1.1.1.3.2 TASAS DE INTERÉS PASIVA	45
2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO	46

2.1.1.3 FACTOR LEGAL	48
2.1.1.4 FACTOR SOCIAL	50
2.1.1.4.1 LA POBREZA	50
2.1.1.4.2 DESEMPLEO	53
2.1.1.4.3 MIGRACIÓN	55
2.1.1.4.4 DISCRIMINACIÓN SOCIAL	57
2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO	59
2.1.2 MICROAMBIENTE	61
2.1.2.1 PROVEEDORES	61
2.1.2.2 CLIENTES	71
2.1.2.2.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	72
2.1.2.3. COMPETENCIA	89
2.2 ANÁLISIS INTERNO	94
2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	94
2.2.1.1 PLANIFICACIÓN	94
2.2.1.2 ORGANIZACIÓN	94
2.2.1.3 DIRECCIÓN	95
2.2.1.4 CONTROL	96
2.2.1.5 EVALUACIÓN	96
2.2.1.6 INVESTIGACIÓN	97
2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA	97
2.2.3 CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO	98
2.2.4 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN	99
2.2.5 CAPACIDAD COMPETITIVA	99
2.2.6 CAPACIDAD TECNOLÓGICA	100
2.2.7 CAPACIDAD FÍSICA	101
2.2.8 PROCESO DE SERVICIO	101
2.3 MATRIZ DE RESUMEN	102
2.4 MATRIZ EVALUACIÓN	108
2.5 MATRIZ GENERAL ELECTRIC	111
2.6 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	111

2.7 MATRICES DE ACCIÓN	116
2.8 MATRIZ SÍNTESIS	129
2.9 SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	131

CAPITULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	135
3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	135
3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA	136
3.2.1. PRINCIPIOS CORPORATIVOS	136
3.2.2 VALORES	139
3.2.3 PARADIGMAS	141
3.2.4 MISIÓN	142
3.2.5 VISIÓN	143
3.2.6. OBJETIVOS	144
3.2.6.1 PROPUESTAS DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA	144
3.2.6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	147
3.2.6.3 MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS	149
3.2.6.4 RUTA CRITICA	150
3.2.6.5 TIEMPOS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	151
3.2.7 ESTRATEGIA CORPORATIVA	154
3.2.8 MAPA CORPORATIVO	156

CAPÍTULO IV

4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	
4.1 PERSPECTIVA DE FINANZAS	158
4.2 PERSPECTIVA DE CLIENTE MERCADO	160
4.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS Y REDES DE COOPERACIÓN	162
4.4 PERSPECTIVA DE CAPITAL INTANGIBLE	164

CAPITULO V

5. ELABORCIÓN DE PROYECTOS

5.1 PRIORIZACION DE PROYECTOS	171
5.2 ELABORACIÓN DE PERFILES DE LOS PROYECTOS	172
5.2.1 CORTO PLAZO	173
5.2.2 MEDIANO PLAZO	181
5.2.3. LARGO PLAZO	191
5.3. CRONOGRAMA DE PROYECTOS	193
5.4. DESARROLLO DE PROYECTOS	203
5.4.1 PROYECTO 1: IMPLEMENTACIÓN Y DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	203
5.4.2 PROYECTO 2: DESARROLLO DE PLANES - PROGRAMAS DE FINANCIAMIENTO Y AYUDA SOCIAL	211
5.4.3 PROYECTO 3: CREACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	221
5.4.4 PROYECTO 4: DIFUSIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	234
5.5 PRESUPUESTACION	241
5.5.1 PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS:	241
5.5.2 FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS	243
5.5.3 FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS	244
5.5.4 FLUJO COMPARATIVO	245

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES	247
6.2 RECOMENDACIONES	249

REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS	250
----------------------------------	------------

ANEXOS	252
---------------	------------

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA Nº 1.1 DISTRIBUCIÓN DE EMPLEADOS	5
TABLA Nº 1.2 DISTRIBUCIÓN DE ACUERDO AL TIPO DE DISCAPACIDAD	8
TABLA Nº 2.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO	40
TABLA Nº 2.3 PORCENTAJE DEL PIB DESTINADO A SALUD	41
TABLA Nº 2.4 TASA DE INTERÉS ACTIVA	43
TABLA Nº 2.5 TASA DE INTERÉS PASIVA	45
TABLA Nº 2.6 ÍNDICES DE POBREZA EN EL ECUADOR	51
TABLA Nº 2.7 PROMEDIO MENSUAL DE INGRESOS PER CÁPITA	52
TABLA Nº 2.8 INDICADORES DEL MERCADO LABORAL DE LA CIUDAD DE QUITO	53
TABLA Nº 2.9 TASA DE DESEMPLEO	54
TABLA Nº 2.10 CUADRO ESTADÍSTICO DE INGRESOS Y SALIDAS DE ECUATORIANOS	56
TABLA Nº 2.11 RESUMEN ANUAL DEL ACCESO A INTERNET	60
TABLA Nº 2.12 PROVEEDORES SOCIALES	51
TABLA Nº 2.13 TIEMPO DE TRATAMIENTO	72
TABLA Nº 2.14 COMPETENCIA DE F.A.V.I.	90
TABLA Nº 2.15 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	92
TABLA Nº 2.16 COMPARACIÓN CON LA COMPETENCIA	92
TABLA Nº 2.17 MATRIZ GENERAL ELECTRIC	111
TABLA Nº 3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	135
TABLA Nº 3.2 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS	138
TABLA Nº 3.3 MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES	140
TABLA Nº 3.4 PARADIGMAS	141
TABLA Nº 3.5 ELEMENTOS DE LA MISIÓN	142
TABLA Nº 3.6 ELEMENTOS DE LA VISIÓN	143

TABLA N° 5.1 RESUMEN DEL BSC – FINANZAS Y CRECIMIENTO	167
TABLA N° 5.2 RESUMEN DEL BSC – CLIENTE / MERCADO	168
TABLA N° 5.3 RESUMEN DEL BSC – PROCESOS Y REDES DE COOPERACIÓN	169
TABLA N° 5.4 RESUMEN DEL BSC – CAPITAL INTANGIBLE	170
TABLA N° 5.5 RESUMEN DE PROYECTOS	172
TABLA N° 5.6 PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS	241
TABLA N° 5.7 DISTRIBUCIÓN ANUAL DE LOS COSTOS DE LOS PROYECTOS	242
TABLA N° 5.8 FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS	243
TABLA N° 5.9 FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS	244
TABLA N° 5.10 FLUJO COMPARATIVO	245

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO Nº 1.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA F.A.V.I.	6
GRAFICO Nº 1.2 ORGANIGRAMA	10
GRAFICO Nº 1.3 DIAGRAMA DE ISHIKAWA	15
GRAFICO Nº 2.1 VARIACIÓN ANUAL DE LA INFLACIÓN	39
GRAFICO Nº 2.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO	41
GRAFICO Nº 2.3 EVOLUCIÓN DEL PIB DESTINADO A SALUD	42
GRAFICO Nº 2.4 TASA DE INTERÉS ACTIVA	44
GRAFICO Nº 2.5 TASA DE INTERÉS PASIVA	45
GRAFICO Nº 2.6 POLÍTICA SOCIAL DEL GOBIERNO	47
GRAFICO Nº 2.7 EVOLUCIÓN DE LA POBREZA	51
GRAFICO Nº 2.8 TASA DE DESEMPLEO	54
GRAFICO nº 2.9 REMESAS DEL ECUADOR	56
GRAFICO Nº 2.10 PERCEPCIÓN DE DISCRIMINACIÓN	58
GRAFICO Nº 2.11 TIPO DE DISCAPACIDAD	71
GRAFICO Nº 2.12 TIEMPO DE TRATAMIENTO	72
GRAFICO Nº 2.13 SEGMENTO DE MERCADO	91
GRÁFICO Nº 3.1 PROPOSICIONES GENÉRICAS DE VALOR	154

ÍNDICE ANEXOS

ANEXO 1 LEY DE DISCAPACIDADES	253
ANEXO 2 ENCUESTA A PROVEEDORES	281
ANEXO 3 ENCUESTA A CLIENTES	282
ANEXO 4 ENCUESTA A CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DE PRINCIPIOS Y VALORES	283
ANEXO 5 TRÍPTICO MODELO DE GESTIÓN	284
ANEXO 6 TALLER DE INTEGRACIÓN	287
ANEXO 7 FORMULARIO	289
ANEXO 8 ELABORACIÓN DE LA CARTA DE PRESENTACIÓN	291
ANEXO 9 ELABORACIÓN DEL PROYECTO A FINANCIARSE	294
ANEXO 10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	295
ANEXO 11 PRESENTACIÓN MODELO CULTURA ORGANIZACIONAL	298

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto está enfocado a ofrecer un modelo de Gestión Estratégica para la Fundación Ayudemos a Vivir. Ésta es una fundación legalmente constituida desde el 18 de Abril de 1996, como una Organización no Gubernamental de Padres de familia de niños con discapacidad, con personería jurídica de derecho privado, regulada por las disposiciones del Título XXIX del Libro Primero del Código Civil, cuyo principal objetivo es velar por el bienestar de los menores discapacitados, a través del diseño de planes de capacitación, elaborados y ejecutados por el Equipo técnico para las áreas de Terapia Física, Terapia de Lenguaje, Terapia Ocupacional y Psicología, y la colaboración de los padres de familia, lo que contribuirá a conseguir un mejor estilo de vida.

A pesar de permanecer por más de diez años en el mercado, F.A.V.I. no ha evolucionado en el mercado, su nivel de servicio ha permanecido constante, se nota claramente la falta de presupuesto, la falta de gestión en proyectos de financiamiento, mala administración, coordinación, y control, la falta de una planificación estratégica, insuficiente desarrollo de planes y programas de autofinanciamiento, limitada información contable clara, actualizada y precisa, falta de capacitación y actualización de conocimientos de los empleados, falta de incentivos e inseguridad laboral.

Esta propuesta tiene como objetivo identificar las variables críticas del entorno y su interacción con la organización que permitan definir un adecuado direccionamiento estratégico mediante la definición oportuna de Indicadores de Gestión que ayuden a la empresa a mejorar administrativa y productivamente elevando la calidad, la imagen institucional y el nivel de satisfacción del cliente para incrementar la competitividad, rentabilidad y posicionamiento dentro del mercado en los próximos años.

Entre los principales resultados obtenidos del estudio situacional y ambiental tenemos como oportunidades: que el cliente considere que el precio del servicio

son competitivos, la mayor demanda del servicio, el aumento del incremento del PIB al sector de la salud, incremento de los ingresos de la población, la mejoras de las políticas sociales por parte del gobierno; en cuanto a las amenazas: la falta de competitividad en cuanto a la variedad de los servicios ofertados, el personal médico no se encuentra capacitado, la limitada infraestructura, la dependencia de proveedores sociales, la falta de ayuda social por parte del estado, en cuanto a las fortalezas: la confianza de cliente al contar con la colaboración de voluntarios especializados, la autogestión realizada empíricamente ha dado buenos resultados, los precios en referencia a la competencia son realmente competitivos, y las principales debilidades son: la carencia de una planificación estratégica, la falta de planes tácticos, la falta de control sobre el recurso humano, la falta de presupuesto y otras herramientas contables, la carencia de planes de autofinanciamiento la falta de capacitación al personal, la falta de realización e implementación de planes de marketing social.

En cuanto al análisis del cliente se pudo determinar que el mayor porcentaje de clientes se encuentra solo satisfechos, puede provocar una mala publicidad por parte de los mismos clientes, contar con una mala administración disminuye la credibilidad de los clientes y crea una mala imagen de FAVI, el personal médico no esta capacitado lo que puede retrasar o estancar el normal desenvolvimiento y tratamiento de los niños de la fundación. En referencia a la competencia FAVI tiene muchos competidores en el mercado, y algunas fundaciones que pertenecen al estado, es decir, existe competencia fuerte y posicionada en el mercado, con buenos atributos, proyecciones, y colaboración del estado, crea inestabilidad en FAVI, retrasa su crecimiento y su permanencia en el mercado.

En base a éstos resultados se desarrollaron iniciativas estratégicas y se establecieron indicadores de gestión para cada objetivo planteado mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral, lo cual ayudará a la fundación a mejorar su liquidez y autogestión, manteniendo un mejor control y evaluación del modelo de gestión propuesto.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las fundaciones benéficas, no cuentan con el apoyo constante por parte del estado, y realizan gestión propia para la obtención de recursos, es esta la razón, por la que, las fundaciones del Ecuador, ofrecen un servicio de calidad baja a sus demandantes y es imposible cubrir sus necesidades en su totalidad y sobretodo imposible que las personas de recursos económicos bajos accedan a él. Hoy por hoy el estado, a fin de desarrollar el incentivo en la creación de proyectos benéficos, organiza concursos y apoya con el financiamiento a los mismos.

Un aspecto negativo en las fundaciones benéficas es que tienden a malgastar sus recursos por mal manejo y falta de rendición de cuentas, porque no existe un personal administrativo calificado, que gestione sus actividades y procesos, por cuanto es relevante, implementar indicadores que permitan controlar y verificar los mismo. Un modelo de Gestión estratégica es una herramienta administrativa que busca establecer ventajas competitivas de la organización, analizando las diferentes variables del entorno que permitan definir un direccionamiento estratégico y su adecuada implementación y control para mejorar la situación actual de la misma.

El presente proyecto tiene como objetivo establecer la variables críticas del entorno que permitan definir un adecuado direccionamiento estratégico con la identificación oportuna de Indicadores de Gestión que conlleven al mejoramiento administrativo y operativo elevando la calidad, la imagen institucional y el nivel de satisfacción del cliente para incrementar la competitividad y el posicionamiento dentro del mercado en los próximos años.

El proyecto esta compuesto de seis capítulos. En el I capítulo, se realiza un análisis del panorama general de la fundación, sus antecedentes, giro del negocio, sus objetivos, su organización, la determinación del problema, que servirán de base para el desarrollo del estudio.

En el II Capítulo, se analiza el macroambiente / microambiente, y el ambiente interno con el fin de determinar variables interna y externas que influyan en el normal comportamiento y desenvolvimiento, determinando así las diferentes oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

En el III Capítulo, se establece un direccionamiento estratégico el cual comprende la definición del negocio y su filosofía corporativa, determinando los principios, valores, paradigmas, misión, visión, objetivos, estrategias de la empresa, el mapa estratégico por perspectivas dentro de la cual se identifica las relaciones causa-efecto y el mapa estratégico corporativo, el cual contiene los objetivos estratégicos que son traducción de la estrategia y la visión empresarial.

En el IV Capítulo se desarrolla el Cuadro de Mando Integral, que es una herramienta que permite implementar el modelo de Gestión Estratégica de una organización a partir de la descripción de objetivos, factores claves de éxito, indicadores, metas e iniciativas, los cuales integrados describen la estrategia de la compañía y la forma como se logrará dicha estrategia,

En el V Capítulo se identifican los proyectos estratégicos, se priorizan, se realiza un perfil y una programación de los mismos, y el desarrollo de los proyectos de corto plazo, se realiza la presupuestación de la proyectos elegidos, el flujo de caja proyectado con los proyectos y sin proyectos.

En el VI Capítulo, se plantean conclusiones y recomendaciones, resultado del desarrollo de los capítulos anteriores, los mismos que servirán como parámetros a considerar para la correcta implementación de este proyecto.