

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	281
-------------------------------	------------

INTRODUCCIÓN.....	i
--------------------------	----------

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES 2

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	1
1.2 GIRO DEL NEGOCIO.....	2
1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	3
1.4 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.4.1 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	11
1.5 OBJETIVO DEL PLAN.....	11
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	11
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.6 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	12
1.6.1 MARCO TEÓRICO.....	12
1.6.2 MARCO CONCEPTUAL.....	28

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....34

2.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	34
2.1.1 MACROAMBIENTE.....	34
2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO.....	34
2.1.1.1.1 INFLACIÓN.....	35
2.1.1.1.2 TASA DE INTERÉS.....	37
2.1.1.1.2.1 TASA DE INTRÉS ACTIVA.....	37
2.1.1.1.2.2 TASA DE INTERÉS PASIVA.....	39
2.1.1.1.3 PRODUCTO INTERNO BRUTO.....	41
2.1.1.1.4 RIESGO PAÍS.....	42
2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO.....	44
2.1.1.3 FACTOR LEGAL.....	46
2.1.1.4 FACTOR SOCIAL.....	47
2.1.1.4.1 EDUCACIÓN.....	47
2.1.1.4.1 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA.....	51
2.1.1.4.2 DESEMPLEO.....	52
2.1.1.4.3 SUBEMPLEO.....	53
2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO.....	54
2.1.1.6 FACTOR AMBIENTAL.....	55
2.1.2 MICROAMBIENTE.....	56
2.1.2.1 CLIENTES.....	56
2.1.2.1.1 CLIENTES ACTUALES.....	56
2.1.2.1.1.2 TABULACION DE LA ENCUESTA.....	58

2.1.2.2 PROVEEDORES.....	64
2.1.2.2.1 TABULACION DE LA ENCUESTA.....	66
2.1.2.3 COMPETENCIA.....	71
2.1.2.3.1 SECTOR COMPETENCIA.....	71
2.1.2.3.2 COMPETENCIA POTENCIAL.....	73
2.2 ANÁLISIS INTERNO.....	74
2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.....	74
2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA.....	75
2.2.3 CAPACIDAD PRODUCTIVA.....	76
2.2.3.1 CADENA DE VALOR.....	76
2.2.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA.....	77
2.2.5 CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO.....	77
2.2.6 CAPACIDAD COMERCIAL.....	79
2.2.7 CAPACIDAD COMPETITIVA.....	80
2.2.7.1 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.....	80
2.2.7.2 CRECIMIENTO DEL MERCADO.....	81
2.3 ANÁLISIS FODA.....	83
2.3.1 MATRICES.....	83
2.3.1.1. MATRIZ RESUMEN.....	83
MATRIZ EXTERNA.....	83
MATRIZ INTERNA.....	87
2.3.1.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA.....	89
MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA.....	89
MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA.....	95
2.3.1.3 MATRIZ GENERAL ELECTRIC.....	98
2.3.1.4 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN.....	99
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN OPORTUNIDADES.....	99
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN AMENAZAS.....	102
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN FORTALEZAS.....	104
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DEBILIDADES.....	106
2.3.1.5 MATRICES DE ACCIÓN.....	108
2.3.1.5.1 MATRIZ F.O.....	108
2.3.1.5.2 MATRIZ D.A.....	112
2.3.1.5.3 MATRIZ F.A.....	116
2.3.1.5.4 MATRIZ D.O.....	119
2.3.1.5.5 MATRIZ DE SÍNTESIS.....	123

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	130
3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	130
3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA.....	131
3.2.1 PRINCIPIOS.....	131
3.2.1.1 MATRIZ AXIOLÓGICA.....	132
3.2.2 VALORES.....	133
3.2.3 PARADIGMAS 156	

3.2.4 MISIÓN.....	137
3.2.5 VISIÓN.....	138
3.2.6 OBJETIVOS.....	139
3.2.6.1 PROPUESTA DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA.....	139
3.2.6.1.1 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS.....	140
3.2.6.1.2 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES.....	141
3.2.6.1.3 PROCESOS Y REDES DE COOPERACIÓN.....	142
3.2.6.1.4 CAPITAL INTANGIBLE.....	142
3.2.6.1.5 RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	143
3.2.6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE.....	145
3.2.7 TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE.....	145
3.2.8 ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	147
3.2.9 MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO.....	151

CAPÍTULO IV

4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC).....	152
4.1 DEFINICIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	152
4.2 ELABORACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	152
4.2.1 PRE – OBJETIVOS.....	153
4.2.2 INDICADORES DE GESTIÓN.....	154
4.2.3 ANÁLISIS DE AFINIDAD.....	155
4.2.4 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS.....	156
4.2.5 IMPACTO VS FACTIBILIDAD.....	157
4.2.6 OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	160
4.2.7 MAPA ESTRATEGICO.....	161
4.2.8 MATRIZ ESTRATÉGICA.....	162
4.2.9 TABLERO DE COMANDO.....	163
4.2.10 CUADRO DE MANDO.....	164
4.2.11 MATRIZ DE CUMPLIMIENTO.....	165
4.2.12 PERFIL ESTRATEGICO.....	166
4.2.12 MAPA ESTRATÉGICO PONDERADO.....	167

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE PROYECTOS.....	168
5.1 DETERMINACIÓN DE PROYECTOS.....	168
5.2 ELABORACIÓN DE PERFILES DE PROYECTO.....	171
5.2.1 PROYECTOS DE CORTO PLAZO.....	171
PROYECTO 1: DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	171
PROYECTO 2: PLAN DE COMUNICACIÓN TECNOLÓGICA.....	173
PROYECTO 3: MEJORAMIENTO DEL CLIMA ABORAL.....	175
PROYECTO 4: PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL.....	177

5.2.2 PROYECTOS DE MEDIANO PLAZO.....	179
PROYECTO 1: SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN.....	179
PROYECTO 2: MAJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	181
PROYECTO 3: CONTROL DE CALIDAD.....	183
5.2.3 PROYECTOS DE LARGO PLAZO.....	185
PROYECTO 1: PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN DE ACTIVOS FIJOS.....	185
PROYECTO 2: PLAN DE INVERSIÓN PARA ORGANISMOS INTERNACIONALES.....	187
PROYECTO 3: PLAN DE MARKETING.....	189
5.3 PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS.....	191
5.4 DESARROLLO DE PROYECTOS.....	202
5.4.1 PROYECTO 1: DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	202
5.4.1.1 ANTECEDENTES.....	202
5.4.1.2 ALCANCE.....	202
5.4.1.3 OBJETIVO GENERAL.....	202
5.4.1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	203
5.4.1.5 JUSTIFICACIÓN.....	203
5.4.1.6 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.....	203
5.4.2 PROYECTO 2: PLAN DE COMUNICACIÓN TECNOLÓGICA.....	214
5.4.2.1 ANTECEDENTES.....	214
5.4.2.2 ALCANCE.....	214
5.4.2.3 OBJETIVO GENERAL.....	214
5.4.2.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	214
5.4.2.5 JUSTIFICACIÓN.....	214
5.4.2.6 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.....	215
5.4.3 PROYECTO 3: MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES.....	219
5.4.3.1 ANTECEDENTES.....	219
5.4.3.2 ALCANCE.....	219
5.4.3.3 OBJETIVO GENERAL.....	219
5.4.3.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	219
5.4.3.5 JUSTIFICACIÓN.....	220
5.4.3.6 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.....	220
5.4.4 PROYECTO 4: PLAN DE CAPACITACION DEL PERSONAL.....	227
5.4.4.1 ANTECEDENTES.....	227
5.4.4.2 ALCANCE.....	227
5.4.4.3 OBJETIVO GENERAL.....	227
5.4.4.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	227
5.4.4.5 JUSTIFICACIÓN.....	227
5.4.4.6 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.....	228

CAPÍTULO VI

6. INDICADORES DE GESTIÓN Y PRESUPUESTACIÓN.....	234
6.1. INDICADORES DE GESTIÓN.....	234
6.1.1. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN.....	234
6.1.2. TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	235
6.2. PRESUPUESTACIÓN.....	237
6.2.1. PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS.....	237
6.2.2. FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO LA SITUACIÓN ACTUAL (SIN PROYECTOS).....	239
6.2.3. FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS.....	239
6.2.4. COMPARACIÓN DE LOS FLUJOS CON Y SIN PROYECTOS.....	255
6.2.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	258
6.3 DESARROLLO DE ESCENARIOS.....	263
6.3.1 OBJETIVOS – ACTORES.....	264
6.3.2 MATRIZ ACTOR - ACTOR.....	265
6.3.3 MATRIZ ACTOR – OBJETIVO.....	266
6.3.4 VARIABLES RELEVANTES.....	267
6.3.5 POSIBILIDADES.....	268
6.3.6 ESCENARIOS.....	269
6.3.7 PROBABILIDAD DE ESCENARIOS.....	270
6.3.8 ANALISIS DE ESCENARIOS.....	271

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	274
7.1 CONCLUSIONES.....	274
7.2 RECOMENDACIONES.....	276
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	277

ANEXOS.....	283
ANEXO 2.1: LISTA DE CLIENTES.....	284
ANEXO 2.2: ENCUESTA A CLIENTES.....	287
ANEXO 2.3: LISTADO DE PROVEEDORES.....	290
ANEXO 2.4: ENCUESTA A PROVEEDORES.....	295

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2.1: VARIACIÓN DE LA INFLACIÓN.....	36
TABLA 2.2: VARIACIÓN DE LA TASA ACTIVA.....	38
TABLA 2.3: VARIACIÓN DE LA TASA DE INTERÉS PASIVA.....	40
TABLA 2.4: PRODUCTO INTERNO BRUTO.....	41
TABLA 2.5: RIESGO PAÍS.....	43
TABLA 2.6: INDICADORES DE EDUCACIÓN.....	50
TABLA 2.7: DESEMPLEO.....	52
TABLA 2.8: SUBEMPLEO.....	53
TABLA 3.1: PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS.....	140
TABLA 3.2: PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES.....	141
TABLA 3.3: PROPUESTA DE VALOR EN PROCESOS Y REDES DE COOPERACIÓN.....	142
TABLA 3.4: PROPUESTA DE VALOR EN CAPITAL INTANGIBLE.....	142
TABLA 3.5: PROPUESTA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	143
TABLA 5.1: IMPACTO DE LOS PROYECTOS.....	168
TABLA 5.2: PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.....	169
TABLA 5.3: MATRIZ DE PROYECTOS.....	170
TABLA 5.4: DIAGRAMA DE GANTT DE PROYECTOS.....	191
TABLA 5.5: PROYECTO NO. 1.....	192
TABLA 5.6: PROYECTO NO. 2.....	193
TABLA 5.7: PROYECTO NO. 3.....	194
TABLA 5.8: PROYECTO NO. 4.....	195
TABLA 5.9: PROYECTO NO. 5.....	196
TABLA 5.10: PROYECTO NO. 6.....	197
TABLA 5.11: PROYECTO NO. 7.....	298
TABLA 5.12: PROYECTO NO. 8.....	299
TABLA 5.13: PROYECTO NO. 9.....	200
TABLA 5.14: PROYECTO NO. 10.....	201
TABLA 6.1: INDICADORES DE GESTIÓN POR PERSPECTIVAS.....	236
TABLA 6.2: PRESUPUESTO DE PROYECTOS	237
TABLA 6.3: DISTRIBUCIÓN ANUAL DEL PRESUPUESTO DE PROYECTOS.....	238

TABLA 6.4: CALCULO DE LA TASA DE CRECIMIENTO.....	239
TABLA 6.5: INGRESOS PROYECTADOS.....	240
TABLA 6.6: PROYECCIÓN DE GASTOS.....	240
TABLA 6.7: FLUJO DE CAJA SIN CONSIDERAR LOS PROYECTOS.....	245
TABLA 6.8: CALCULO DE LA TMAR.....	247
TABLA 6.9: VALOR ACTUAL NETO SIN PROYECTOS.....	247
TABLA 6.10: TASA INTERNA DE RETORNO.....	248
TABLA 6.11: RELACIÓN BENEFICIO / COSTO.....	248
TABLA 6.12: TASA DE CRECIMIENTO CON PROYECTOS.....	249
TABLA 6.13: FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO LOS PROYECTOS.....	250
TABLA 6.14: VALOR ACTUAL NETO SIN PROYECTOS.....	253
TABLA 6.15: TASA INTERNA DE RETORNO.....	254
TABLA 6.16: RELACIÓN BENEFICIO / COSTO.....	255
TABLA 6.17: COMPARACIÓN FLUJOS DE CAJA.....	255
TABLA 6.18: COMPARACIÓN DE EVALUACIÓN FINANCIERA.....	256
TABLA 6.19: FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO UN ESCENARIO OPTIMISTA.....	259
TABLA 6.20: FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO UN ESCENARIO PESIMISTA.....	260
TABLA 6.21: TABLA COMPARATIVA.....	261

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1.1: CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	22
CUADRO 1.2: F.O.D.A.....	27
CUADRO 1.3: PROYECTO DE IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD.....	33
CUADRO 3.1: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	130
CUADRO 3.2: MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS.....	132
CUADRO 3.3: PRINCIPIOS.....	133
CUADRO 3.4: MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES.....	134
CUADRO 3.5: VALORES.....	136
CUADRO 3.6: PARADIGMAS.....	137
CUADRO 3.7: ELEMENTOS CLAVE DE LA MISIÓN.....	137
CUADRO 3.8: MISIÓN.....	138
CUADRO 3.9 ELEMENTOS CLAVE DE LA VISIÓN.....	138
CUADRO 3.10: VISIÓN.....	139
CUADRO 3.11: OBJETIVO CORPORATIVO.....	139
CUADRO 3.12: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PROPUESTA DE VALOR.....	144
CUADRO 3.13: TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	146
CUADRO 3.14: ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	150
CUADRO 5.1: CRONOGRAMA DE DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN.....	204
CUADRO 5.2 CRONOGRAMA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN.....	216
CUADRO 5.3: CURSOS DE CAPACITACIÓN.....	231
CUADRO 5.4: CRONOGRAMA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN.....	232

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1: CADENA DE VALOR.....	6
FIGURA 1.2: CADENA DE VALOR.....	6
FIGURA 1.3: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	7
FIGURA 1.4: DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO.....	10
FIGURA 1.5: IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	13
FIGURA 3.1: PROPUESTAS GENÉRICA DE VALOR.....	148
FIGURA 5.1: MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL.....	223
FIGURA 5.2: MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL.....	224

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1.1: BSC EN LA ORGANIZACIÓN.....	15
GRÁFICO 1.2: PERSPECTIVAS ORGANIZACIONALES EN EL BSC.....	16
GRÁFICO 1.3: PERSPECTIVAS COMO EJES DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	17
GRÁFICO 1.4: PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL BSC.....	18
GRÁFICO 1.5: ADMINISTRACIÓN EN BASE A SCORECARDS.....	18
GRÁFICO 1.6: ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	20
GRÁFICO 2.1: INFLACIÓN.....	36
GRÁFICO 2.2: TASA DE INTERÉS ACTIVA	37
GRÁFICO 2.3: TASA DE INTERÉS PASIVA	39
GRÁFICO 2.4: PRODUCTO INTERNO BRUTO.....	41
GRÁFICO 2.5: RIESGO PAÍS.....	42
GRÁFICO 2.6: DESEMPLEO.....	52
GRÁFICO 2.7: ANALISIS DE PORTER.....	72
GRÁFICO 2.8: ANÁLISIS DE COMPETENCIAS.....	72
GRAFICA 5.1. DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO CARTELERA.....	206
GRÁFICO 5.2: GRAFICA 5.2 DISEÑO DE CARNES COLGANTES.....	208
GRÁFICO 6.1: CRECIMIENTO DE INGRESOS SIN PROYECTOS.....	241
GRÁFICO 6.2: CRECIMIENTO DE Y GASTO SIN PROYECTOS.....	242
GRÁFICO 6.3: RELACIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS SIN CONSIDERAR LOS PROYECTOS.....	243
GRÁFICO 6.4: FLUJO DE CAJA SIN CONSIDERAR LOS PROYECTOS.....	246
GRÁFICO 6.5: FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO LOS PROYECTOS.....	251
GRÁFICO 6.6: SITUACIÓN ACTUAL VS. SITUACIÓN PROPUESTA.....	257
GRÁFICO 6.7: COMPARACIÓN ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	262