



# ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

“MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA  
BASADO EN EL BALANCE SCORE CARD  
DE LA MICROEMPRESA LA VERTIENTE

JUAN CARLOS GUTIÉRREZ CRUZ

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERO COMERCIAL

Año 2009

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL.

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

JUAN CARLOS GUTIERREZ CRUZ

### **DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado Modelo de gestión estratégica para la microempresa LA VERTIENTE, basada en el Balanced Score Card ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Quito 11 de Marzo del 2009.

---

JUAN CARLOS GUTIÉRREZ CRUZ

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL.

**AUTORIZACIÓN**

Yo, JUAN CARLOS GUTIERREZ CRUZ

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Modelo de gestión estratégica para la microempresa LA VERTIENTE, basada en el Balanced Score Card, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito 11 de Marzo del 2009.

---

JUAN CARLOS GUTIERREZ CRUZ

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL.

**CERTIFICADO**

PROFESOR. INFORMANTE I; ING. ALICIA JEANETH PESÁNTEZ.

PROFESOR. INFORMANTE II; ING. JUAN FRANCISCO VELASCO C., M.F.E

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado Modelo de gestión estratégica para la microempresa LA VERTIENTE, basada en el Balanced Score Card realizado por JUAN CARLOS GUTIERREZ CRUZ, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la realidad de lo avalizado se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Juan Carlos Gutierrez Cruz que lo entregue a ING. Alicia Jeaneth Pesántez, en su calidad de Director de la Carrera.

Quito 11 de Marzo del 2009.

---

Ing. Alicia Jeaneth Pesántez  
DIRECTOR

---

ING. Juan Francisco Velasco C., M.F.E  
CODIRECTOR

## DEDICATORIA

*Con cariño dedico este libro a mis padres quienes constantemente me enseñaron a vencer los obstáculos de la vida. En que cada día es diferente con una nueva luz y debemos enfrentarlo con nuestras actitudes positivas.*

*A mis hermanos que me dieron su apoyo y comprensión en especial aquel el hermano quien me guía desde ese lugar enigmático.*

*A mi familia quienes comprendieron que el valioso tiempo de mi ausencia estaba siendo aprovechado en una meta tan anhelada como es mi primer libro.*

## AGRADECIMIENTO

*A Dios a quien en un día imploro para que me de fuerzas y la comprensión de sus decisiones.*

*A la microempresa LA VERTIENTE la cual me ha brindado la oportunidad de estudiar en tan distinguida Universidad y guiarme como una persona llena de valores y profesional.*

*A mi director y codirector que supieron impartirnos sus conocimientos aceptando mis defectos y virtudes.*

*Y a todas las personas que de una y otra forma son parte del transcurso de mi vida que me guían con sus humildes consejos.*

Necesita dar el primer paso por pequeño que sea. Concéntrate en el hecho de que estas dispuesto a aprender. Sucederá verdaderos milagro.

**Louisel. Hay**

## RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo de la presente TESIS es una propuesta de modelo de gestión estratégica para la microempresa LA VERTIENTE, fundada en 1996 en el cantón Cayambe por el actual propietario Edmundo Walter Gutiérrez Trujillo, quien decide emprender la idea de negocio de un criadero de truchas, gracias al despertéis y su práctica como Administrador en su trabajo anterior (criadero TOTORAUCO).

Microempresa dedicada a la crianza y comercialización de trucha arco iris, su principal segmento de mercado esta localizado en el cantón Cayambe y Quito

La microempresa a experimentado algunas dificultades durante su presencia en el mercado, como es la falta de introducción de nuevas líneas de productos, la renovación de maquinaria y la creación de la cadena de valor que involucra los procesos han originado el estancamiento de sus venta, la cual amenaza a la microempresa a desaparecer si no se opta por los correctivos a corto plazo sugeridos.

Esta propuesta de modelo de gestión tiene como objetivo identificar las variables críticas del entorno y su interacción con la microempresa que permitan definir un adecuado direccionamiento estratégico mediante la identificación del FODA que conlleva a tener muy claro el entorno en que se maneja la microempresa y ayudan a implantar planes de contingencia para el futuro siendo más competitiva, rentable y alcanzar un posicionamiento en el mercado en lo próximos años.

Entre los principales resultados obtenidos del estudio situacional se tiene como oportunidades: que el cliente considere que el producto es de alta calidad frente a los competidores a un precio adecuado, la ausencia del impuesto al valor agregado ocasiona que el producto se ha vendido directamente como la base imponible.

En cuanto a las fortalezas; el contar con precios competitivos en el mercado, producto de alta calidad 100% natural, infraestructura adecuada para el giro del

negocio y la calidad del agua 100 % de vertiente hace que la microempresa se destaque en su producto y el cliente sienta cubierta sus necesidades.

Las principales debilidades son: la carencia de una planificación estratégica, la desactualización tecnológica, el retraso en cuanto a innovación de líneas de productos, la escasa capacitación y motivación de los empleados, esto conlleva a que el propietario debe poner mucho énfasis para convertir estas debilidades en fortalezas.

En cuanto al análisis de los clientes se pudo determinar que la calidad, el diseño, la innovación, la comodidad y el precio de los productos son los factores que exigen hoy en día el cliente, por esa razón es fundamental que la microempresa LA VERTIENTE fije sus actividades a satisfacer al cliente.

La concentración de las ventas en un cliente actual denominado Comisariatos Santa Maria, es una debilidad que se debe analizar con más precaución para que la microempresa no posea un alto riesgo en ventas, es recomendable diversificar el riesgo.

Es necesario enfocarse al promocionar más la marca para que exista un conocimiento de la misma

Dentro del análisis de la competencia se pudo concluir que la microempresa tiene que enfrentar a pocos competidores con una marca ya posicionada en el mercado pero cabe mencionar que los precios son una arma muy fundamental para seguir en el mercado compitiendo

Con el estudio antes ya descrito, se puede sugerir proyectos y estrategias para prevenir algunos contratiempos que podrían acontecer a la microempresa.

Sugerencias que están basadas a un análisis detallado de la situación de la microempresa. La aplicación de los proyectos a corto plazo sugeridos en el desarrollo de la tesis son muy fundamentales para un crecimiento continuo y permanente frente



a la competencia que día a día tiende a descubrir las necesidades de los clientes y aprovecha cubriéndoles.

El presupuesto de la implementación de los proyectos tanto a corto, mediano y largo plazo es de \$ 7405,00 prorrateados para los 5 años.

El análisis Financiero realizado de estos proyectos están sustentados con la aplicación de formulas financieras que revelan si son o no factibles de aplicarlos como son; El VAN es igual a \$ 17937,11, el TIR es otra variable que mide el impacto de los proyectos propuestos con un valor de recuperación del \$ 118,78, el costo beneficio es de 2,95 dólares

## EXECUTIVE SUMMARY

The development of the present THESIS is for a proposal of model of strategic management for the micro company LA VERTIENTE, founded in 1996 in the region Cayambe by the actual proprietor Edmundo Walter Gutiérrez Trujillo, who decided to undertake the idea of the business of a breeding place of trout, thanks to his practice as an Administrator in his previous job (Breeding place TOTORAUCO).

The micro company dedicated to the growth and commercialization of the rainbow trout, his principal segment of marketing is located in the region Cayambe and Quito.

The micro company has experimented some difficulties during his presence in the market, as it is the lack of introduction of new product lines, the renovation of the machinery and the creation of the chain of value that involves the process has originated an stagnation of his sales, which threatens the micro company to disappear if he doesn't choose for the correctives of a suggested short term.

This proposal of model of strategic has as an objective to identify the critical variables that half-close and its interaction with the micro company that allows to define an adequate strategically direction through the identification of FODA that takes it to be clearly the half-close in which it drives the micro company and helps to make implant planes of contingency for the future being more competitive, and rentable and to reach a positioning in the market throughout the years.

In between the principal obtained results of the situational studies there are opportunities like: the client considering that the product is of high quality in front of the competitors to an adequate price, the absence of the tax of the aggregated value causes that the product has been sold directly like a taxable base.

As far as to the strengths; to count with competitive prices in the market, the product of high quality 100% natural, the adequate infrastructure for the turn of the business

and the quality of the 100% water has a slope that makes the micro company get stuck in its' product and the client feels his necessities covered.

The principal weaknesses are: the lack of strategically planning, the lack of upgraded technology, the delay as far as the innovation of the product line, the little qualification and motivation of the employees, this entails to that the proprietor must put a lot of emphasis to convert these weaknesses strengths.

As far as to the analysis of the clients they can determinates that the quality, design, the innovation, comfort and the price of the products are the factors that the client demand for the in day, because of this reason its fundamental that the micro company LA VERTIENTE fix its activities to satisfy the client.

The concentration of the sales in an actual client denominated Comisariatos Santa Maria, it's a weakness that should be analyzed with more precaution so the micro company won't have a high risk in sales, its recommended to diversify the risk. It's necessary to focus when promoting more marks so there could exist a knowledge of the same one.

Within the analysis of the competition can conclude that the micro company has to enfront little competitors with a mark already positioned in the market but it fits to mention that the prices is a weapon very fundamental to continue competing in the market.

With the study before mentioned, they can suggest projects and strategies in order to prevent some misfortunes that can upset the micro company.

Suggestions that are based on an analysis detailed with the situation of the micro company, the application of the projects in a short term suggested in the development of the thesis are very fundamental for the continues growth and permanent front to the competition that day by day tenders to discover the necessities of the clients and take advantage covering it.

The budget of the implementation of the projects as much as short, medium and long term is of prorated \$ 7405,00 for the 5 years.

The analysis Financial released from these projects are sustained with the application of financial formulas that reveal if they are or not feasible to apply them as they are: The VAN is equal to \$ 17937,11 the TIR it is another variable that measures the impact of the projects proposed with a value of recovery of \$ 118,78 the cost benefit is of 2,95 dollars

# INDICE.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO.....	I
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	III
AUTORIZACIÓN.....	IV
CERTIFICADO.....	II
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
RESUMEN EJECUTIVO.....	VII

## CAPITULO I GENERALIDADES

1.2	GIRO DEL NEGOCIO.....	2
1.3	LINEAS DE PRODUCTOS.....	6
1.4	CLIENTES.....	6
1.6	COMPETIDORES.....	8
1.7	ESTRUCTURA.....	9
1.8	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	10
1.8.1	VISIÓN 2012.....	10
1.8.2	MISIÓN.....	10
1.8.3	VALORES.....	11
1.8.4	PRINCIPIOS.....	12
1.9	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.10	OBJETIVOS.....	15
1.10.1	OBJETIVO GENERAL.....	15
1.10.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	15
1.11	MARCO REFERENCIAL.....	16
1.11.1	MARCO TEORICO.....	16
1.11.2	MARCO CONCEPTUAL.....	21

## CAPITULO II DIAGNOSTICO SITUACIONAL

2.1	ANÁLISIS EXTERNO.....	25
2.1.1	MACRO AMBIENTE.....	25
2.1.1.1	FACTOR ECONÓMICO.....	26
2.1.1.1.1	PIB.....	26
2.1.1.1.2	INFLACIÓN.....	28
2.1.1.1.3	TASA DE INTERÉS.....	29
2.1.1.1.3.1	PASIVA.....	29
2.1.1.1.3.2	TASA ACTIVA.....	30
2.1.1.1.4	PRECIO DEL PETROLEO.....	32
2.1.1.1.5	BALANZA COMERCIAL.....	33
2.1.1.1.6	IMPUESTOS.....	34
2.1.1.2	FACTOR POLÍTICO.....	35
2.1.1.3	FACTOR LEGAL.....	36
2.1.1.4	FACTOR SOCIAL Y CULTURAL.....	38
2.1.1.4.1	TASA DE DESEMPLEO.....	38
2.1.1.4.2	VARIABLES SOCIALES.....	39
2.1.1.5	FACTOR TECNOLÓGICO.....	40
2.1.1.5.1	ADELANTOS Y APLICACIONES.....	40
2.1.1.6	FACTOR AMBIENTAL.....	41
2.1.1.6.1	CLIMA.....	41
2.1.2	MICRO AMBIENTE.....	42
2.1.2.1	PROVEEDORES.....	42
2.1.2.2	CLIENTES.....	47
2.1.2.2.1	CLIENTES ACTUALES.....	48
2.1.2.2.2	CLIENTES POTENCIALES.....	50
2.1.2.3	ESTUDIO DE MERCADO.....	51
2.1.2.3.1	TAMAÑO DE MUESTRA.....	51
2.1.2.3.2	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	53
2.1.2.4	COMPETENCIA.....	62
2.1.2.4.3	BARRERAS DE INGRESO.....	65
2.1.2.4.4	PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	66
2.2	ANÁLISIS INTERNO.....	67
2.2.1	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.....	67
2.2.1.1	PLANIFICACIÓN.....	67
2.2.1.2	ORGANIZACIÓN.....	67

2.2.1.3	DIRECCIÓN.....	68
2.2.1.4	CONTROL.....	68
2.2.2	CAPACIDAD FINANCIERA.....	69
2.2.2.2	PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	71
2.2.3	CAPACIDAD PRODUCTIVA.....	72
2.2.4	CAPACIDAD TECNOLÓGICA.....	73
2.2.5	CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS.....	74
2.2.6	CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN.....	76
2.3	ANÁLISIS FODA.....	77
2.3.1	MATRICES.....	78
2.3.1.1	MATRIZ EXTERNA.....	79
2.3.1.2	MATRIZ INTERNA.....	80
2.3.1.3	MATRIZ DE POTENCIALIDAD.....	81
2.3.1.4	MATRIZ DE VULNERABILIDAD.....	84

### **CAPITULO III DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

3.1	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	90
3.2	FILOSOFÍA CORPORATIVA.....	90
3.2.1	VALORES.....	90
3.2.2	PRINCIPIOS.....	92
3.3	MISIÓN.....	93
3.4	VISIÓN.....	94
3.5	ESTRATEGIAS.....	95
3.5.1	ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	96
3.5.2	ESTRATEGIAS DE VALOR.....	98
3.6	OBJETIVOS.....	100
3.6.1	OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	100
3.6.2	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	100

### **CAPITULO IV CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

4.1	CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORE CARD.....	104
4.2	ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	105
4.3	SISTEMA DE MEDICIÓN.....	106
4.3.1	INDICADORES. (KPIs).....	106
4.3.2	DEFINICIÓN DE 3 M'S.....	107
4.3.2.1	METAS.....	107
4.3.2.2	MEDIOS.....	108

### **CAPITULO V. IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS**

5.1	DETERMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.....	115
5.2	ELABORACIÓN DE PERFILES.....	117
5.3	PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS.....	129
5.4	DESARROLLO DE PROYECTOS.....	130

### **CAPITULO VI EVALUACIÓN FINANCIERA**

6.1	PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS.....	144
6.2	GRADO DE INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS.....	145
6.3	ELABORACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVOS.....	145
6.4	CÁLCULO FINANCIERO DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS.....	153

### **CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

7.1	CONCLUSIONES.....	157
7.2	RECOMENDACIONES.....	158
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>159</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>161</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1	Personal de la microempresa LA VERTIENTE.....	2
Cuadro 1.2	Principales Competidores de la microempresa LA VERTIENTE.....	8
Cuadro 1.3	Estructura Organizacional de la microempresa LA VERTIENTE.....	9
Cuadro 1.4	Planteamiento del problema de la microempresa LA VERTIENTE.....	13
Cuadro 2.1	Porcentaje del PIB.....	27
Cuadro 2.2	Porcentaje de Inflación.....	28
Cuadro 2.3	Porcentaje de Tasa Pasiva.....	29
Cuadro 2.4	Porcentajes de Tasa Activa.....	31
Cuadro 2.5	Porcentaje de Desempleo.....	38
Cuadro 2.6	Proveedores Actuales de Truchas de la microempresa LA VERTIENTE.....	42
Cuadro 2.7	Calidad de trucha de la microempresa LA VERTIENTE.....	43
Cuadro 2.8	Proveedores Actuales de materia prima de la microempresa LA VERTIENTE.....	45
Cuadro 2.9	Clientes Actuales de la microempresa LA VERTIENTE.....	48
Cuadro 2.10	Clientes potenciales de la microempresa LA VERTIENTE.....	50
Cuadro 2.11	Principales Competidores de la microempresa LA VERTIENTE.....	62
Cuadro 2.12	Productos Sustitutos.....	66
Cuadro 1.21	Estado de Situación Financiera de la microempresa LA VERTIENTE.....	70
Cuadro 2.13	Pérdidas y ganancias de la microempresa LA VERTIENTE.....	71
Cuadro 2.14	Descripción de piscinas instaladas de la microempresa LA VERTIENTE.....	72
Cuadro 2.15	Descripción de la maquinaria de la microempresa LA VERTIENTE.....	74
Cuadro 2.16	Personal de la microempresa LA VERTIENTE.....	75
Cuadro 2.17	Detalle de Recursos para comercialización.....	76
Cuadro 2.18	Matriz externa.....	79
Cuadro 2.19	Matriz interna.....	80
Cuadro 2.20	Matriz de potencialidad.....	81
Cuadro 2.21	Matriz de vulnerabilidad.....	84
Cuadro 2.22	Matriz de Síntesis Estratégica.....	87
Cuadro 3.1	Matriz Axiológica valores de la microempresa LA VERTIENTE.....	91
Cuadro 3.2	Matriz Axiológica principios de la microempresa LA VERTIENTE.....	92
Cuadro 3.3	Elementos básicos de la misión.....	94
Cuadro 3.4	Elementos básicos de la visión.....	95
Cuadro 3.5	Estrategias o ventajas competitivas.....	97
Cuadro 3.6	Estrategia enfocada a clientes.....	98
Cuadro 3.7	Estrategia enfocada al propietario.....	98
Cuadro 3.8	Estrategia enfocada a empleados.....	98
Cuadro 3.9	Estrategias por perspectivas.....	99
Cuadro 3.10	Objetivos estratégicos.....	101
Cuadro 4.1	Indicadores de resultado y desempeño.....	107

Cuadro 4.2	Definición de indicadores de gestión de la microempresa la vertiente.....	110
Cuadro 4.3	Definición de indicadores de gestión de la microempresa la vertiente.....	111
Cuadro 4.4	Definición de indicadores de gestión de la microempresa la vertiente.....	112
Cuadro 4.5	Definición de indicadores de gestión de la microempresa la vertiente.....	113
Cuadro 5.1	Matriz priorización de proyectos. ....	116
Cuadro 5.2	Resumen de Iniciativas estratégicas. ....	117
Cuadro 5.3	PROYECTO N.- 1 Cronograma de Actividades.	
Desarrollo de la Cadena de Valor. ....		118
Cuadro 5.4	PROYECTO N.- 2 Cronograma de Actividades.	
Realizar el mejoramiento de maquinarias e instalaciones. ....		119
Cuadro 5.5	PROYECTO N.- 3 Cronograma de Actividades.	
Realizar la introducción de nuevas líneas de productos. ....		120
Cuadro 5.6	PROYECTO N.- 4 Cronograma de Actividades.	
Realizar convenios con clientes potenciales. ....		121
Cuadro 5.7	PROYECTO N.- 5 Cronograma de Actividades	
Realizar el programa de capacitación. ....		122
Cuadro 5.8	PROYECTO N.- 6 Cronograma de Actividades	
Organización de entrega completa de pedidos. ....		123
Cuadro 5.9	PROYECTO N.- 7 Cronograma de Actividades	
Proyecto de análisis Financiero. ....		124
Cuadro 5.10	PROYECTO N.- 8 Cronograma de Actividades	
Implementar el fortalecimiento institucional. ....		125
Cuadro 5.11	PROYECTO N.- 9 Cronograma de Actividades	
Realizar publicidad en los medios de comunicación. ....		126
Cuadro 5.12	PROYECTO N.- 10 Cronograma de Actividades	
Desarrollo de acuerdos con proveedores de Trucha arco iris. ....		127
Cuadro 5.13	PROYECTO N.- 11 Cronograma de Actividades	
Desarrollo de un programa de información estratégica. ....		128
Cuadro 5.14	Proyectos a corto plazo. ....	129
Cuadro 5.15	Empresas proveedoras de Maquinas.....	137
Cuadro 5.16	Proveedores de productos Acuícola. ....	141
Cuadro 6.1	Presupuesto de proyectos Estratégicos. ....	144
Cuadro 6.2	Distribución anual de los proyectos estratégicos. ....	144
Cuadro 6.3	Incidencia de los proyectos en el desarrollo. ....	145
Cuadro 6.4	Flujo de efectivo proyectado sin la aplicación de proyectos.....	146
Cuadro 6.5	Flujo de efectivo proyectado con la aplicación de proyectos.....	148
Cuadro 6.6	Incidencia de los proyectos en los ingresos.....	149
Cuadro 6.7	Incidencia de los proyectos en los egresos.....	151
Cuadro 6.8	Incidencia de los proyectos en la utilidad.....	152
Cuadro 6.10	Flujo Proyectado de incremento. ....	154



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Microempresa LA VERTIENTE. ....	5
Figura 1.2	Piscinas microempresa LA VERTIENTE. ....	5
Figura 1.3	Diferentes Líneas de productos microempresa LA VERTIENTE.....	6
Figura 1.4	Croquis de la microempresa LA VERTIENTE.....	10
Figura 2.1	Estructura Organizacional de la microempresa LA VERTIENTE.....	67

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1	Planificación Estratégica. ....	16
Gráfico 1.2	Modelo Planificación estratégica. ....	19
Gráfico 1.3	Visión y Estrategia (4 ejes del BSC) . ....	20
Gráfico 2.1	Análisis Externo . ....	25
Gráfico 2.2	Variación del PIB. ....	27
Gráfico 2.3	Variación de la Inflación. . ....	28
Gráfico 2.4	Variación de la Tasa Pasiva. . ....	30
Gráfico 2.5	Variación de la Tasa Activa. ....	31
Gráfico 2.6	Balanza Comercial. ....	33
Gráfico 2.7	Exportaciones e Importaciones. ....	33
Gráfico 2.8	Variación de desempleo. ....	39
Gráfico 2.9	Plazo de pago de la microempresa LA VERTIENTE.....	43
Gráfico 2.10	Calidad del Producto de la microempresa LA VERTIENTE.....	46
Gráfico 2.11	Plazo de Pago . ....	47
Gráfico 2.12	Volumen de ventas de la microempresa LA VERTIENTE.....	48
Gráfico 2.13	Forma de Pago. ....	49
Gráfico 2.14	Consumo de truchas. ....	53
Gráfico 2.15	Conoce la trucha de marca LA VERTIENTE. ....	54
Gráfico 2.16	Compra de trucha Arco Iris. ....	55
Gráfico 2.17	Motivo de Consumo de trucha. ....	56
Gráfico 2.18	Cual es la presentación que más consume. . ....	57
Gráfico 2.19	La microempresa LA VERTIENTE debe aumentar sus productos.....	58
Gráfico 2.20	Líneas de productos. ....	59
Gráfico 2.21	Conocimiento de la marca.....	60
Gráfico 2.22	Difusión de la marca LA VERTIENTE.....	61
Gráfico 2.23	Variedad de Productos de la microempresa LA VERTIENTE. ....	63
Gráfico 2.24	Precios de Líneas de productos de la competencia.....	64
Gráfico 3.1	Direccionamiento estratégico. . ....	109
Gráfico 3.2	Mapa estratégico por perspectivas. ....	102
Gráfico 4.1	Preguntas básicas de perspectiva. ....	105
Gráfico 5.1	Cadena de valor de la microempresa LA VERTIENTE.....	132
Gráfico 5.2	Organigrama de la microempresa LA VERTIENTE.....	134

Gráfico 5.3	Líneas de productos. ....	140
Gráfico 6.1	Incidencia de los proyectos en los ingresos.....	150
Gráfico 6.2	Diferencia porcentual entre flujos de efectivo.....	150
Gráfico 6.3	Incidencia de los proyectos en los egresos.....	151
Gráfico 6.4	Diferencia porcentual entre flujos de efectivo.....	152
Gráfico 6.5	Incidencia de los proyectos en la utilidad. . . . .	154
Gráfico 6.6	Diferencia porcentual entre flujos de efectivo.....	154

## INTRODUCCIÓN.

El comportamiento hoy en día de la economía de un país, depende de millones de acciones individuales realizadas indistintamente por empresas privadas, consumidores, trabajadores, funcionarios públicos.

Hoy día a día ante este mundo globalizado, de apertura de fronteras y el intercambio de productos o bienes entre varios países, hace que las empresa pongan énfasis en ser más competitivas.

Hoy en día los directivos o propietarios de empresas necesitan tener una gran información de datos para tomar las decisiones más idóneas para las organizaciones.

El emplear algunas herramientas financieras o de control como el Balanced Score Card que permite comunicar e implementar una estrategia posibilitando la obtención de resultados a corto y largo plazo, es pasar del control financiero al control estratégico.

La presente propuesta de Modelo de Gestión Estratégica para la microempresa LA VERTIENTE, tendrá como objetivo establecer la variables críticas del entorno que permitan adelantarse a los hechos con planes de contingencia y la aplicación de Indicadores de Gestión que conlleven al mejoramiento administrativo y productivo de la crianza y comercialización de la trucha arco iris. Optimizando así los recursos que la misma posee para ser más competitiva en el mercado y ganarse el posicionamiento en el mercado y la fidelidad de sus clientes.

El modelo de gestión estratégica de la microempresa LA VERTIENTE consta de seis capítulos netamente estudiados y analizados como son los siguientes:

Capitulo I, el cual se analizará todo es contesto de la microempresa, su historia, sus productos que proporciona, descripción de sus características.

Capítulo II, se estudia el Macro ambiente y Microambiente realizando el análisis FODA par distinguir cuales serán los aspectos que más le beneficia o perjudica el normal funcionamiento de la microempresa.

Capítulo III, se analiza la Dirección que debe tomar la microempresa, la filosofía corporativa como es la ejecución de la visión, misión, objetivos y estrategias de la empresa. Se determina el mapa estratégico, que conlleva a la traducción de la estrategia y la visión empresarial.

Capítulo IV se desarrolla el Cuadro de Mando Integral, en donde se analiza las perspectivas Financiera, Cliente, Procesos, Aprendizaje de la microempresa. Con esos datos se construye un modelo de indicadores como son la aplicación de las 3 Ms (medidas, medios , metas).

Capítulo V, se identifican los proyectos estratégicos, a corto mediano y largo plazo, junto con el desarrollo de los proyectos a corto plazo con sus respectivos presupuesto y cronogramas.

Capítulo VI, se desarrolla el análisis financiero de los proyectos a corto plazo, los cuales deben ser factibles para su ejecución.