

iv **TABLA DE CONTENIDOS**

**CAPÍTULO PÁGINA**

<b>1. CAPITULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2.1 Objetivo general</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2.3 Justificación</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2.4 Alcance</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2.5 Limitaciones</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2.6 Metodología</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2.7 Descripción de la organización</b> .....	<b>8</b>
<b>2. CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1 La estrategia</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2 Sistema de gestión para integrar la planificación de la estrategia y la ejecución operativa</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2.1 Etapa 1. Formulación estratégica</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2.1.1 Misión, visión y valores</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2.1.2 Agenda del cambio</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2.1.3 Análisis del entorno externo</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2.1.4 Análisis del entorno interno</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2.1.5 Modelo de negocios</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2.2 Etapa 2. Planificación de la estrategia</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2.2.1 El mapa estratégico y el cuadro de mando integral</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2.2.2 Objetivos estratégicos</b> .....	<b>22</b>

2.2.2.3 Indicadores .....	22
2.2.2.4 Definición metas/ brechas .....	23
2.2.2.5 Iniciativas.....	23
2.2.3 Etapa 3. Alinear la organización .....	24
2.2.3.1 Aplicación en cascada del cuadro de mando integral .....	24
2.2.3.2 Motivación .....	25
2.2.4 Etapa 4. Planificar operaciones .....	26
2.2.5 Etapa 5. Controlar y aprender .....	26
2.2.6 Etapa 6. Prueba y adaptación de la estrategia .....	27
<b>3. CAPITULO III: ETAPA 1. DESARROLLAR LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Formulación estratégica .....</b>	<b>28</b>
3.1.1 Agenda del cambio .....	28
3.1.2 Misión, visión, valores. ....	30
3.1.3 Análisis externo .....	31
3.1.3.1 Análisis PESTEL .....	31
3.1.4 Análisis interno .....	38
3.1.4.1 Cadena de valor .....	38
3.1.4.2 Marco de la industria .....	43
3.1.5 Análisis FODA .....	48
3.1.5.1 Matriz FODA cuantitativo .....	50
3.1.5.1.1 Cuadrante fortalezas vs oportunidades: .....	53
3.1.5.1.2 Cuadrante fortalezas-amenazas: .....	53
3.1.5.1.3 Cuadrante debilidades-oportunidades .....	54
3.1.5.1.4 Cuadrante debilidades-amenazas .....	54
3.1.6 Estrategias .....	55
3.1.6.1 FO (Maxi -Maxi) estrategia para maximizar las fortalezas y maximizar las oportunidades. ....	55
3.1.6.2 Estrategias FA (Maxi -Mini) estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas. ....	56
3.1.6.3 Estrategias DO (Mini -Maxi) estrategia para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. ....	57
3.1.6.4 Estrategias DA (Mini -Mini) estrategia para minimizar las debilidades y las amenazas. ....	57

3.1.7 Propuesta de valor (Temas estratégicos) .....	58
3.1.7.1 Declaración de la propuesta de valor .....	58
3.1.7.2 Identificación de los atributos de la propuesta de valor .....	59
3.1.7.3 Relación propuesta de valor con los valores de la compañía .....	59
3.1.8 Modelo de negocio .....	60
<b>4. CAPITULO IV: ETAPA 2. PLANIFICAR LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>72</b>
<b>4.1 Mapa estratégico .....</b>	<b>72</b>
4.1.1 Objetivos estratégicos .....	72
4.1.1.1 Perspectiva financiera .....	72
4.1.1.2 Perspectiva de clientes .....	73
4.1.1.3 Perspectiva de procesos .....	74
4.1.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	74
4.1.2 Temas estratégicos .....	75
4.1.2.1 Efectividad operacional .....	75
4.1.2.2 Orientación al cliente .....	76
4.1.2.3 Innovación .....	76
4.1.3 Definición de objetivos .....	78
4.1.4 Cuadro de mando integral .....	80
<b>4.2 Portafolio de iniciativas.....</b>	<b>84</b>
4.2.1 Elección de las iniciativas .....	85
4.2.2 Financiación de las iniciativas estratégicas STRATEX.....	87
<b>5. CAPITULO IV: ETAPA 3. ALINEAR LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>92</b>
<b>5.1 Alineamiento organizacional .....</b>	<b>93</b>
5.1.1 Despliegue del cuadro de mando integral (Proceso cascada) .....	93
5.1.1.1 Gerencia Financiera .....	95
5.1.1.2 Gerencia de producción .....	99
5.1.1.3 Gerencia de ventas .....	102
5.1.2 Motivación de los empleados .....	104
5.1.2.1 Plan de comunicación de la estrategia .....	104
5.1.2.2 Esquema de incentivos .....	108
5.1.2.3 Alinear programas de desarrollo y capacitación. ....	111

**6. CAPITULO VI: ETAPA 5. REUNIONES PARA PROBAR Y ADAPTAR LA ESTRATEGIA**  
..... 113

**6.1 Tipos de reuniones..... 114**

6.1.1 Reuniones de revisión de las operaciones ..... 114

6.1.2 Reuniones de revisión de la estrategia ..... 116

6.1.3 Reuniones para probar y adaptar la estrategia ..... 116

6.1.3.1 Inputs valiosos a los procesos de revisión de la estrategia: ..... 118

**7. CAPITULO VII: CONCLUSIONES ..... 120**

BIBLIOGRAFIA ..... 128

ANEXOS ..... 132

**Anexo 1. Diccionario de indicadores.....132**

**Anexo 2. Evaluación de reuniones ..... 145**