

TABLA DE CONTENIDOS

1. ÍNDICE DE TABLAS	iv
2. ÍNDICE DE FIGURAS	iv
3. ÍNDICE DE ANEXOS	iv
RESUMEN EJECUTIVO	v
1. INTRODUCCIÓN	1
Breve reseña de la organización	1.1 1
1.2 Justificación del proyecto de grado	2
1.3 Objetivos del proyecto	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos:	3
1.4 Metodología	4
1.5 Alcance del proyecto	4
1.6 Limitaciones del proyecto	5
2. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS	6
2.1 Breve descripción de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN)	6
2.2 Definición de Misión	8
2.3 Definición de Visión	10
2.4 Definición de creencias	11
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	13
3.1 Oportunidades y Amenazas	13
3.1.1 Oportunidades:	13
3.1.2 Amenazas:	14
3.2 Fortalezas y Debilidades	15
3.2.1 Fortalezas:	16
3.2.2 Debilidades	17

3.3 ANÁLISIS FODA CUANTITATIVO	18
4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	22
Propuesta de valor de la UEN	4.1 22
4.1.1 Descripción de los atributos de valor	23
4.2 Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias	25
4.3 Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA	27
5. MODELO DE NEGOCIO	30
5.1 Importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación Estratégica	30
5.2 Lienzo del Modelo de Negocios (CANVAS).	32
5.3 Descripción y análisis de los elementos del CANVAS	32
5.4 Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributo Propuesta de Valor	37
5.5 Análisis de Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio	39
6. MAPA ESTRATÉGICO	40
6.1 Importancia del Mapa Estratégico como herramienta de planificación	40
6.2 Mapa estratégico propuesto para la UEN	43
6.3 Explicación del Mapa Estratégico a partir de la descripción de los ejes estratégicos..	44
6.3.1 Relaciones causa efecto eje “Innovación”.	45
6.3.2 Relaciones causa efecto eje “Eficiencia operacional”.	47
6.3.3 Relaciones causa efecto eje “Disponibilidad”.	49
6.3.4 Relaciones causa efecto eje “Comercio NET”.	51
6.4 Diccionario de Objetivos del mapa estratégico	53
6.4.1 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	53
6.4.2 Perspectiva Procesos Internos	54
6.4.3 Perspectiva Clientes	55
6.4.4 Perspectiva Financiera	56

7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	57
7.1 Importancia del cuadro de mando integral	57
7.2 Cuadro de mando Integral de la UEN	58
7.3 Descripción de las principales iniciativas estratégicas incorporadas al CMI	61
8. TABLEROS DE CONTROL Y GESTIÓN	68
Importancia del desdoblamiento estratégico	8.1 68
8.2 Organigrama de la UEN	70
8.3 Tableros de Gestión y tableros Control	71
8.3.1 Tableros del área de operaciones “Mejor relación precio – calidad”	72
8.3.2 Tableros del “Área Comercial”	75
8.4 Principales iniciativas incorporadas en los tableros de gestión	78
8.4.1 Iniciativas tablero atributo diferenciador “Mejor relación precio – calidad”	78
8.4.2 Iniciativas tablero “Área Comercial”	80
9. ESQUEMA DE INCENTIVOS	82
9.1 Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos.	82
9.2 Importancia de los esquemas de incentivos	84
9.3 Descripción y análisis crítico de la situación actual en la UEN respecto de los esquemas de incentivo para los directivos de las distintas unidades	88
9.4 Propuesta de esquemas de incentivos asociados a los tableros de control	89
9.4.1 Esquema de incentivos del área de operaciones “Mejor relación precio – calidad”	90
9.4.2 Esquema de incentivos “Área Comercial”.	92
9.5 Justificación del esquema de incentivos propuesto.	93
10. CONCLUSIÓN.	95
11. BIBLIOGRAFÍA	98