

# TABLA DE CONTENIDO

- 1. INTRODUCCIÓN ..... 1**
- 2. OBJETIVOS ..... 2**
  - 2.1. Objetivo General ..... 2
  - 2.2. Objetivos Específicos ..... 3
- 3. MARCO CONCEPTUAL ..... 3**
  - 3.1. Planificación Estratégica ..... 3
  - 3.2. Etapa de Declaración ..... 4
    - 3.2.1. Visión ..... 4
    - 3.2.2. Misión ..... 5
  - 3.3. Etapa de Análisis ..... 6
    - 3.3.1. Análisis externo ..... 7
    - 3.3.2. Análisis interno ..... 9
    - 3.3.3. Análisis situacional ..... 9
  - 3.4. Etapa de Formulación ..... 10
    - 3.4.1. Foco estratégico ..... 10
    - 3.4.2. Programas generales ..... 11
    - 3.4.3. Programas específicos ..... 11
  - 3.5. Metodología ..... 12
    - 3.5.1. Proceso declarativo ..... 12
    - 3.5.2. Análisis externo ..... 14
    - 3.5.3. Análisis interno ..... 15
    - 3.5.4. Análisis situacional ..... 15
    - 3.5.5. Formulación estratégica ..... 16
- 4. ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS ..... 16**

<b>5.</b>	<b>ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....</b>	<b>17</b>
5.1.	Descripción de la Empresa .....	17
5.2.	Estructura Organizacional.....	18
5.2.1.	Organigrama.....	18
5.2.2.	Descripción de cargos .....	19
5.3.	Productos y Servicios.....	21
5.3.1.	Producción de helados .....	21
5.3.2.	Producción de confites .....	23
5.3.3.	Servicio de maquila .....	23
5.4.	Proveedores.....	24
5.5.	Clientes.....	24
5.6.	Sistema Actual del Negocio .....	26
<b>6.</b>	<b>PROCESO DECLARATIVO .....</b>	<b>28</b>
6.1.	Visión.....	28
6.1.1.	Ideología central .....	28
6.1.2.	Futuro soñado .....	29
6.2.	Misión .....	29
6.2.1.	Definición del marco temporal.....	30
6.2.2.	Determinación del alcance y las competencias únicas del negocio .....	30
6.2.3.	Desafíos generados por el alcance y las competencias únicas .....	33
6.2.4.	Declaración de la misión .....	33
<b>7.</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>34</b>
7.1.	Análisis Externo .....	34
7.1.1.	Industria internacional .....	34
7.1.2.	Análisis del entorno general .....	36
7.1.3.	Análisis del entorno de la industria.....	43
7.1.4.	Conclusiones del análisis externo .....	49
7.2.	Análisis Interno.....	51

7.2.1.	Perfil de capacidad interna .....	51
7.2.2.	Conclusiones del análisis interno .....	56
<b>7.3.</b>	<b>Análisis Situacional.....</b>	<b>57</b>
<b>8.</b>	<b>FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>60</b>
8.1.	Foco Estratégico .....	60
8.2.	Programas Generales .....	60
8.3.	Programas Específicos.....	67
8.4.	Resumen Formulación Estratégica .....	74
<b>9.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>75</b>
<b>10.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>77</b>
<b>11.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>81</b>
	Anexo A: Extracto de entrevista de Tell Magazine, Noviembre 2012. ....	81
	Anexo B: Fotografías .....	84

# INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Posibilidades .....	10
Tabla 2. Simbología de la escala de evaluación de prioridades para el alcance del negocio.....	14
Tabla 3. Simbología de la escala de evaluación de prioridades para las competencias únicas .....	14
Tabla 4. Principales insumos y proveedores más frecuentes.....	24
Tabla 5. Evaluación del alcance del producto.....	30
Tabla 6. Evaluación del alcance del mercado.....	31
Tabla 7. Evaluación del alcance geográfico.....	32
Tabla 8. Evaluación de las competencias únicas .....	32
Tabla 9. Países de mayor consumo anual per cápita.....	35
Tabla 10. Población residente en cada región.....	40
Tabla 11. Cantidad de viviendas por región.....	40
Tabla 12. Participación de mercado.....	44
Tabla 13. Evaluación de la capacidad directiva .....	51
Tabla 14. Evaluación de la capacidad tecnológica .....	52
Tabla 15. Evaluación de la capacidad del talento humano.....	53
Tabla 16. Evaluación de la capacidad competitiva .....	54
Tabla 17. Índice de liquidez.....	55
Tabla 18. Índices de rentabilidad de helados.....	55
Tabla 19. Evaluación de la capacidad financiera .....	56
Tabla 20. Matriz de posibilidades.....	57
Tabla 21. Cruce entre programas generales y desafíos de la misión.....	59
Tabla 22. Cuadro de mando propuesto .....	74
Tabla 23. Cuadro resumen de plan de acción propuesto .....	75

# INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Esquema de las cinco fuerzas competitivas.....	8
Ilustración 2. Etapas de la planificación estratégica .....	13
Ilustración 3. Organigrama actual de la empresa .....	18
Ilustración 4. Distribución de los ingresos del 2011 por actividad .....	21
Ilustración 5. Distribución de venta de helados del año 2011 por tipo de helado.....	23
Ilustración 6. Relación entre la fábrica y los distintos clientes .....	25
Ilustración 7. Distribución de venta de helados del año 2011 por tipo de cliente .....	26
Ilustración 8. Sistema actual del negocio .....	27
Ilustración 9. Demanda anual por tipo de helado.....	41
Ilustración 10. Principales factores en la decisión de compra de helados .....	42
Ilustración 11. Principales peticiones sobre la composición de los helados.....	43
Ilustración 12. Grupos estratégicos de la industria heladera nacional.....	45
Ilustración 13. Participación de mercado de las mayores cadenas de supermercados .....	47