

INDICE

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
1. CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO	10
1.1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	10
1.2. ESTRATEGIA	10
1.2.1. Principales tipos de estrategias.....	10
1.2.2. Estrategias genéricas	11
1.3. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	11
1.4. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	11
1.5. SISTEMA DE VALOR	11
1.6. CADENA DE VALOR.....	12
1.7. CONTROL DE GESTIÓN	12
1.8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)	12
1.8.1. Perspectivas del cuadro de mando integral	13
1.8.1.1. Perspectiva Financiera.....	13
1.8.1.2. Perspectiva del Cliente	13
1.8.1.3. Perspectiva del proceso interno.....	14
1.8.1.4. Perspectiva de formación y crecimiento.....	14
1.8.2. Proceso para el diseño de un cuadro de mando integral.....	14
1.8.2.1. Primera fase: Análisis de la situación actual	14
1.8.2.2. Segunda fase: Desarrollo de la estrategia global de la empresa	15
1.8.2.3. Tercera fase: Descomposición de la estrategia general en objetivos	15
1.8.2.4. Cuarta fase: Creación de un Mapa estratégico de la empresa	15
1.8.2.5. Quinta fase: Desarrollo de medidas de rendimiento o indicadores	15
1.8.2.6. Sexta fase: Identificación y diseño de nuevas medidas de rendimiento	15
1.9. RATIOS Y MEDIDAS FINANCIERAS	16
1.9.1. Ratios de Apalancamiento:.....	16
1.9.2. Ratios de Liquidez:	16
1.9.3. Ratios de rentabilidad o de eficiencia:.....	16
1.9.4. Ratios de Valor de Mercado:.....	16
2. CAPITULO 2: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	17
2.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
2.1.1. Objetivo General de la investigación:	17
2.1.2. Objetivos Específicos:	17
2.1.2.1. Describir la estrategia de la empresa:.....	17
2.1.2.2. Identificación de variables claves:.....	17
2.1.2.3. Determinar y Proponer Indicadores de Gestión:	17
2.1.2.4. Evaluar otros sistemas de información para el control de gestión de la empresa:.....	18
2.2. METODOLOGÍA	18
2.2.1. Búsqueda y Obtención de información:.....	18
2.2.2. Desarrollo teórico del CMI:	18
2.2.3. Descripción de indicadores de gestión.....	20
2.2.3.1. Ratios financieros.....	20
2.2.3.2. Indicadores del Cliente.....	22
2.2.3.3. Indicadores de los Procesos internos	24
2.2.3.4. Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento	27

3. CAPITULO 3: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
3.1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA	29
3.1.1. Análisis Ambiental	29
3.1.1.1. Análisis Interno.....	30
3.1.1.2. Análisis Externo	31
3.1.2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para ECSON S.A.	32
3.1.2.1. Riesgo de entrada de competidores potenciales:	32
3.1.2.2. Rivalidad entre compañías establecidas:.....	33
3.1.2.3. Poder de negociación de los compradores:	33
3.1.2.4. Poder de negociación de los proveedores:	34
3.1.2.5. Amenaza de los productos sustitutos:.....	34
3.1.3. Sistema de valor de ECSON S.A.	34
3.1.3.1. Fabricantes:	34
3.1.3.2. Distribuidores Mayoristas:.....	35
3.1.3.3. Empresas constructoras:	35
3.1.3.4. Mandantes:	36
3.1.3.5. Clientes Finales:.....	36
3.1.4. Cadena de Valor de ECSON S.A.	36
3.1.4.1. Actividades Primarias:.....	37
3.1.4.1.1. Logística de Entrada:	37
3.1.4.1.2. Operaciones:.....	39
3.1.4.1.3. Logística de Salida:.....	40
3.1.4.1.4. Mercadotecnia, Ventas y Servicio:	40
3.1.4.2. Actividades de apoyo:	41
3.1.4.2.1. Infraestructura de la empresa:	41
3.1.4.2.2. Administración de Recursos Humanos:	43
3.1.4.2.3. Desarrollo tecnológico:.....	45
3.1.4.2.4. Adquisiciones:	45
3.2. DESARROLLO HISTÓRICO DE LA ESTRATEGIA DE ECSON S.A.	46
3.2.1. Descripción de Visión, Misión y Valores de la Empresa:	47
3.2.2. Visión de Ecsón S.A.	47
3.2.3. Misión de Ecsón S.A.....	47
3.2.4. Declaración de Valor de Ecsón S.A.	47
3.2.5. Descripción de la estrategia actual de la Empresa:	47
3.2.6. Objetivos Estratégicos.....	48
3.2.6.1. Primer objetivo estratégico:.....	48
3.2.6.2. Segundo objetivo estratégico:.....	48
3.2.6.3. Tercer objetivo estratégico:	48
3.2.6.4. Cuarto objetivo estratégico:	49
3.3. DETERMINACIÓN DE VARIABLES CLAVES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	49
3.3.1. Variables Claves Financieras:	49
3.3.1.1. Variable Ingreso total	49
3.3.1.2. Variable Ingreso Clientes	50
3.3.1.3. Variable Capital.....	50
3.3.2. Variables Claves de Clientes:.....	50
3.3.2.1. Variable Cantidad de Clientes.....	50
3.3.2.2. Variable Multa	50
3.3.2.3. Variable Nuevos Clientes.....	51
3.3.2.4. Variable capacidad técnico- económico.....	51
3.3.3. Variables Claves de Procesos Internos:.....	51
3.3.3.1. Variable Logística Insumos	51

3.3.3.2. Variable Cumplimiento	52
3.3.3.3. Variable Propuestas	52
3.3.4. Variables Claves de Formación y Crecimiento:	52
3.3.4.1. Variable Capacitación	53
3.3.4.2. Variable Rotación	53
3.3.4.3. Variable sistemas de información	53
3.4. MAPA ESTRATÉGICO DE EMPRESA DE CONSTRUCCIONES Y SONDAJES S.A.	54
3.4.1. Perspectiva financiera:	54
3.4.2. Perspectiva del Cliente:	54
3.4.3. Perspectiva de los Procesos Internos:	55
3.4.4. Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje:	56
3.4.4.1. Rotación, remuneración y capacitación	56
3.4.4.2. Sistemas de de gestión y apoyo	57
3.5. INDICADORES PRINCIPALES DE GESTIÓN	58
3.5.1. Indicadores Principales para la perspectiva financiera	58
3.5.1.1. Indicador de Crecimiento en Ventas totales	58
3.5.1.2. Utilidad por Acción	59
3.5.1.3. Rentabilidad sobre Recursos Propios	59
3.5.2. Indicadores del Cliente	60
3.5.2.1. Número de Clientes	60
3.5.2.2. Ingreso promedio por cliente	61
3.5.2.3. Porcentaje de multas	61
3.5.2.4. Porcentaje de trabajos nuevos	62
3.5.3. Indicadores de los Procesos Internos	62
3.5.3.1. Tiempo de Adquisición y Despacho	62
3.5.3.2. Variaciones en compras de insumos y materiales	62
3.5.3.3. Porcentaje de control para adquisiciones	63
3.5.3.4. Cumplimiento de Objetivos	63
3.5.3.5. Porcentaje de Propuestas fuera de Base	64
3.5.3.6. Porcentaje de Adjudicación de Propuestas	64
3.5.4. Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento	65
3.5.4.1. Cobertura de la Capacitación	65
3.5.4.2. Rotación de Personal	65
3.6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL EMPRESA ECSON S.A.	66
4. CONCLUSIONES	67
4.1. CONCLUSIONES DEL OBJETIVO GENERAL	67
4.2. CONCLUSIONES PARA LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	67
4.3. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	68
4.4. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS	68
5. BIBLIOGRAFÍA	69

1	ANEXO 1: ESTRATEGIA	70
1.1	PRINCIPALES TIPOS DE ESTRATEGIAS	70
1.1.1	Productos y Servicios nuevos o modificados	70
1.1.2	Mercadotecnia o Comercialización.....	70
1.1.3	Crecimiento.....	70
1.1.4	Finanzas	70
1.1.5	Organizaciones.....	71
1.1.6	Personal.....	71
2	ANEXO 2: ESTRATEGIAS GENÉRICAS	72
2.1	LIDERAZGO EN COSTOS:	72
2.2	DIFERENCIACIÓN:	72
2.3	CONCENTRACIÓN:	72
3	ANEXO 3: ANÁLISIS SITUACIONAL	74
3.1	ANÁLISIS INTERNO.....	74
3.1.1	Fortalezas	74
3.1.2	Debilidades	74
3.2	ANÁLISIS EXTERNO	74
3.2.1	Oportunidades	74
3.2.2	Amenazas.....	74
4	ANEXO 4: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	75
4.1	RIESGO DE ENTRADA DE COMPETIDORES POTENCIALES:.....	75
4.2	RIVALIDAD ENTRE COMPAÑÍAS ESTABLECIDAS:	75
4.3	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES:	75
4.4	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:.....	75
4.5	AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS:	75
4.6	SISTEMA DE VALOR	76
4.7	CADENA DE VALOR.....	77
4.7.1	Actividades Primarias:	77
4.7.2	Actividades de Apoyo:	78
5	ANEXO 5: RATIOS FINANCIEROS	79
5.1	RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN (ROI):.....	79
5.2	VALOR AÑADIDO ECONÓMICO (EVA):	79
	ANEXO 6: CUESTIONARIO NO ESTRUCTURADO	80