

## ÍNDICE

	Página
Introducción	1
Breve Reseña Histórica de la Empresa	3
Descripción del Sector	6
Marco Legal	9

## CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO

<b>1.1. Diagnóstico Estratégico y de Marketing</b>	10
<b>1.1.1. Diagnóstico Estratégico</b>	10
1.1.1.1. Validación de la Misión, Visión y Objetivos	10
1.1.1.1.1. Misión	10
1.1.1.1.2. Visión	11
1.1.1.1.3. Objetivos	12
1.1.1.1.1. Principios de la Empresa	13
1.1.1.1.2. Análisis de la Estrategia Gerencial (Genérica y Estrategia Corporativa)	15
1.1.1.1.3. Análisis Externo(Matriz EFE)	17
1.1.1.1.4. Análisis de la Industria (Porter, Matriz EFC)	23
1.1.1.1.5. Análisis Interno(Matriz EFI)	37
1.1.1.1.6. Análisis Interno(Diagnóstico PCI)	42
1.1.1.1.7.1. Capacidad Directiva	43
1.1.1.1.7.2. Capacidad Tecnológica	46
1.1.1.1.7.3. Capacidad Talento Humano	48
1.1.1.1.7.4. Capacidad Competitiva	52
1.1.1.1.7.5. Capacidad Financiera	56
<b>1.1.2. Diagnóstico de Mercado</b>	60
1.1.2. 1. Identificación de Factores Críticos de Éxito	60
1.1.2. 2. Validación e Identificación de la Estrategia Comercial	62
1.1.2. 3. Oferta de Servicios (productos)	64
1.1.2. 4. Análisis de las Ventas	67
1.1.2. 5. Sondeo Preliminar de Mercado	68
1.1.3. Conclusiones del Área Estratégica y de Mercado	97



## CAPÍTULO II: ÁREA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO

<b>1.2. Diagnóstico Organizacional Administrativo</b>	99
1.2.1. Evaluación de la Estructura Organizacional	103
1.2.2. Inventario de Recursos Humanos	108
1.2.3. Reglamento Interno	110
1.2.4. Manual de Organización	111
1.2.5. Evaluación de Estilo de Liderazgo	115
1.2.6. Principales Aspectos Administrativos	120
1.2.7. Proceso Administrativo	120
1.2.8. Conclusiones de Área Organizacional Administrativa	123



### CAPÍTULO III: ÁREA OPERATIVO Y FINANCIERO

<b>1.3. Diagnóstico Operativo – Financiero</b>	
1.3.1. Evaluación de los Principales Procesos de la Empresa	125
1.3.1.1. Proceso de Comercialización	125
1.3.1.2. Procesos de Cobranzas	127
1.3.1.3. Proceso de Compras y Suministros	129
1.3.1.4. Proceso de Producción	130
1.3.1.5. Proceso de Recursos Humanos	132
1.3.2. Sistemas de Administración y Control	134
1.3.3. Evaluación Financiera	135
1.3.3.1. Indicadores Financieros	135
1.3.3.2. Análisis Horizontal	144
1.3.3.3. Análisis Vertical	148
1.3.3.4. Punto de Equilibrio	152
1.3.3.5. Estructura de Costos	153
1.3.4. Conclusiones del Área Operativa – Financiera	154



**CAPITULO IV:  
ASPECTOS GENERALES DE LA PROPUESTA**

Introducción	155
Matriz, Problema - Causa – Efecto – Solución	155

**CAPITULO V:  
PROPUESTA DEL ÁREA ESTRATÉGICA Y DE MERCADO**

INTRODUCCIÓN	158
SUPUESTOS DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	158
ALCANCE DE LAS SOLUCIONES A IMPLEMENTAR	159
ESQUEMA GENERAL DE LA PROPUESTA PARA EL ÁREA ESTRATÉGICA Y DE MERCADO	160
5.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	161
5.1.2. METODOLOGÍA	162
5.1.3. DEFINICIÓN DE LOS PRINCIPIOS	163
5.2.1. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN	165
5.3.1. FORMULACIÓN DE LA VISIÓN	168
5.3.2. PROCESO DE DIFUSIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN	169
5.4.1. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	170
5.4.2. ÁREA ESTRATÉGICA	171
5.4.3. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	172
5.4.4.1 ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO	175
5.4.4.1.1 FUERZA DE VENTAS	175
5.4.4.1.2 PUBLICIDAD	181
5.4.4.2 ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE	186
5.4.4.3 COSTO DE LAS ESTRATEGIAS	189
5.5 EVALUACIÓN, CONTROL Y ORGANIZACIÓN	190



**CAPÍTULO VI:  
PROPUESTA PARA EL ÁREA ORGANIZACIONAL – ADMINISTRATIVA**

INTRODUCCIÓN	192
6.1 SUPUESTOS	192
6.2 CREACIÓN DE NUEVOS CARGOS	194
6.2.1 ORGANIGRAMA PROPUESTO	194
6.2.2 COSTO DE CREACIÓN DE NUEVOS CARGOS	196
6.3 MANUAL DE FUNCIONES	196
MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES “MINGA”	196
6.3.1 IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES	212
6.4 REGLAMENTO INTERNO	212
6.4.1 IMPLEMENTACIÓN DEL RAGLAMENTO INTERNO	213



**CAPITULO VII:  
CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y APORTES**

7.1 CONCLUSIONES FINALES	214
7.2 RECOMENDACIONES	215
7.3 APORTES	216
7.3.1 APORTES AL PROBLEMA	216
7.3.2 APORTES A LA CIENCIA ADMINISTRATIVA	216
7.3.3 APORTE AL PAÍS	217