

## INDICE GENERAL

Introducción	Pág. 1
Reseña Histórica	Pág. 2
Ciclo de Vida de La Empresa	Pág. 3
Marco Legal	Pág. 6

### DIAGNÓSTICO HELADERÍA KIVON MONTERO

#### CAPÍTULO I

#### ÁREA ESTRATÉGICA Y DE MERCADO

1.1 Diagnóstico Estratégico	Pág. 7
1.1.1 Identificación y Validación de la Misión, Visión y Objetivos	Pág. 9
1.1.1.1 Identificación y Validación de la Misión	Pág. 9
1.1.1.2 Identificación y Validación de la Visión	Pág. 10
1.1.1.3 Identificación de los Objetivos Kivon Montero	Pág. 13
1.1.1.4 Principios de la Empresa	Pág. 16
1.1.2 Análisis de la Estrategia Gerencial	Pág. 19
1.1.2.1 Análisis Externo (MATRIZ EFE)	Pág. 22
1.1.2.2 Análisis de la Industria (PORTER)	Pág. 31
1.1.2.2.1 Proveedores	Pág. 36
1.1.2.2.2 Sustitutos	Pág. 39
1.1.2.2.3 Clientes	Pág. 40
1.1.2.2.4 Competencia	Pág. 40
1.1.2.2.5 Barreras de Entrada	Pág. 42
1.1.2.3 Análisis Interno (MATRIZ EFI)	Pág. 43
1.1.2.4 Análisis Interno (PCI)	Pág. 50
1.1.2.4.1 Capacidad Directiva	Pág. 51
1.1.2.4.2 Capacidad Tecnológica	Pág. 53
1.1.2.4.3 Capacidad Talento Humano	Pág. 54
1.1.2.4.4 Capacidad Competitiva	Pág. 56
1.1.2.4.5 Capacidad Financiera	Pág. 57
1.1.2.5 Análisis Interno – Externo (IE)	Pág. 58
1.1.2.6 Análisis Foda (DOFA)	Pág. 60
1.2 Diagnóstico de Mercado	Pág. 62
1.2.1 Identificación de Factores Críticos de Éxito	Pág. 62
1.2.2 Estrategia de la Mezcla Comercial	Pág. 64
1.2.2.1 Producto	Pág. 66
1.2.2.1.1 Matriz de Crecimiento (BCG)	Pág. 67
1.2.2.2 Precio	Pág. 72
1.2.2.3 Plaza	Pág. 72
1.2.2.4 Promoción	Pág. 74
1.2.3 Análisis de Ventas	Pág. 75
1.2.4 Sondeo Preliminar de Mercado	Pág. 82
1.2.5 Conclusiones del Sondeo Preliminar de Mercado	Pág. 92
1.2.6 Conclusiones del Área Estratégica y de Mercado	Pág. 93

## CAPITULO II

### ÁREA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA

2.1 Evaluación de la estructura organizacional	Pág. 96
2.1.1 Organigrama	Pág. 97
2.1.1.1 Análisis de la estructura Organizacional	Pág. 97
2.2 Reglamento Interno	Pág. 98
2.3 Inventario de Recursos Humanos	Pág. 99
2.3.1 Recursos Humanos Heladería	Pág. 100
2.4 Manual de Funciones	Pág. 100
2.4.1 Descripción de Cargos	Pág. 101
2.5 Evaluación Estilo de Liderazgo	Pág. 103
2.5.1 Concepto Estilo de Liderazgo	Pág. 103
2.5.2 Estilos de Liderazgo	Pág. 104
2.5.3 Estilos de Liderazgo Kivon Montero	Pág. 105
2.6 Motivación Personal	Pág. 107
2.6.1 Encuesta al Personal	Pág. 109
2.6.1.1 Conclusiones de Encuesta de Motivación al Personal	Pág. 114
2.7 Proceso Administrativo	Pág. 114
2.7.1 Proceso Administrativo Kivon Montero	Pág. 115
2.8 Cadena de Valor	Pág. 116
2.8.1 Desarrollo Cadena de Valor Kivon Montero	Pág. 118
2.8.1.1 Actividades Primarias	Pág. 118
2.8.1.2 Actividades de Apoyo	Pág. 121
2.9 Conclusiones del Área Organizacional Administrativo	Pág. 123

**CAPITULO III**  
**ÁREA OPERATIVO FINANCIERO**

3.1 Evaluación de los Principales Procesos	Pág. 125
3.1.1 Concepto de Diagrama de Flujo	Pág. 125
3.2 Proceso de Producción	Pág. 126
3.2.1 Etapas del Proceso de Producción de Helado Artesanal	Pág. 126
3.2.1.1 Proceso de Elaboración de Helado Artesanal	Pág. 132
3.2.3 Proceso de Comercialización o Ventas	Pág. 133
3.2.4 Proceso de Compras o Suministros	Pág. 138
3.2.5 Proceso de Recursos Humanos	Pág. 140
3.3 Evaluación Financiera	Pág. 142
3.3.1 Indicadores Financieros	Pág. 143
3.3.2 Análisis Horizontal	Pág. 144
3.3.3. Análisis Vertical	Pág. 144
3.3.4 Análisis Horizontal y Vertical del Estado de Resultado	Pág. 151
3.4 Análisis por Medio de Indicadores Financieros	Pág. 152
3.4.1 Clasificación de las Razones Financieras	Pág. 153
3.4.2 Razón Corriente	Pág. 154
3.4.3 Razón de Prueba Ácida	Pág. 155
3.4.4 Capital de Trabajo	Pág. 156
3.4.5 Razones de Rotación	Pág. 157
3.4.5.1 Rotación de Inventario	Pág. 157
3.4.5.2 Días Promedio de Inventarios	Pág. 158
3.4.5.3 Días Promedios a cuentas por pagar a Proveedores	Pág. 158
3.4.5.4 Rotaciones de Activo	Pág. 159
3.4.6 Razones de Apalancamiento	Pág. 160
3.4.6.1 Razones de Endeudamiento Total	Pág. 161
3.4.7 Razones de Rentabilidad	Pág. 162
3.4.7.1 Margen Bruto de Utilidades	Pág. 162
3.4.7.2 Márgenes de Utilidades de Operación	Pág. 163
3.4.7.3 Margen Neto de Utilidades	Pág. 164
3.5 Conclusiones del Análisis Operativo Financiero	Pág. 165

## CAPITULO IV

### PROPUESTA

Introducción a la Propuesta	Pág. 167
4.1 Matriz Causa – Efecto - Solución	Pág. 168
4.2 Propuesta Área Estratégica y de Mercado	Pág. 171
4.2.1 Planificación Estratégica	Pág. 171
4.2.1.1 Formulación de la Misión	Pág. 172
4.2.1.2 Formulación de la Visión	Pág. 174
4.2.1.3 Proceso de Difusión de la Misión y Visión	Pág. 175
4.2.1.4 Establecimiento de los Objetivos	Pág. 176
4.2.2 Programa de Producción para Fechas Especiales	Pág. 180
4.2.2.1 Pronóstico	Pág. 181
4.2.2.2 Técnicas de Pronostico	Pág. 182
4.2.3 Estrategia de Desarrollo de Nuevos Productos	Pág. 188
4.2.4 Adquisición e Implementación de Software Administrativo	Pág. 190
4.2.5 Plan de Reinfraestructuración	Pág. 194
4.3 Propuesta para el Área organizacional Administrativa	Pág. 201
4.3.1 Creación de Nuevos Cargos	Pág. 202
4.3.1.1 Organigrama Propuesto	Pág. 203
4.3.2 Inventario de Recursos Humanos	Pág. 204
4.3.3 Manual de Funciones	Pág. 204
4.3.3.1 Implementación de Manual de Funciones	Pág. 205
4.3.4 Reglamento Interno	Pág. 206
4.3.5 Plan de Calidad Total y Atención al Servicio al Cliente	Pág. 207
4.3.5.1 Objetivos del Plan de Atención al Cliente	Pág. 209
4.3.5.2 Parte I – Introducción	Pág. 211
4.4 Costo de la Propuesta	Pág. 227
4.4.1 Proyección de los ingresos esperados situación optimista	Pág. 229
4.4.1.1 Proyección futura de los Ingresos	Pág. 229
4.4.2 Proyección de los ingresos esperados situación pesimista	Pág. 231
4.4.2.1 Proyección futura de Ingresos	Pág. 231
4.4.3 Conclusiones	Pág. 233
4.5 Conclusiones de la Propuesta	Pág. 235