

## ÍNDICE

|   |          |
|---|----------|
| INTRODUCCIÓN.....   | 1        |
| BREVE RESEÑA HISTORICA .....  | 3        |
| LOGROS SIGNIFICATIVOS.....  | 4        |
| CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA .....   | 4        |
| DESCRIPCION DEL SECTOR .....  | 5        |
| MARCO LEGAL .....   | 6        |
| <b>CAPITULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y DE MERCADO .....</b>   | <b>8</b> |
| 1.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....  | 8        |
| 1.1.1. Instrumentos de la planificación estratégica .....   | 8        |
| 1.1.1.1. Identificación de la Misión .....  | 8        |
| 1.1.1.2. Identificación de la Visión .....  | 10       |
| 1.1.1.3. Identificación de los objetivos .....  | 12       |
| 1.1.2. Principios de la empresa.....  | 12       |
| 1.1.3. Análisis de la estrategia genérica de negocio.....   | 13       |
| 1.1.3.1. Ventaja Competitiva .....  | 14       |
| 1.1.4. Análisis del sector en el que se desenvuelve la empresa, mediante las 5<br>fuerzas de Porter ..... | 15       |
| 1.1.5. Cadena de Valor.....   | 21       |
| 1.1.5.1. Desarrollo de la cadena de Valor .....   | 22       |
| 1.1.5.2. Actividades Primarias .....  | 23       |
| 1.1.5.3. Actividades de Apoyo .....   | 25       |
| 1.1.6. Elaboración de la matriz de los factores externos (EFE) .....                                      | 26       |
| 1.1.6.1. Análisis de la Matriz EFE.....   | 29       |
| 1.1.7. Análisis de la Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI) .....                                  | 30       |
| 1.1.8. Elaboración de la matriz de los factores internos (EFI) .....                                      | 33       |

|  |           |
|--|-----------|
| 1.1.8.1. Análisis de la matriz EFI .....                                   | 36        |
| 1.2. DIAGNOSTICO DE MERCADO .....  | 36        |
| 1.2.1. Identificación de los factores críticos de éxito .....              | 36        |
| 1.2.2. Estrategia de la mezcla comercial .....                             | 37        |
| 1.2.2.1. Producto .....  | 37        |
| 1.2.2.2. Precio .....  | 39        |
| 1.2.2.3. Plaza .....   | 40        |
| 1.2.2.4. Promoción .....   | 41        |
| 1.2.3. Oferta de servicios .....   | 43        |
| 1.2.4. Análisis de ventas .....  | 43        |
| 1.2.5. Estudio de Mercado .....  | 45        |
| 1.2.5.1. Objetivos .....   | 45        |
| 1.2.5.1.1. Objetivo general .....  | 45        |
| 1.2.5.1.2. Objetivos Específicos .....                                     | 45        |
| 1.2.5.2. Determinación de Universo y Muestra de estudio .....              | 45        |
| 1.2.5.3. Resultados de la encuesta .....                                   | 47        |
| 1.2.5.4. Conclusiones del estudio de mercado a los clientes actuales ..... | 56        |
| 1.3. CONCLUSIONES DEL ÁREA ESTRATÉGICO Y DE MERCADO .....                  | 58        |
| <b>CAPITULO II: ÁREA ORGANIZACIONAL – ADMINISTRATIVO .....</b>             | <b>60</b> |
| 2.1. EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....                      | 60        |
| 2.1.1. Inventario de Recursos Humanos .....                                | 76        |
| 2.2. Reglamento Interno .....  | 76        |
| 2.3. Manual de funciones .....   | 77        |
| 2.4. Evaluación del Estilo de Liderazgo .....                              | 78        |
| 2.4.1. Concepto de liderazgo .....   | 78        |
| 2.4.2. Estilo de Liderazgo .....   | 78        |
| 2.5. Motivación .....  | 81        |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.5.1. Teoría de la Jerarquía de las necesidades .....                                   | 82        |
| 2.6. Clima Organizacional .....  | 84        |
| 2.6.1. Cultura Organizacional .....  | 85        |
| 2.7. Sistemas Administrativos.....   | 86        |
| 2.7.1. Subsistema de Organización.....   | 86        |
| 2.7.2. Subsistema de Recursos Humanos .....  | 86        |
| 2.7.3. Subsistema de Tesorería y Caja chica .....  | 87        |
| 2.7.4. Subsistema de Ventas.....   | 89        |
| 2.7.5. Subsistema de Adquisición e Implementación .....                                  | 89        |
| 2.8. CONCLUSIONES DEL AREA ORGANIZACIONAL - ADMINISTRATIVA .....                         | 90        |
| <b>CAPITULO III: AREA OPERATIVO – FINANCIERO.....</b>                                    | <b>91</b> |
| 3.1. EVALUACION DE LOS PROCESOS, POLITICAS Y NORMAS FINANCIERAS .....                    | 91        |
| 3.1.1. Evaluación de los Principales Procesos de la Empresa .....                        | 91        |
| 3.1.1.1. Proceso de Adquisición de Terrenos .....  | 92        |
| 3.1.1.2. Proceso de Búsqueda de Clientes .....   | 94        |
| 3.1.1.3. Proceso de Ventas .....   | 96        |
| 3.1.1.4. Proceso de Cobranzas .....  | 98        |
| 3.1.1.5. Proceso de Selección de Recursos Humanos y Selección del Personal... 100        |           |
| 3.2. POLÍTICAS Y NORMAS DE LA EMPRESA.....   | 102       |
| 3.2.1. Concepto de Políticas.....  | 102       |
| 3.3. EVALUACION FINANCIERA.....  | 102       |
| 3.3.1. Análisis Vertical y Horizontal del Balance General y Estado de Resultados 104     |           |
| 3.3.1.2. Interpretación del Análisis Vertical y Horizontal del Balance General .....     | 106       |
| 3.3.1.3. Interpretación del Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados..... | 110       |
| 3.3.2. ÍNDICES O RATIOS FINANCIEROS .....  | 111       |

|   |            |
|---|------------|
| 3.4. CONCLUSIONES DEL AREA FINANCIERA .....   | 117        |
| <b>CAPITULO IV: PROPUESTA .....</b>   | <b>119</b> |
| INTRODUCCIÓN.....   | 119        |
| 4.1. Propuesta del Área Estratégica y de Mercado .....                                  | 122        |
| 4.1.1. Reestructuración de la Misión .....  | 122        |
| 4.1.2. Reestructuración de la Visión .....  | 125        |
| 4.1.3. Valores .....  | 126        |
| 4.1.4. Difusión de la Misión y Visión .....   | 127        |
| 4.1.5. Matriz FODA.....   | 128        |
| 4.1.5.1. Objetivos Estratégicos .....   | 130        |
| 4.2. Propuesta del Área Organizacional - Administrativa .....                           | 136        |
| 4.2.1. Personal que conformara la estructura de la Propuesta.....                       | 138        |
| 4.2.2. Creación de cargos .....   | 139        |
| 4.2.3. Dependencia de Cargos .....  | 139        |
| 4.2.4. Manual de Funciones .....  | 142        |
| 4.2.5. Plan de Acción para la Implementación de la Reestructuración Organizacional..... | 142        |
| 4.2.5.1. Actividad 1: Reunión Informativa .....   | 143        |
| 4.2.5.2. Actividad 2: Pre – aviso al personal.....                                      | 143        |
| 4.2.5.3. Actividad 3: Selección y Contratación al personal .....                        | 143        |
| 4.2.5.4. Actividad 4: Entrega de Memorándums al Personal.....                           | 143        |
| 4.2.5.5. Actividad 5: Control-Evaluación –Ajuste y Retroalimentación .....              | 144        |
| 4.3. Propuesta del Área Operacional.....  | 145        |
| 4.3.1. Justificación .....  | 146        |
| 4.3.2. Objetivos.....   | 146        |
| 4.3.2.1. Objetivo General.....  | 146        |
| 4.3.2.2. Objetivos Específicos .....  | 146        |

|  |            |
|--|------------|
| 4.4. Herramientas de Control.....  | 147        |
| 4.4.1. Reportes dinámicos en base a reportes de Cartera .....                  | 147        |
| 4.4.2. Scoring de Cobranzas .....  | 148        |
| 4.4.3. Estrategias de Cobranzas .....  | 148        |
| 4.4.4. Seguimiento automatizado de la Mora .....                               | 151        |
| 4.4.5. Gestión de Control.....   | 153        |
| 4.5. Cronograma de desarrollo, Implementación y Capacitación de Cobranzas .... | 157        |
| 5.1. Costo de la Implementación de la propuesta.....                           | 159        |
| 5.1.1. Costo por Contratación del personal .....                               | 159        |
| 5.1.2. Costo por Tecnología .....  | 162        |
| 5.1.3. Costo por muebles y enseres .....                                       | 163        |
| 5.1.4 Costo por motocicleta.....   | 163        |
| 5.1.5. Costo por capacitación .....  | 165        |
| 5.1.6. Costo total .....   | 165        |
| 5.2. Costo y beneficio de la Propuesta .....                                   | 166        |
| 5.3 Conclusiones del costo beneficio .....                                     | 172        |
| <b>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>                        | <b>174</b> |
| 5.1. Conclusiones generales .....  | 174        |
| 5.2. Recomendaciones de la propuesta .....                                     | 175        |
| 5.3. ADDENDUM.....   | 176        |
| 5.4. Aportes a la ciencia administrativa .....                                 | 177        |
| 5.5. Aportes al país.....  | 177        |
| Bibliografía.....  | 178        |