

ÍNDICE

CAPÍTULO I

| | |
|--|----------|
| 1.1 INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.2 PROBLEMÁTICA | 2 |
| 1.3 IDENTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 13 |
| 1.3.1 ELEMENTOS DEL PROBLEMA QUE SE CONOCEN | 13 |
| 1.3.2 Elementos del Problema que se pretenden conocer | 14 |
| 1.3.3 Planteamiento del problema | 14 |
| 1.4 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN | 15 |
| 1.4.1 Justificación Teórica | 15 |
| 1.4.2 Justificación Metodológica | 15 |
| 1.4.3 Justificación Práctica | 15 |
| 1.5 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS | 16 |
| 1.5.1 Objetivo General | 16 |
| 1.5.2 Objetivos Específicos Del Marco Teórico | 16 |
| 1.5.3 Objetivos Específicos Del Marco Práctico | 16 |
| 1.6 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS | 16 |
| 1.6.1 Identificación De Variables | 17 |
| 1.7 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN | 17 |
| 1.7.1 Ámbito Geográfico | 17 |
| 1.7.2 Sector Económico | 17 |
| 1.7.3 Área Temática | 18 |
| 1.8 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN | 18 |
| 1.8.1 Tipo De Estudio | 18 |
| 1.8.2 Método De Investigación | 18 |
| 1.8.2.1 Métodos o Técnicas De Recolección De Información | 19 |
| 1.8.2.1.1 Fuentes primarias | 19 |
| 1.8.2.1.2 Fuentes secundarias | 20 |
| 1.8.2.1.3 Fuentes de información general | 20 |

| | |
|--|----|
| 1.8.2.1.4 Fuentes de información especializada | 20 |
| CAPÍTULO II | |
| MARCO TEÓRICO | 21 |
| 2.1 GERENCIA EMPRESARIAL | 21 |
| 2.1.1 INTRODUCCIÓN | 21 |
| 2.1.2. TIPOS DE GERENCIA | 21 |
| A) Gerencia Patrimonial | 22 |
| B) Gerencia Política | 22 |
| C) Gerencia por Objetivos | 22 |
| 2.1.3.LA NECESIDAD DE LA GERENCIA | 22 |
| 2.1.4.LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA | 23 |
| 2.1.5.OBJETIVOS DE LA GERENCIA | 25 |
| 2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | 26 |
| 2.2.1 INTRODUCCIÓN | 26 |
| 2.2.2 DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | 27 |
| 2.2.2.1 Beneficios de la planificación estratégica | 27 |
| 2.2.3. MODELO A SEGUIR PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | 28 |
| 2.2.4. ANÁLISIS COMPETITIVO | 29 |
| 2.2.4.1 Análisis PEST | 29 |
| A) Los factores políticos | 30 |
| B) Los factores económicos | 31 |
| C) Los factores sociales | 31 |
| D) Los factores tecnológicos | 32 |
| E) Los factores ambientales | 32 |
| 2.2.4.2. Análisis externo | 32 |
| 2.2.4.2.1. Modelo de las 5 fuerzas de Porter | 33 |
| 2.2.4.3. Estudio de la competencia | 35 |
| 2.2.5. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO | 36 |
| 2.2.5.1. Recursos tangibles | 36 |
| 2.2.5.2. Recursos intangibles | 37 |

| | |
|--|----|
| 2.2.5.3. Las áreas funcionales de la empresa | 37 |
| 2.2.5.4. Cadena de Valor de servicios | 39 |
| 2.2.6. ANÁLISIS FODA | 40 |
| 2.2.7. MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | 41 |
| 2.2.7.1. Misión | 41 |
| 2.2.7.1.1. Componentes de la declaración de la misión. | 41 |
| 2.2.7.2. Visión | 42 |
| 2.2.7.2.1. Pasos a seguir para llegar a la definición de la visión | 43 |
| 2.2.7.3. Objetivos a largo plazo | 43 |
| 2.2.7.4. Políticas | 45 |
| 2.2.8. MODELO GENERAL DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS | 46 |
| 2.2.8.1. Estrategias de liderazgo de costos | 48 |
| 2.2.8.2. Estrategias de diferenciación | 49 |
| 2.2.8.3. Estrategias de enfoque | 49 |
| 2.2.8.4. Estrategias genéricas | 50 |
| 2.2.9. Ventaja Competitiva | 52 |
| 2.2.9.1. Estrategia ofensiva para asegurar la ventaja competitiva | 54 |
| 2.2.9.2. Estrategias defensivas para proteger la ventaja competitiva | 55 |
| 2.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO | 57 |
| 2.3.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA | 57 |
| 2.3.2. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO | 57 |
| 2.3.2.1. Estrategias de penetración en el mercado | 58 |
| 2.3.2.2. Estrategia de desarrollo del mercado | 59 |
| 2.3.2.3. Estrategia de desarrollo del producto | 60 |
| 2.3.6. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR INTEGRACIÓN | 63 |
| 2.3.7. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN | 63 |
| 2.3.8. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA | 64 |
| 2.3.8.1. Relación entre estrategia y estructura organizativa | 66 |
| 2.4 ORGANIZACIÓN COMO FUNCIÓN ADMINISTRATIVA | 67 |
| 2.4.1 CRITERIOS Y PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN | 69 |

| | |
|---|----|
| 2.4.2. TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN | 71 |
| 2.4.2.1 Organización estructural | 71 |
| 2.4.2.2 Organización funcional | 72 |
| 2.4.3 Diseño Organizacional | 72 |
| 2.4.3.1 Estructura Organizacional | 72 |
| 2.4.3.2 Organigrama | 73 |
| 2.4.3.2.1 Estructura Lineal | 75 |
| 2.4.3.2.2 Estructura Matricial | 75 |
| 2.4.3.2.3 Estructura por Departamentalización | 76 |
| 2.4.3.2.4 Estructura Circular | 76 |
| 2.4.3.2.5 Estructura Híbrida | 77 |
| 2.4.2 Departamentalización | 77 |
| 2.4.2.1 Definición | 77 |
| 2.4.2.1 Tipos de departamentalización | 78 |

CAPÍTULO III

| | |
|--|-----------|
| PRODUCCIÓN DE ÁRIDOS EN LAS ÁREAS DE LOS MUNICIPIOS DE LA GUARDIA Y EL TORNO | 80 |
| 3.1 PRODUCCIÓN DE ÁRIDOS | 80 |
| 3.2. MARCO NORMATIVO DEL SECTOR | 84 |
| 3.3. SURGIMIENTO DE LA CÁMARA DEPARTAMENTAL DE PRODUCCIÓN DE ÁRIDOS DE SANTA CRUZ DE LA SIERRA | 86 |
| 3.4 CIFRAS DE LA PRODUCCIÓN DE ARIDOS EN LA CUENCA DEL RÍO PIRAI EN LA ZONA DE LOS MUNICIPIOS DE LA GUARDIA Y EL TORNO | 87 |

| | |
|--|-----------|
| CAPITULO IV | 90 |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 90 |
| 4.1 OBJETIVO GENERAL | 90 |
| 4.2 MEDIOS E INSTRUMENTOS PARA LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO | 90 |
| 4.2.1. Método de investigación | 90 |
| 4.2.2. Fuentes métodos y técnicas de investigación | 90 |
| 4.2.2.1 Fuentes de información primarias | 91 |

| | |
|---|-----|
| 4.2.2.2. Fuentes de Información Secundarias | 91 |
| 4.3. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO | 92 |
| 4.3.1.Universo N° 1: Empresa ARIHOR SRL | 92 |
| 4.3.2.Universo N° 2: Personal de la empresa | 92 |
| 4.3.3.Universo N° 3: Cliente Actual: | 92 |
| 4.3.4.Universo N° 4: Cliente Potencial | 92 |
| 4.4. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA | 93 |
| 4.4.1. Empresa Arihor S.R.L. | 93 |
| 4.4.2. Censo 2: Personal de la empresa: | 93 |
| 4.4.3. Censo 3: Clientes Actuales: | 94 |
| 4.4.4. Muestra 4: Clientes Potenciales: | 94 |
| 4.5 RELACIÓN MARCO TEÓRICO-MARCO PRÁCTICO | 95 |
| 4.6 OPERACIONALIZACIÓN | 97 |
| 4.7 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN | 98 |
| 4.7.1 Gerencia empresarial | 98 |
| 4.7.1.1 Liderazgo | 98 |
| 4.7.1.2 Comunicación | 98 |
| 4.7.1.3 Motivación | 98 |
| 4.7.2 Planificación estratégica | 100 |
| 4.7.2.1 Entorno externo | 100 |
| 4.7.2.2 Competencia | 100 |
| 4.7.2.3 Comparación con competidores | 100 |
| 4.7.2.4 Clientes | 105 |
| 4.7.2.5 Proveedores | 114 |
| 4.7.2.6 Entorno interno | 115 |
| 4.7.2.7 Situación interna (pregunta gerencia) | 115 |
| 4.7.2.8 Problemas administrativos | 115 |
| 4.7.2.9 Problemas de entrega | 115 |
| 4.7.2.10 Problemas de suministros | 115 |
| 4.7.2.11 Recursos | 116 |

| | | |
|-------------|----------------------------------|-----|
| 4.7.2.12 | Actuación empresarial | 116 |
| 4.7.2.13 | Capacidades y habilidades | 116 |
| 4.7.2.14 | Producto | 116 |
| 4.7.2.15 | Calidad | 118 |
| 4.7.2.16 | Atención | 119 |
| 4.7.3.13 | Mejoras sugeridas | 121 |
| 4.7.2.17 | Ventaja competitiva | 121 |
| 4.7.2.18 | Estrategia Genérica | 121 |
| 4.7.3 | Estrategia de Crecimiento | 122 |
| 4.7.4 | Dirección estratégica | 122 |
| 4.7.4.1 | Selección de Estrategias | 122 |
| 4.7.4.2 | Misión y Visión | 122 |
| 4.7.4.3 | Metas y políticas | 123 |
| 4.7.4.4 | Funciones | 123 |
| 4.7.4.5 | Planificación de actividades | 125 |
| 4.7.4.6 | Control | 126 |
| 4.7.4.7 | Planificación de Actividades | 127 |
| 4.7.4.8 | Seguimiento | 128 |
| 4.7.4.9 | Manual de funciones | 128 |
| 7.7.4.10 | Reclutamiento | 128 |
| 4.8 | CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN | 129 |
| 4.9 | ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN | 132 |
| 4.9.1 | DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO EXTERNO | 132 |
| 4.9.1.1 | Análisis del macro entorno | 132 |
| 4.9.1.1.1 | ANÁLISIS PEST | 132 |
| 4.9.1.1.1.1 | Los factores políticos | 132 |
| 4.9.1.1.1.2 | Los factores económicos | 132 |
| 4.9.1.1.1.3 | Factor demográfico | 135 |
| 4.9.1.1.1.4 | Factores tecnológicos | 137 |
| 4.9.1.1.1.5 | Los factores ambientales | 137 |

| | |
|--|------------|
| 4.9.1.1.2 Conclusión del análisis P.E.S.T. | 139 |
| 4.9.1 Análisis del micro entorno | 139 |
| 4.9.1.1 Análisis las 5 fuerzas competitivas de Porter | 139 |
| 4.9.1.1.1 Amenaza de nuevos competidores entrantes | 139 |
| 4.9.1.1.2. Poder de negociación de los compradores | 142 |
| 4.9.1.1.3 Amenaza de Productos Sustitutos | 143 |
| 4.9.1.1.4 Poder de negociación de Proveedores | 143 |
| 4.9.1.1.5 Rivalidad entre competidores existentes | 144 |
| 4.9.2 DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO INTERNO | 146 |
| 4.9.2.1 Antecedentes históricos de la empresa | 146 |
| 4.9.2.2 Recursos y capacidades del entorno interno | 148 |
| 4.9.2.3. Estructura empresarial | 148 |
| 4.9.3. Análisis de la cadena de valor de los servicios | 154 |
| 4.10 PRUEBA DE HIPÓTESIS | 159 |
| CAPÍTULO V | |
| PLAN ESTRATÉGICO DE ARIHOR S.R.L. | 163 |
| 5.1 INTRODUCCIÓN | 163 |
| 5.2 RELACIÓN PROBLEMA – CAUSA – EFECTO – SOLUCIÓN | 163 |
| 5.3 ANÁLISIS FODA | 165 |
| 5.3.1 Análisis Interno de las fortalezas y debilidades | 165 |
| 5.3.2 Análisis Externo de las oportunidades y amenazas | 165 |
| 5.3.3 Análisis de la matriz FODA | 166 |
| 5.4 MATRIZ CAME | 169 |
| 5.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 172 |
| 5.5.1 Formulación de la Misión y Visión | 172 |
| 5.5.1.1 Formulación de la Misión | 172 |
| 5.5.1.2 Formulación de la Visión | 174 |
| 5.5.2 Objetivos | 176 |
| 5.5.3 Políticas | 177 |
| 5.5.4 Principios y valores Corporativos | 177 |

| | |
|--|------------|
| 5.5.5 Responsabilidad Social | 178 |
| 5.5.6 Estrategia genérica | 179 |
| 5.6 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO | 180 |
| 5.7 ESTRATEGIA DE REORGANIZACIÓN | 180 |
| 5.7.1 Organigrama propuesto | 180 |
| 5.7.2 Manual de Funciones | 184 |
| 5.7.3 Partes Diarias | 188 |
| 5.8 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN | 189 |
| 5.8.1 Capacitación al vendedor | 190 |
| 5.8.1.1 Capacitación de personal de ventas | 191 |
| 5.8.1.2 Materiales que utilizara | 192 |
| 5.8.2 Presentación del producto: | 195 |
| 5.9 CRM | 199 |
| 5.10: CONTROL DE CALIDAD | 200 |
| 5.11.PRESUPUESTO | 200 |
| 5.11.1 COSTO- BENEFICIO | 201 |
| CAPITULO VI | |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 204 |
| 6.1. CONCLUSIONES | 204 |
| 6.2. RECOMENDACIONES | 205 |
| BIBLIOGRAFÍA | 206 |
| ANEXOS | 208 |
| ANEXO NRO. 1 | 208 |
| ANEXO NRO 2 | 209 |
| ANEXO NRO. 3 | 212 |
| ANEXO NRO 4. | 215 |
| ANEXO NRO. 5 | 217 |
| ANEXO NRO. 6 | 220 |
| ANEXO NRO. 7 | 227 |
| ANEXO NRO. 8 | 233 |