

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

*“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
INSTITUCIONAL, CASO EMPRESA
CONSTRUCTORA EL MAÑANERO”*

POSTULANTES:

Luz Gabriela Bernal Estrada

Yanira Gutierrez Villa

TUTOR ACADÉMICO:

Lic. Trujillo Infantes Omar Javier

TUTOR INSTITUCIONAL:

Arq. Jackeline Humerez Q.

LA PAZ – BOLIVIA

2015

DEDICATORIAS



Este trabajo lo dedico a Dios por guiar mis pasos y brindarme la fuerza para continuar el camino de la vida, a mis padres Eliseo y Valentina quienes se sacrifican para verme cumplir mis sueños y anhelos, a mis hermanos por ayudarme a ver mis errores y mejorar como persona, muchas gracias por todo son la mejor familia, los quiero mucho.

Luz Gabriela Bernal Estrada



Dedico este Trabajo Dirigido a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

Yanira Gutierrez Villa



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por guiarme hacia el éxito y el logro de mis objetivos, a nuestro tutor el Lic. Omar Trujillo por brindarnos sus conocimientos y enseñanzas, a mis incondicionales amigas por su apoyo y colaboración.

Luz Gabriela Bernal Estrada

En primer lugar a Dios quien supo guiarme a pesar de todos los tropezones que existen en el camino; dándome fuerzas para seguir adelante y no desmayar, enseñándome a encarar las adversidades con fe.

Yanira Gutierrez Villa

ÍNDICE.

RESUMEN EJECUTIVO	10
--------------------------------	-----------

INTRODUCCIÓN.....	12
--------------------------	-----------

CAPITULO I.....	1
------------------------	----------

1. ASPECTOS GENERALES.....	1
-----------------------------------	----------

1.1 ANTECEDENTES.....	1
------------------------------	----------

1.1.1 EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.....	2
---	---

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
--	----------

1.3 OBJETIVOS.....	3
---------------------------	----------

1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	3
-----------------------------	---

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
----------------------------------	---

1.3.3 RESULTADOS.....	3
-----------------------	---

1.4 ALCANCE.....	4
-------------------------	----------

1.4.1 ALCANCE TEMÁTICO.....	4
-----------------------------	---

1.4.2 ALCANCE TEMPORAL.....	4
-----------------------------	---

1.4.3 ALCANCE GEOGRÁFICO.....	4
-------------------------------	---

1.4.4 ALCANCE INSTITUCIONAL.....	4
----------------------------------	---

CAPITULO II.....	5
-------------------------	----------

2. REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....	5
--	----------

2.1 REFERENCIAS TEÓRICO-CONCEPTUALES.....	5
--	----------

2.1.1 PLAN.....	5
-----------------	---

2.1.2 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	5
--	---

2.1.3	PLAN ESTRATÉGICO.....	6
2.1.4	FASES DE UN PLAN ESTRATÉGICO.	7
2.1.5	PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.	8
2.1.6	PRESUPUESTO.....	22
2.1.7	ALCANCE.....	22
2.2	TRABAJOS PREVIOS.	23
2.3	REFERENCIAS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.	23
2.3.1	MARCO LEGAL.	23
<u>CAPITULO III.....</u>		<u>25</u>
3.	<u>METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN.....</u>	<u>25</u>
3.1	TIPO DE INTERVENCIÓN.	25
3.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
3.2.1	OBJETIVO GENERAL.	25
3.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	25
3.3	UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO.	25
3.4	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO Y DISEÑO DE LA MUESTRA.....	26
3.4.1	SUJETO DE ESTUDIO.	26
3.5	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	26
3.5.1	MÉTODO DEDUCTIVO.	26
3.6	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	26
3.6.1	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.	26
3.6.2	INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA.....	27
3.7	SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN.	27
3.7.1	FUENTES PRIMARIAS.....	27
3.7.2	FUENTES SECUNDARIAS.....	28
3.8	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.	30
3.8.1	MÉTODO CUALITATIVO.	30

CAPITULO IV	31
4. RESULTADOS.....	31
4.1 OBJETIVOS.....	31
4.1.1 OBJETIVO GENERAL.....	31
4.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	31
4.2 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	31
4.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	32
4.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	33
4.4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA.....	33
4.4.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA.....	53
4.5 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....	63
4.5.1 ANÁLISIS DAFO.....	64
4.5.2 DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO O DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	65
CAPITULO V	68
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
5.1 CONCLUSIONES.....	68
5.2 RECOMENDACIONES.....	69
CAPITULO VI	70
6. PROPUESTA.....	70
6.1 INTRODUCCIÓN.....	70
6.2 OBJETIVO GENERAL.....	70
6.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	70

6.3	ALCANCE.	71
6.4	CRUCE DE VARIABLES- MATRIZ DAFO.	71
6.5	DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL.	74
6.5.1	MISIÓN.	74
6.5.2	VISIÓN.....	75
6.5.3	PRINCIPIOS Y VALORES.	75
6.5.4	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	77
6.5.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	77
6.5.6	MAPA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	80
6.5.7	PERSPECTIVAS – CUADRO DE MANDO INTEGRAL	80
6.5.8	TABLERO DE CONTROL.....	84
6.5.9	PRESUPUESTO.....	86
6.6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA.	90
6.6.1	CONCLUSIONES.	90
6.6.2	RECOMENDACIONES.....	91

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Fases del Plan Estratégico.....	7
Ilustración 2 Proceso de Elaboración del Plan Estratégico.....	9
Ilustración 3 Diagrama de Causa y Efecto Ishikawa	17
Ilustración 4 Opciones Estratégicas de Crecimiento.....	19
Ilustración 5 Crecimiento del PIB en el Sector de la Construcción.....	34
Ilustración 6 Inversión Pública Ejecutada según Sector Económico	35
Ilustración 7 Inversión Pública Ejecutada 2004-2013	36
Ilustración 8 Costos de Inflación del Sector de la Construcción	37
Ilustración 9 Evolución del Crédito Productivo.....	47
Ilustración 10 Mapa de Objetivos Estratégicos.....	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz DAFO para la formulación de Estrategias.	15
Tabla 2 Modalidad de Contrataciones y Cuantías.....	23
Tabla 3 Identificación de la Empresa Constructora “El Mañanero”	31
Tabla 4 Elaboración de la Entrevista al dueño de la Empresa.	33
Tabla 5 Análisis del Sector: Las 5 Fuerzas de Porter.....	47
Tabla 6 Escala salarial de la Mano de Obra de Construcción.....	57
Tabla 7 Balance General de la Empresa Constructora “El Mañanero”	59
Tabla 8 Ratios Financieros de la Empresa Constructora “El Mañanero”	60
Tabla 9 Análisis DAFO de la Empresa Constructora “El Mañanero”	64
Tabla 10 Cruce de variables.....	73
Tabla 11 Relación entre Objetivo y Estrategia.	79
Tabla 12 Cuadro de Mando Integral	83
Tabla 13 Tablero de Control	85

RESUMEN EJECUTIVO

La Empresa Constructora El Mañanero fue fundada sobre la base de una empresa unipersonal, registrada en FUNDEMPRESA, mediante matrícula de comercio N° 00137485.

En la actualidad la empresa constructora El Mañanero, no cuenta con una planificación estratégica, en consecuencia, no posee una misión, visión, objetivos definidos que conduzcan a un esfuerzo común, el crecimiento organizacional y obtener mejores resultados económicos. En este sentido uno de los objetivos principales de la empresa Constructora El Mañanero es formular su Plan Estratégico Institucional, con el propósito de enfrentar los cambios del entorno, potenciar su crecimiento y encarar su futuro con éxito.

Los problemas más visibles que se observaron en la empresa se resumen a continuación:

- No tiene una correcta administración.
- Inadecuada toma de decisiones por parte del dueño o propietario.
- Falta de un Plan Estratégico Institucional.
- Inexistencia de información documentada de las actividades administrativas.
- Control y seguimiento en el área de operaciones para medir el desempeño.
- Inexistencia de Manuales de Organización y de Funciones.
- Falta de un plan de marketing.

La investigación y el trabajo dirigido comprenden los siguientes capítulos:

1. En la primera parte se tiene los aspectos importantes y antecedentes de la Empresa Constructora El Mañanero, se realiza el planteamiento del problema al cual se debe dar solución, se estableció el objetivo general y los objetivos específicos correspondientes.

2. El segundo capítulo contiene el respaldo de los fundamentos y referencias teórico organizacionales y legales acerca de planes, estrategias proceso de elaboración del plan estratégico, análisis de la situación y el diagnóstico.
3. En el tercer capítulo se realizó la metodología de la intervención, donde se estableció el diagnóstico y propuesta de solución, se tomó como único sujeto de estudio al propietario de la empresa a quien se le realizó una entrevista semiestructurada.
4. En el cuarto capítulo se muestra los resultados del estudio de campo y los resultados de la encuesta realizada al propietario, se realizó el análisis con los datos obtenidos, aplicando el diagrama de Ishikawa para establecer cuáles eran las principales causas que existían en el negocio para generar la deficiente administración y se utilizó el método DAFO como base para un mejor diagnóstico de la empresa.
5. En el capítulo de la propuesta se identificaron y formularon la misión, visión, los objetivos estratégicos, las estrategias y se desarrolló el diseño de un plan estratégico, formulándose también un Cuadro de Mando Integral. Además se emplearon conceptos de planeación para diseñar planes de acción, en los que se establece como y con qué recursos se implementaran las estrategias, de forma tal que sean aprovechados los aspectos positivos para contrarrestar aquellos que afectan negativamente a la organización.

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación fue realizado en la empresa constructora “El Mañanero” de la ciudad de El Alto, el cual realiza obras públicas y privadas, como ser viviendas, escuelas, edificios y otros.

En el presente proyecto, se realizara un diagnóstico para elaborar estrategias que puedan ayudar al mejoramiento y crecimiento de la empresa, debido a que la sociedad prefiere recurrir a los trabajadores informales (albañiles). El trabajo de investigación coadyuvara con lograr un mejor posicionamiento de la empresa en el rubro.

Las empresas constructoras van desarrollando diferentes mecanismos para llegar a satisfacer las necesidades de los clientes, por lo tanto el hecho de que la empresa constructora “El Mañanero”, quiera introducirse en el mercado del sector de la construcción requiere de un análisis intensivo de su entorno para poder desarrollar estrategias que logren satisfacer las expectativas de los clientes.

La empresa constructora no cuenta con ningún tipo de estructura organizacional, no tiene misión y tampoco tiene bien en claro su proyección futura o visión, razón por la cual se planteara una Planificación Estratégica Institucional (PEI) como propuesta y métodos a utilizar para su Implementación, acorde a las características, necesidades, lineamientos, perspectivas y la base sobre la que el propietario fundo la empresa.

CAPITULO I.

1. ASPECTOS GENERALES.

1.1 Antecedentes.

La Empresa Constructora El Mañanero, fue constituida en abril del año 2008 en la ciudad de El Alto como empresa unipersonal; la misma tiene como actividad principal la Construcción de obra civil en general. Actualmente la Empresa ha ejecutado obras, adjudicándose a proyectos de construcción publicadas en SICOES por el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, en los últimos 6 años logro obtener mayor experiencia en su rubro por lo que se adjudicó un proyecto en el Programa Gubernamental “Bolivia Cambia Evo Cumple” de forma directa.

Actualmente la empresa quiere desarrollar su crecimiento en el rubro de la construcción, para ser más competitivo frente a grandes empresas existentes en todo el país. Pero el mayor problema con el que cuenta son los escasos conocimientos para cumplir sus objetivos y metas.

Se ha suscrito un convenio institucional entre la Universidad Mayor de San Andrés, con la Empresa Constructora El Mañanero en la presente gestión 2014, con vigencia de Un año para la realización de Trabajos Dirigidos que puedan aportar proyectos que la empresa pueda implementar para mejorar su estructura y generar un crecimiento favorable en el tiempo.

Se realizara el Trabajo Dirigido, para la obtención de la Licenciatura en Administración de Empresas, la cual consiste en el desarrollo de trabajos prácticos, evaluados y supervisados por el Tutor Académico designado por la carrera de Administración de Empresas y el Tutor Institucional designado por la empresa,

logrando la realización de una propuesta de solución en base a un problema diagnosticado en la Institución.

1.1.1 El sector de la construcción.

La construcción es un complejo productivo, es decir, un conjunto diverso de actividades económicas muy estrechamente vinculadas entre sí para la producción de edificaciones y de otras obras de infraestructura, tales como infraestructura vial, infraestructura de transmisión de fluidos, entre otras obras de ingeniería. En tal sentido, en el complejo de la construcción confluyen las industrias productoras de materias primas y materiales (minas y canteras, objetos de barro y loza, hierro y aluminio, etc.) que forman parte de las actividades extractivas y/o manufactureras y la actividad de la construcción propiamente dicha (que consiste en utilizar estas materias primas e insumos para la obtención de los productos arriba mencionados). También hay actividades o ramas accesorias, entre otras, el almacenamiento, la distribución de materiales de construcción y la venta de inmuebles (promotores, inmobiliarias), las mismas que forman parte de las ramas del comercio y/o servicios.

La importancia económica del sector construcción para el desarrollo del país puede conocerse a partir del análisis del nivel de producción de esta actividad y su significación en el PIB del conjunto de la economía boliviana, en el volumen de la inversión en dicha actividad así como en el número de personas ocupadas en el sector.

El rubro de la construcción contribuyó, según datos a octubre del 2013, con el 9.1% al Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia. Este valor se mantuvo de manera casi sostenida, con mínimos descensos, desde 2004. En la Cámara de construcción (Cadeco) La Paz informaron que en 2013 el rubro tuvo un crecimiento debido a la construcción de edificios residenciales por la demanda de vivienda que tiene la población y las posibilidades de crédito, y porque también aumentaron las obras públicas relacionadas a infraestructura caminera, urbana y vivienda social.

El dato divulgado por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas coincide con la información proporcionada por el presidente de la Cámara Boliviana de la Construcción (Caboco), Christian Eduardo, para quien “La construcción, privada y pública, está entre los sectores que más aporta” al desarrollo del país. De hecho, el año pasado, este rubro figuró como el segundo que más contribuyó al PIB después del sector hidrocarburífero, que en 2013 aportó con 16.7%. Le siguen la industria manufacturera (7.1%) y la minería (1.7%). (La Razón, 2014)

1.2 Planteamiento del Problema.

Según el análisis previo de la empresa constructora se determinó la ausencia de un Plan estratégico que afecta el desarrollo y crecimiento de la empresa “El Mañanero”.

¿Será posible lograr un crecimiento y mejora de la empresa a través de una planificación estratégica definida adecuadamente a la situación y entorno en la cual se encuentra la constructora?

1.3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo General.

Elaborar una Planificación Estratégica Institucional para la empresa.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Elaborar un plan de trabajo.
- Realizar la propuesta metodológica.
- Elaborar el Plan Estratégico Institucional para la Empresa Constructora El Mañanero.

1.3.3 Resultados.

- Obtener un Plan de Trabajo.

- Propuesta metodológica elaborada.
- Obtener el Plan Estratégico Institucional de la Empresa Constructora El Mañanero.

1.4 Alcance.

1.4.1 Alcance Temático.

Según la asignación del tema planteado por la empresa constructora “El Mañanero” se abarcaran las siguientes materias cursadas en la carrera de Administración de Empresas: Gestión Estratégica y Toma de Decisiones, Administración General y Técnicas de Investigación.

1.4.2 Alcance Temporal.

Se prevé la realización de una planificación estratégica en la gestión 2014, la cual pondría en vigencia a partir de la gestión 2016, con una duración aproximada de 5 años.

1.4.3 Alcance Geográfico

La empresa constructora “El Mañanero” está ubicada en la ciudad de El Alto con una oficina situada en la calle 2 entre la Av. 6 de Marzo.

1.4.4 Alcance Institucional.

La empresa en la cual se implementara el Plan Estratégico se encuentra dentro del rubro de la construcción civil en general.

CAPITULO II.

2. REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES.

El marco teórico representa la síntesis esquemática del conocimiento acumulado sobre nuestro tema, se hace referencia a los conceptos y definiciones que comprenden la administración y la planificación estratégica, para lograr una mejor comprensión del trabajo y aplicar en la presente investigación.

2.1 Referencias teórico-conceptuales.

2.1.1 Plan

El Plan es un documento en el cual toda organización determina y establece sus principales acciones y actividades a llevar a cabo, las cuales se espera se desarrolle de una forma efectiva y eficiente, de manera que estas no se salgan de control; y así lograr la consecución de los objetivos y metas establecidas, por la organización, de forma que se pueda ser competitivo en todo ambiente de mercado.

Es estudiar el pasado para decir en el presente que hacer en el futuro o bien decidir lo que se hará más adelante, cuando hacerlo y quien lo realizara. Es un proyecto para un curso de acción particular que se cree necesario para alcanzar resultados específicos. Es un documento en el cual se pone por anticipado que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quien lo va hacer. ¹

2.1.2 Definición de la Estrategia

Según el autor Quinn, J.B. define la estrategia de la siguiente manera:

“Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien

¹ Robbins, Stephen p.; Coulter, Mary, Administration, Editorial Pearson Education, 6° ed. México, 2005, p.160

formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes”.²

2.1.3 Plan Estratégico³

¿Qué es un plan estratégico? Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. Un Plan Estratégico es siempre útil para definir:

- Cuál es el momento presente que vive la empresa y como se ha llegado hasta aquí.
- Cuál es el objetivo que nos hemos marcado como empresa, a dónde queremos llegar.

El Plan Estratégico es, por lo tanto, un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas, y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

La siguiente definición de Plan Estratégico es de Dess y Lumpkin (2003): “Entendemos por Plan Estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”.

El Plan Estratégico constituye el soporte del que hacer de una empresa o institución, en la medida en que permite establecer objetivos, diseñar estrategias, acciones y procesos evaluativos acordes con la misión, proyectándose hacia las metas que se quieren alcanzar y a la consolidación de una identidad propia de la empresa.

² Quinn, J. B.; Strategies for Change: Logical Incrementalism. Homewood, IL.: Irwin (1980)

³Altaír, Consultores, Elaboración del Plan Estratégico, Pág. 14-15, España, Barcelona, 2005.

2.1.4 Fases de un plan estratégico.

En la elaboración de un Plan Estratégico se pueden distinguir tres etapas fundamentales:⁴

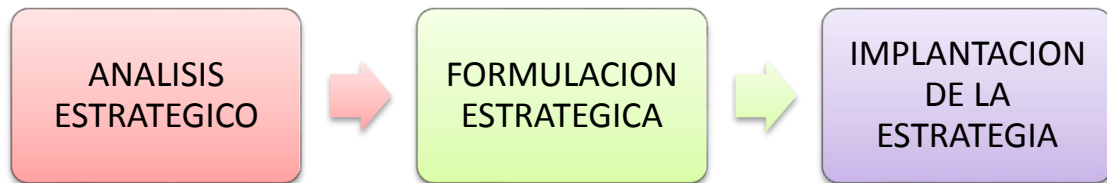


Ilustración 1 Fases del Plan Estratégico

2.1.4.1 Análisis Estratégico.

Puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello, es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constan de los siguientes procesos:

- ✓ **Analizar los propósitos y los objetivos organizativos.** La misión, visión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.
- ✓ **Analizar el entorno.** Es necesario vigilar y examinar el entorno así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas del entorno.

2.1.4.2 Formulación Estratégica.

La formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles:

⁴Altair, Consultores, Elaboración del Plan Estratégico, Pág. 19-20, España, Barcelona, 2005.

- **Estrategias corporativas.** La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:
 - ¿En qué negocios deberíamos competir?
 - ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?
- **Estrategia competitiva.** Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.
- **Estrategias operativas.** Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia.

2.1.4.3 La implantación Estratégica.

Requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos.

- Conseguir un control eficaz de la estrategia. Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz.

2.1.5 Proceso de Elaboración del Plan Estratégico.

El proceso de elaboración de un plan estratégico requiere de las siguientes fases de desarrollo:

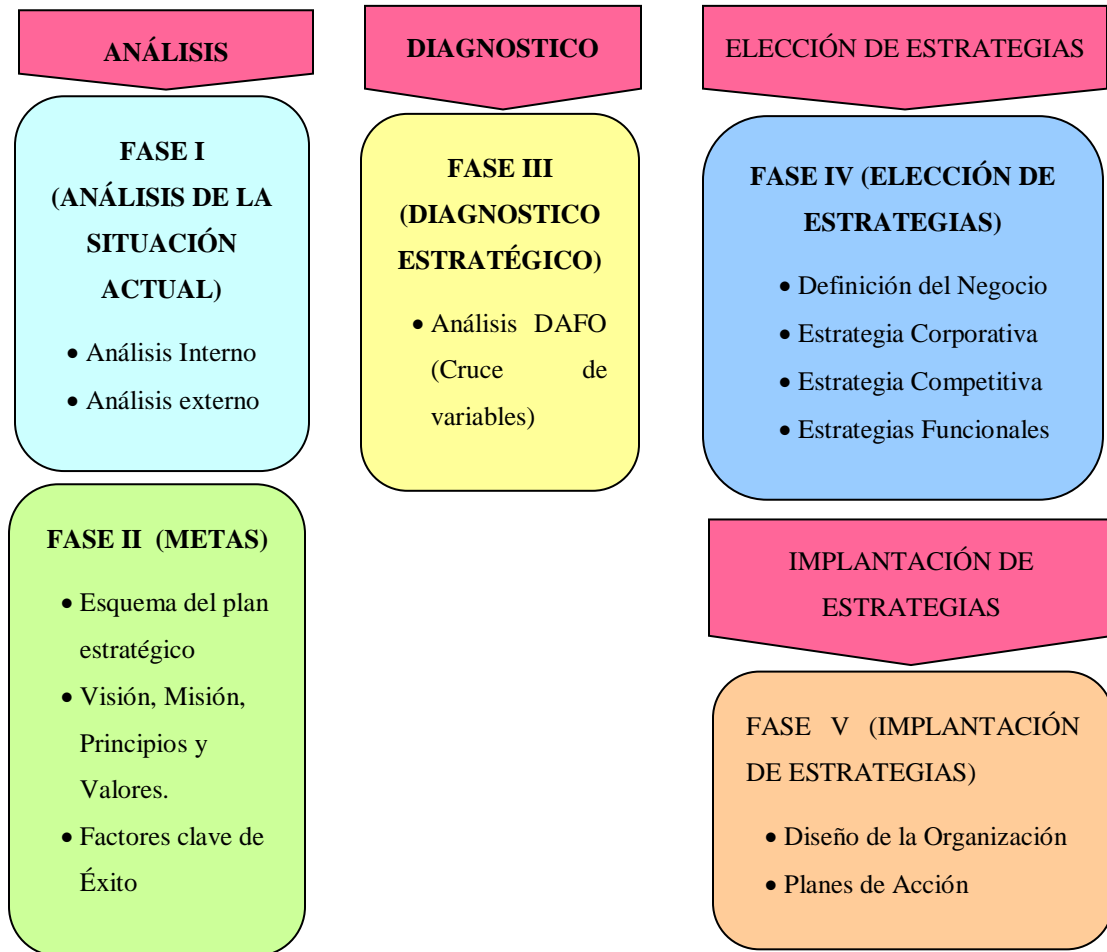


Ilustración 2 Proceso de Elaboración del Plan Estratégico

2.1.5.1 Análisis de la situación actual.

En esta etapa se reúne y se estudia la información relativa, a uno o más aspectos específicos de la empresa. El análisis de la situación actual es de vital importancia, pues constituye el fundamento de las decisiones de la planeación estratégica ya que al no realizar un análisis objetivo se puede caer en errores que conlleven a obtener resultados frustrantes, costosos y no deseados.

2.1.5.1.1 Análisis interno.

Busca realizar un análisis de las diferentes áreas de la empresa con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades internas, viendo además las interrelaciones entre las áreas de la organización a fin de servir como basa para la fijación de lineamientos estratégicos. Considera las siguientes áreas de análisis:⁵

- **Evaluación de Gerencia:** Esta debe orientarse a la planeación que representa la actividad más importante y discutida, y a su vez la piedra angular de la formulación de estrategias; cuando se evalúa la función organización como componente gerencial se basa en tres aspectos, la división del trabajo, la combinación y agrupación de puestos y la delegación y asignación de autoridad a los subordinados; el control como la actividad gerencial que se ocupa de asegurar que las operaciones reales estén de acuerdo a las planificadas; las actividades de administración de personal y particularmente de motivación por la importancia que se le da al factor humano.
- **Evaluación del Mercado:** Debe evaluarse los siguientes: análisis de la clientela, la compra u obtención de insumos para la producción y venta, la venta que incluye actividades como publicidad promoción y otros, la planificación de productos y servicios, planificados de precios, distribución, investigación de mercado, análisis de oportunidad donde se evalúa costos, beneficios y riesgos y responsabilidad social.
- **Evaluación de las Funciones de Finanzas:** Se considera la mejor y única medida de la posición competitiva para un inversionista, pues es posible apreciar las fortalezas y debilidades dadas en la rentabilidad, liquidez, apalancamiento, capital de trabajo y otros. Son tres las áreas de decisión básicas en las finanzas, de inversión, de financiamiento y de dividendo.

⁵ Jordán Jimeno Antonio, Análisis de Requerimiento un Enfoque de Diagnostico, Ed. 1°, La Paz-Bolivia, 2001, pág. 78-80

- **Evaluación de Producción:** Se entiende a producción como el área que transforma los insumos en bienes o servicios y es esta área la que determina la naturaleza de la compañía. Roger Schroeder sugiere cinco funciones de decisión en materia de producción: proceso, capacidad, inventario, fuerza de trabajo y calidad.

El análisis interno permitirá detectar dentro de la empresa las fortalezas y las debilidades, en el caso de la Constructora ‘El Mañanero’ se realizara un análisis de impacto tomando en cuenta la capacidad directiva, competitiva, económica o financiera.

2.1.5.1.2 Análisis externo:

El propósito del análisis externo es identificar oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización que influirá en la manera en que cumple su misión. En esta etapa deben examinarse tres ambientes interrelacionados: el inmediato o ambiente de la industria en el que opera la organización, el ambiente nacional o del país y el más amplio el socioeconómico o macro ambiente.⁶

Cuando se refiere al análisis externo o ambiental se toma en cuenta los siguientes:⁷

- Fuerzas Económicas: Patrones de consumo, tasas de interés, niveles de ingreso, impuestos, inflación, tipo de cambio y otros.
- Fuerzas Sociales: Culturales, demográficas y geográficas, movimiento de población, tasa de desarrollo humano. Niveles de educación, etc.
- Fuerzas Políticas: Gubernamentales y jurídicas, regulaciones gubernamentales, cambio de leyes, leyes de protección ambiental, etc.
- Fuerzas Tecnológicas: Innovaciones tecnológicas como la robótica, desarrollo de la información, comunicaciones, negocios vía informativa, etc.

⁶ Hill Charles W, Jones Gareth R; Administración Estratégica, 6° ed.; México, 2007, pag. 84

⁷ Jordán Jimeno Antonio, Análisis de Requerimiento un Enfoque de Diagnostico, Ed. 1°, La Paz-Bolivia, 2001, pág. 77.

- Fuerzas Competitivas: Donde se debe identificar y analizar a la competencia más cercana, entre mayor información tengan una firma de su competencia mayor será la probabilidad de que formule una estrategia eficaz.

2.1.5.2 Metas o decisiones estratégicas

2.1.5.2.1 Misión.⁸

El establecimiento de la misión de una organización describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización. Establece aquello que la organización piensa hacer, y para quien lo hará, así como las premisas filosóficas centrales que servirán para sus operaciones. Su implantación principal es como guía interna para las personas que toman decisiones en la organización, de tal manera que los planes que se elaboren puedan ser probados, para saber si son compatibles con la misión de la organización entera. El establecimiento de la misión debe ser un documento visible que permita al personal de la organización enfocar sus esfuerzos. Hacia el exterior, el establecimiento de la misión representa un comunicado claro para grupos como los compuestos por clientes, proveedores, comunidad financiera, consejo de administración y accionistas.

2.1.5.2.2 Visión.⁹

El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podíamos definir como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa.

⁸MINTZBERG Henry, QUINN James Brian, “El Proceso Estratégico conceptos, contextos y casos”, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, Segunda Edición, México, 1993, Pagina 60.

⁹Altaír, Consultores, Elaboración del Plan Estratégico, Pág. 25, España, Barcelona, 2005.

2.1.5.2.3 Valores Corporativos. ¹⁰

Los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo (por ejemplo la lealtad a la propia familia), o un grupo de individuos. Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Debemos responder a la pregunta de ¿En qué creemos?

2.1.5.2.4 Objetivos Estratégicos. ¹¹

Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a como la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión. Establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de los mismos. Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización a avanzar hacia la misión y visión organizativa.

2.1.5.3 Diagnóstico

2.1.5.3.1 Definición.

“El diagnóstico organizacional constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada. Esto quiere decir que los procesos organizacionales deben poder ser generados a partir de la explicación y que, además de esto, deberán deducirse a partir de ella otros fenómenos observables en el ámbito de experiencia del observador. Estos otros fenómenos deberán ser observados para que el diagnóstico pueda servir como instrumento válido en la comunicación

¹⁰Altaír, Consultores, Elaboración del Plan Estratégico, Pág. 27, España, Barcelona, 2005.

¹¹Altaír, Consultores, Elaboración del Plan Estratégico, Pág. 25, España, Barcelona, 2005.

científica y para que a partir de él se pueda implementar un proceso de cambio organizacional” (Rodríguez, 2004).¹²

2.1.5.3.2 Análisis de la matriz DAFO.¹³

El análisis DAFO resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna).

DAFO es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

2.1.5.3.2.1 *Cruce de Variables.*¹⁴

La tabla 1, presenta las cuatro estrategias alternativas de la matriz DAFO (aunque la importancia está en las estrategias, en esta discusión pueden hacerse análisis similares para desarrollar tácticas o planes de acción más detallados). Las estrategias se basan en el análisis de los ambientes externo (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas):

1. La estrategia **DA**, busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini–mini (por minimizar–minimizar); puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una coinversión, se reduzca o hasta se liquide.
2. La estrategia **DO**, intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como

¹²Rodríguez Gómez, Gregorio, y otros, Metodología de la Investigación Cualitativa, Capítulo XI Aljibe Granada, 1999.

¹³ Altaí, Consultores, Elaboración del Plan Estratégico, Pág. 59, España, Barcelona, 2005.

¹⁴KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, CANNICEMarck, “Administración una Perspectiva Global y Empresarial”, Editorial Mc Graw Hill, Decimocuarta Edición, México, 2012, Página 138.

tecnología o personas con las habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.

3. La estrategia **FA**, utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.
4. La estrategia **FO**, que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia ésta. Si tienen debilidades buscarán superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrentan amenazas lidiarán con ellas para poder enfocarse en las oportunidades.

	Factores internos	Fortalezas internas (F) Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería	Debilidades internas (D) Como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas
Factores externos			
Oportunidades externas (O) (Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías		Estrategia FO: maxi-maxi Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	Estrategia DO: mini-maxi Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades
Amenazas externas (A) Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades		Estrategia FA: maxi-mini Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas	Estrategia DA: mini-mini Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas

Tabla 1 Matriz DAFO para la formulación de Estrategias.

2.1.5.3.2.2 Diagrama de Causa-Efecto, diagrama de pez o diagrama de Ishikawa.

Es una representación gráfica que organiza de forma lógica y en orden de mayor importancia las causas potenciales que contribuyen a crear un efecto o problema determinado.

Fue creado por Kaoru Ishikawa en la Universidad de Tokio en 1943 para su uso por los Círculos de Calidad.

También se le conoce como espina de pescado por la forma que adopta.

2.1.5.3.2.2.1 Procedimiento.

Ishikawa propuso 8 pasos para la realización de estos diagramas:

1. Identificar el resultado insatisfactorio que queremos eliminar, o sea, el efecto o problema.
2. Situarlo en la parte derecha del diagrama, de la forma más clara posible y dibujar una flecha horizontal que apunte hacia él.
3. Determinar todos los factores o causas principales que contribuyen a que se produzca ese efecto indeseado.
4. Situar los factores principales como ramas principales o espinas de la flecha horizontal.
5. Identificar las subcausas o causas de segundo nivel, que son aquellas que motivan cada una de las causas o factores principales.
6. Escribir estas subcausas en ramas de las ramas principales que les correspondan. El proceso seguiría descendiendo el nivel de las causas hasta encontrar todas las causas más probables.
7. Analizar a conciencia el diagrama, evaluando si se han identificado todas las causas (sobre todo si son relevantes), y someterlo a consideración de todos los posibles cambios y mejoras que fueran necesarios.

8. Seleccionar las causas más probables y valorar el grado de incidencia global que tienen sobre el efecto, lo que permitirá sacar conclusiones finales y aportar las soluciones más aconsejables para resolver y controlar el efecto estudiado.

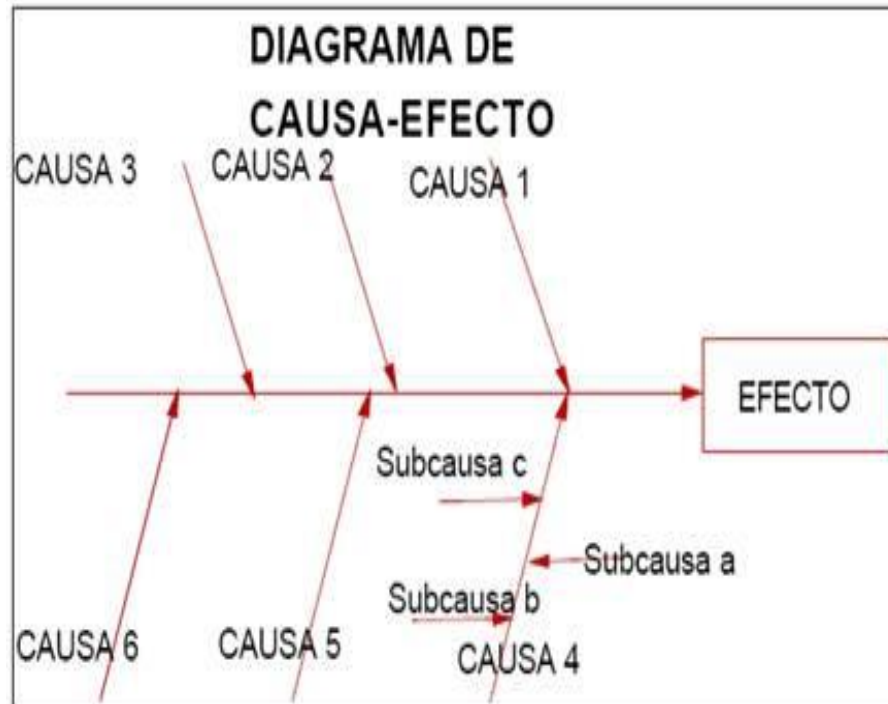


Ilustración 3 Diagrama de Causa y Efecto Ishikawa

2.1.5.3.3 Elección de Estrategias.

2.1.5.3.3.1 Definición del Negocio¹⁵

La definición del negocio, significa concretar al menos los siguientes aspectos: qué tipo de necesidades van a ser satisfechas (funciones del producto o servicio); qué segmentos de consumidores van a ser atendidos por la empresa (segmentos y áreas geográficas); y con qué tecnologías van a ser realizados los productos o servicios.

La definición del negocio se debe sustentar en las tres dimensiones siguientes:

¹⁵ Altaír, Consultores, Elaboración del Plan Estratégico, Pág. 68, España, Barcelona, 2005.

- El servicio o la función base aportada por el producto al cliente (Qué).
- Las tecnologías existentes, susceptibles de producir la función para el cliente (Cómo).
- Los diferentes grupos de compradores que forman parte del mercado objetivo de nuestra empresa (A quién).

2.1.5.3.3.2 Estrategias competitivas.¹⁶

Las estrategias competitivas abarcan todas las decisiones (ofensivas y defensivas) que toma una empresa para atraer clientes, satisfacer sus expectativas, obtener una ventaja competitiva, aguantar el embate de la competencia y mejorar su posición de mercado.

Esta definición tan amplia de estrategias competitivas puede confundirnos en la definición de su alcance. Por eso, nos centraremos en las estrategias competitivas (genéricas), para las que la categorización más (universal), desde hace décadas, es:

- Liderazgo en costes.
- Diferenciación.
- Focalización.

2.1.5.3.3.3 Estrategias de Crecimiento.¹⁷

La empresa tiene dos grandes opciones de materializar su estrategia de crecimiento: el desarrollo interno u orgánico y el desarrollo externo.

¹⁶ SAINZ de Vicuña Ancín José María, “El Plan Estratégico en la Practica”, 3º Edición, España, Madrid, 2012, Pág. 237-238

¹⁷ SAINZ de Vicuña Ancín José María, “El Plan Estratégico en la Practica”, 3º Edición, España, Madrid, 2012, Pág. 241



Ilustración 4 Opciones Estratégicas de Crecimiento¹⁸

2.1.5.3.4 Decisiones Operativas.

2.1.5.3.4.1 Planes de acción.

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico.

El Plan de Acción, como herramienta eficaz detalla proyectos y actividades, indicadores y metas a las que se comprometen las dependencias de la Entidad en una vigencia determinada, fijación de tiempos y responsables.

¹⁸ SAINZ de Vicuña Ancín José María, “El Plan Estratégico en la Practica”, 3º Edición, España, Madrid, 2012, Pág. 242

En cuanto a la naturaleza de los planes de acción, como es lógico, estos se referirán a las estrategias funcionales, siendo su condición de “etapa final del proceso” una poderosa razón para que el criterio fundamental seguido hasta ahora, se respete y afiancen en toda su plenitud.¹⁹

2.1.5.3.5 Cuadro de Mando Integral:

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral se derivan de la visión y estrategia de una organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral:²⁰

➤ **Perspectiva financiera**

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizaran el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing.

➤ **Perspectiva del cliente**

¹⁹ SAINZ de Vicuña Ancín José María, “El Plan Estratégico en la Practica”, 3º Edición, España, Madrid, 2012, Pág. 285.

²⁰ Robert S. Kaplan & David Norton “Cuadro de Mando Integral” (The Balanced Scorecard), 2º Edición, España, Barcelona, 2000, Pág. 21.

La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen los indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados.

La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregaran a los segmentos seleccionados se convertirá en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

➤ **Perspectiva del proceso interno**

Para esta perspectiva, se identifican los procesos clave de la organización. Se desarrolla los objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Es necesario definir la cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio postventa.

Cada empresa tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, el modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.

- Proceso de innovación
- Proceso operativo
- Servicio postventa

➤ **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva es la que refuerza el desempeño del negocio para crear un valor futuro, no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo y crecimiento de nuevas instalaciones o de nuevos equipos, sino también proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

2.1.6 Presupuesto.

Un presupuesto es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.²¹

2.1.7 Alcance.

El plan estratégico suele ser a largo plazo, pues incluye de tres, cuatro, cinco y raras veces hasta veinticinco años. Exige la participación de los gerentes de alto nivel y, a menudo, intervienen en ella personal especializado en planificación.

La planificación a largo plazo incluye asuntos a toda la compañía: ampliar o disminuir la producción, los mercados y las líneas de productos.

La planeación a corto plazo suele abarcar un año o menos y comprende a los ejecutivos de nivel medio o intermedio.

²¹Koontz Harold, Weihrich Heinz, “Administración Una Perspectiva Global”, Edit. Mc Graw Hill, 12^o Edición, México, Pág. 129.

2.2 Trabajos Previos.

La Constructora “El Mañanero” no tiene trabajos previos que se hayan realizado dentro de la Empresa.

2.3 Referencias organizacionales y legales.

2.3.1 Marco Legal.²²

La Empresa Constructora “El Mañanero”, fue constituida el 7 de abril del año 2008 en la ciudad de El Alto como empresa unipersonal, de acuerdo al Artículo 5, núm. 1 del Código de Comercio.

La Empresa Constructora “El Mañanero”, está sujeta al Sistema de Administración de Bienes y Servicios por realizar contratos con el Estado, cuyas disposiciones se encuentran en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (Decreto Supremo N° 0181 de 28 de junio de 2009).

De acuerdo a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, las disposiciones en relación a la contratación son los siguientes:

- **Modalidad de Contratación y Cuantías:**

Modalidad	Cuantía
Contratación Menor	De Bs 1.- a Bs 20.000.-
Apoyo Nacional a la Producción y Empleo	De Bs 20.001.- a Bs 1.000.000.-
Licitación Pública	De Bs 1.000.001.- en adelante
Contratación por Excepción	Sin límite de monto
Contratación por Emergencia	Sin límite de monto
Contratación Directa de Bienes y Servicios	Sin límite de monto

Tabla 2 Modalidad de Contrataciones y Cuantías

²²Decreto Supremo N° 0181 de 28 de junio de 2009.

Precios referenciales:

La Unidad solicitante calculará el precio referencial, incluyendo todos los tributos, transporte, costos de instalación, inspecciones y cualquier otro concepto que incida en el costo total de los bienes y servicios. El precio referencial debe tener información de respaldo.

Anticipo:

Para cubrir los gastos iniciales, la entidad pública podrá otorgar un anticipo, que no deberá exceder el 20% del monto contratado. Este anticipo será otorgado previa solicitud del proveedor o contratista y aceptación del contratante.

Métodos de Selección y Adjudicación

Se considera la Calidad, propuesta técnica y costo; calidad; presupuesto fijo; menor costo; y precio evaluado más bajo, de acuerdo con lo establecido en el DBC.

CAPITULO III.

3. METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN.

3.1 Tipo de Intervención.

El alcance de la intervención que se realizó en la Empresa Constructora “El Mañanero” con el Trabajo Dirigido, fue del tipo Diagnóstico y propuesta de solución al problema.

3.2 Objetivos de la Investigación.

3.2.1 Objetivo General.

El objetivo general de la investigación que se realizó es el de obtener un diagnóstico de la empresa constructora El Mañanero.

3.2.2 Objetivos Específicos.

- Realizar una investigación general de la empresa.
- Describir la situación actual de la empresa.
- Descubrir los propósitos que la empresa tiene a futuro.

3.3 Universo o Población de Estudio.

Se eligió como universo o población de estudio a la Empresa Constructora “El Mañanero”.

La Empresa Constructora “El Mañanero”, actualmente ofrece sus servicios de construcción y tiene como mercado objetivo actual a las instituciones públicas como ser los Gobiernos Autónomos Municipales. Motivo por el cual no se vio conveniente tomar como universo de estudio al mercado objetivo debido a que este mercado es bastante amplio.

3.4 Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra.

El diseño de la muestra se divide en dos categorías; las probabilísticas y las no probabilísticas. Por las características que posee esta investigación se determinó tomar una muestra no probabilística, ya que no se cuenta con datos relevantes para la investigación.

3.4.1 Sujeto de estudio.

Se eligió como único sujeto de estudio al Representante legal de la empresa Constructora El Mañanero el señor Alberto A. Mauricio

3.5 Método de Investigación.

3.5.1 Método Deductivo.²³

Es aquella manera de razonamiento que va de los hechos generales conocidos a los hechos y principios particulares y desconocidos. Hace un análisis en descomponer el todo en sus partes y estas es sus elementos constitutivos.

Se optó por este método para realizar un diagnóstico general de la empresa, elaborando un análisis DAFO que nos permita detectar las mejoras y deficiencias, obteniendo una base para plantear la propuesta de solución.

3.6 Tipo de investigación.

3.6.1 Investigación descriptiva.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o

²³Ídem 14, Pagina 86.

recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.²⁴

Este tipo de investigación se aplicó en la etapa de diagnóstico, para la descripción de la situación actual de la empresa y el entorno en el que se desenvuelve.

3.6.2 Investigación explicativa.

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.²⁵

Este tipo de investigación se planteo para la etapa de diagnóstico y propuesta de solución al problema; en la etapa de diagnóstico, con el objeto de responder al ¿por qué? de las causas y efectos de la situación actual de la empresa y su entorno, y en la etapa de propuesta de solución con el objeto de justificar el problema y sus efectos.

3.7 Selección de Métodos y Técnicas de Intervención.

3.7.1 Fuentes primarias.

Es conocida también como información de primera mano, porque no ha sufrido ninguna modificación o alteración desde su origen, es decir proviene de una fuente

²⁴ HERNÁNDEZ Sampieri Roberto, FERNÁNDEZ Collado Carlos, BAPTISTA Lucio Pilar, “Metodología de la Investigación”, Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición, México D.F., 2010, Pagina 80.

²⁵ HERNÁNDEZ Sampieri Roberto, FERNÁNDEZ Collado Carlos, BAPTISTA Lucio Pilar, “Metodología de la Investigación”, Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición, México D.F., 2010, Pagina 83 – 84.

directa. Estas fuentes proporcionan datos también primarios que son generados por el investigador mediante la recopilación de datos en campo.²⁶

La fuente primaria que se decidió utilizar para la recolección y obtención de información fue la siguiente:

1. Entrevista.

Se utilizó este método de intervención con el objetivo de recabar información relevante a la investigación, la entrevista se dirigió al Representante Legal de la Empresa Constructora “El Mañanero”, para la entrevista se utilizó la técnica de:

Entrevista Semiestructurada. Las entrevistas semiestructuradas, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados donde, no todas las preguntas están predeterminadas.²⁷

Se preparó previamente una guía de entrevista con los principales puntos relevantes que se desarrollaron en la entrevista.

3.7.2 Fuentes secundarias.

La recopilación y análisis de datos secundarios se fundamenta en información disponible recolectada por otras personas distintas al investigador. Esta técnica para recabar los datos puede subdividirse en:²⁸

²⁶ARANDIA Saravia Lexin, “Métodos y técnicas de investigación y aprendizaje”, Editorial Catacora, Cuarta Edición, La Paz – Bolivia, 2006,, Página 121.

²⁷ HERNÁNDEZ Sampieri Roberto, FERNÁNDEZ Collado Carlos, BAPTISTA Lucio Pilar, “Metodología de la Investigación”, Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición, México D.F., 2010.

²⁸ HERNÁNDEZ Sampieri Roberto, FERNÁNDEZ Collado Carlos, BAPTISTA Lucio Pilar, “Metodología de la Investigación CD”, Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición, México D.F., 2010, Capítulo 7, Página 73.

- a) Datos estadísticos provenientes de fuentes oficiales.
- b) Datos para meta-análisis. En ambos casos se acuden a bases de información que pueden encontrarse en una o varias fuentes y que son útiles para los propósitos de estudio.

Las fuentes secundarias que se utilizaron para la recolección de datos fue:

- **Investigación documental.**

Se seleccionó y analizó los escritos relevantes a la investigación, para lo cual fue necesario revisar información técnica de la Empresa.

Además se recurrió a las siguientes fuentes, relevantes a la investigación:

- Notas de prensa sobre la situación actual de la construcción en Bolivia.
- Cámara Boliviana de Construcción CABOCO, (<http://www.caboco.org.bo/>)
- CADECO – LA PAZ (<http://www.cadecolp.com/>)
- SICOES (<http://www.sicoes.gob.bo/>)
- Instituto Nacional de Estadística INE (www.ine.gob.bo/)
- FUNDEMPRESA
- SABS (Sistema de Administración de Bienes y Servicios)
- Modelo de Documento Base de Contratación: para contratación de obras en la modalidad ANPE (Apoyo Nacional a la Producción y Empleo) y Licitación Pública.

3.8 Procesamiento y Análisis de Datos.

3.8.1 Método Cualitativo.²⁹

El enfoque cualitativo se guía por áreas o temas significativos de investigación los que pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Se utilizó el método cualitativo para el análisis e interpretación de la información obtenida mediante la investigación realizada en la empresa constructora “El Mañanero”. El cual nos ayudara a definir los lineamientos para la propuesta de solución.

²⁹ HERNÁNDEZ Sampieri Roberto, FERNÁNDEZ Collado Carlos, BAPTISTA Lucio Pilar, “Metodología de la Investigación”, Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición, México D.F., 2010, Página 7.

CAPITULO IV

4. RESULTADOS.

4.1 Objetivos.

4.1.1 Objetivo General.

Diagnosticar la empresa para determinar el problema al que se dará solución, a través de la propuesta.

4.1.2 Objetivos Específicos.

- Diagnosticar el entorno interno (fortalezas, debilidades).
- Diagnosticar el entorno externo (oportunidades, amenazas).
- Desarrollar los métodos de diagnóstico a ser utilizados.

4.2 Identificación de la Empresa.

Nombre Comercial	Empresa Constructora El Mañanero
Nombre del propietario	Alberto Alanoca Mauricio
Base Legal.	La Empresa Constructora “El Mañanero”, constituida el 7 de abril del año 2008 en la ciudad de El Alto como empresa unipersonal, de acuerdo al Artículo 5, núm. 1 del Código de Comercio.
Nº Matrícula de Comercio	00137485
NIT	2254987013
Actividad Principal	Construcción de edificios completos o partes de edificios, obras de ingeniería civil.

Tabla 3 Identificación de la Empresa Constructora “El Mañanero”

4.3 Resultados de la Investigación de Campo.

Entrevista dirigida al representante legal de la Empresa Constructora “El Mañanero”

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS	CONCLUSIONES
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA			
1	¿Cuál es la perspectiva que usted tiene de su empresa en el futuro?	Desea una empresa estable que pueda hacer frente a la competencia, ampliar su mercado para ser conocido en el rubro de la construcción.	<p>La empresa no cuenta con los lineamientos necesarios para expandirse en el mercado de la construcción, como ser la misión, visión y objetivos claros, la realización de una planificación estratégica permitirá el crecimiento, desarrollo y expansión del negocio.</p> <p>A la empresa tanto como al propietario le es imprescindible que sigan un plan estratégico a mediano y largo plazo, así conseguir el crecimiento competitivo de la empresa y el logro eficiente de los objetivos.</p>
2	¿Cuáles son los objetivos que pretende alcanzar la empresa constructora “El Mañanero” de aquí a 5 años?	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar el mercado en el sector público y privado, enfocándose con prioridad el sector privado. • Lograr expandirse en las ciudades de La Paz y El Alto. • Contar con una empresa estructurada organizacionalmente para ser competitivo en el rubro que desempeña. • Obtener una mayor rentabilidad en comparación con la actualidad. 	
3	¿Tiene usted conocimiento sobre las estrategias y la utilidad que estas tienen?	Define a las estrategias como objetivos a corto plazo. Sin tomar en cuenta la utilidad de las mismas.	
4	¿Qué resultados espera obtener de la planificación estratégica?	Lograr el cumplimiento de los objetivos a mediano y largo plazo, que coadyuven al logro de la nueva misión y visión a plantearse dentro de la empresa.	
5	¿Cuáles son las debilidades que detecta en su empresa?	<p>Contar con capital o financiamiento propio limitado.</p> <p>No contar con una estructura formal.</p>	

		Ausencia del proceso de planificación para lograr objetivos propuestos.	<p>La empresa no cuenta con un FODA o DAFO con el cual se pueda detectar sus debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas. Por lo cual es necesaria su elaboración, para saber los factores favorables y amenazas probables que la constructora podría tener.</p>
6	¿Qué amenazas externas percibe en su empresa?	<p>Falta de competitividad frente a la competencia actual.</p> <p>Aumento de la competencia, en especial las empresas pequeñas.</p> <p>Inestabilidad de los precios de material de construcción (cemento y fierro).</p> <p>Incremento de salarios.</p>	
7	¿Qué medios utiliza para lograr que su empresa sea conocida en el rubro de la construcción?	<p>La empresa no utiliza ningún medio de difusión actualmente. La única referencia con la que cuenta es la experiencia dentro del rubro de la construcción civil.</p>	
8	¿Qué tipo de tecnología conoce e implementa?	<p>Actualmente la empresa cumple con las especificaciones técnicas dentro del documento base de contratación que es elaborado para cada obra.</p> <p>El propietario está abierto a implementar nuevas tecnologías, sean maquinarias o procesos de construcción que le ayuden a mejorar la ejecución de obras.</p>	

Tabla 4 Elaboración de la Entrevista al dueño de la Empresa.

4.4 Análisis de la Situación.

4.4.1 Análisis de la situación Externa.

La construcción es un complejo productivo, es decir, un conjunto diverso de actividades económicas muy estrechamente vinculadas entre sí para la producción de edificaciones y de otras obras de infraestructura, tales como infraestructura vial, infraestructura de transmisión de fluidos, entre otras obras de ingeniería. En tal sentido, en el complejo de la construcción confluyen las industrias productoras de materias primas y materiales, que forman parte de las actividades extractivas y/o manufactureras, en la construcción se utiliza estas materias primas e insumos-.

4.4.1.1 Análisis del Entorno.

La construcción registra un inusual crecimiento en Bolivia como resultado del momento de estabilidad económica del país: liquidez monetaria que viene de las exportaciones que se han visto favorecidas por los precios extraordinarios de las materias primas, las remesas de los emigrantes bolivianos en el exterior y la liquidez del sistema financiero y bancario con bajas tasas de interés.

4.4.1.1.1 Factores económicos.

Según las estadísticas obtenidas de la Cámara Nacional de Construcción en Bolivia, la cual menciona a la construcción como una de las actividades de mayor importancia dentro de la economía del país, al ser uno de los sectores más dinámicos dentro de la economía, constituyéndose en el eje fundamental para el logro de objetivos económicos y sociales, además de la generación de empleos y el pago de impuestos.

1. Desempeño de la Construcción.

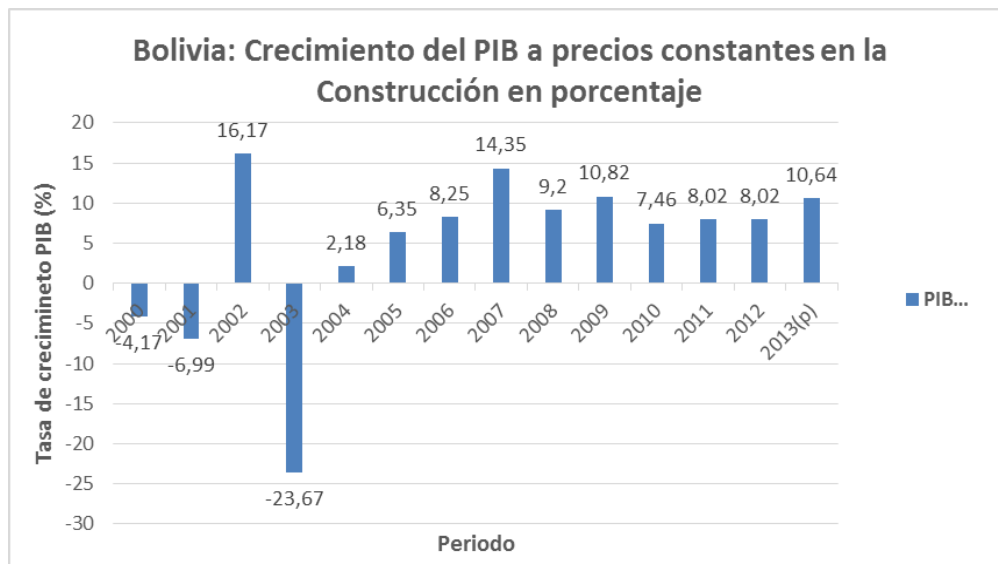


Ilustración 5 Crecimiento del PIB en el Sector de la Construcción

Fuente: Cámara Nacional de la Construcción
Instituto Nacional de Estadística
(p): Preliminar

El Producto Interno Bruto en la construcción y obras públicas ha tenido un crecimiento favorable desde el año 2004 hasta el año 2013, no obstante se tuvo un 16.17% el año 2002, siendo este el porcentaje más alto de los últimos 12 años. El año 2003 se percibe un descenso negativo alcanzando a -23.67%. A partir del 2004 al 2007 se puede observar un ascenso favorable hasta 14,35%, disminuyendo el mismo hasta 10,64

2. Inversión Pública.

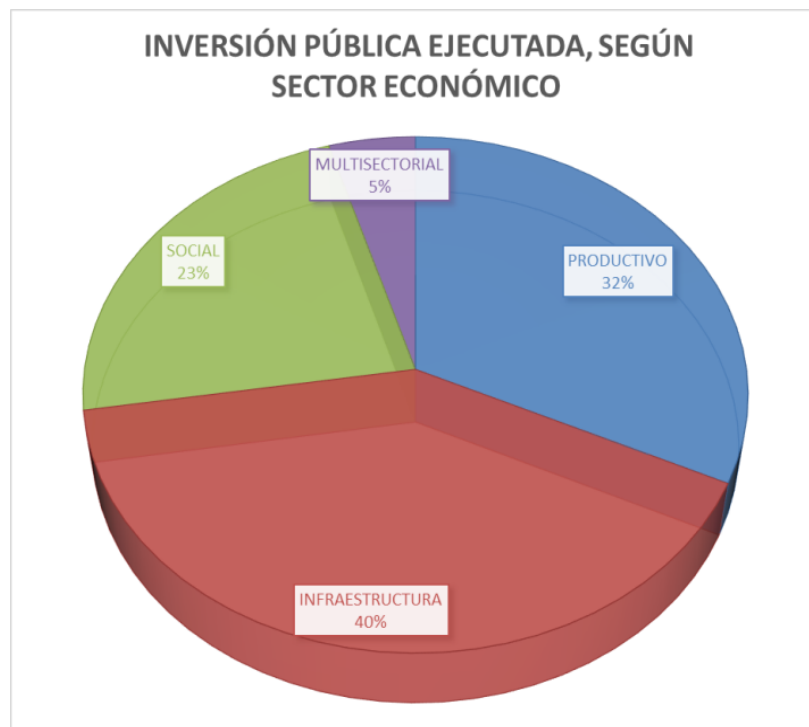


Ilustración 6 Inversión Pública Ejecutada según Sector Económico

Fuente: Cámara Nacional de la Construcción
Ministerio de Inversión Pública y Finanzas Públicas
(p): Preliminar

La inversión pública ejecutada en construcción el año 2013 representa el 40%, seguido del 32% productivo, 23% social y 5% multisectorial.

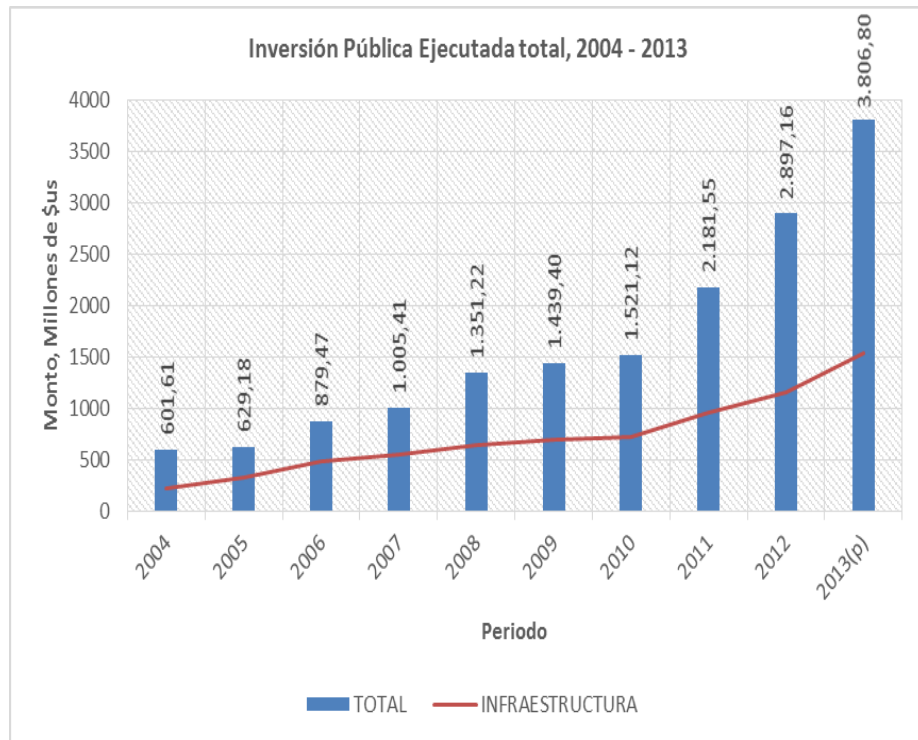


Ilustración 7 Inversión Pública Ejecutada 2004-2013

Fuente: Cámara Nacional de la Construcción
Ministerio de Inversión Pública y Finanzas Públicas
(p): Preliminar

La inversión ejecutada en construcción en el año 2013 ha representado el 40% del total de la inversión pública, alcanzando 1.540 millones de dólares el 2013, presentando un crecimiento positivo de acuerdo al PGE (Presupuesto General de la Nación).

3. Costos e Inflación del sector de la Construcción Boliviana

El índice del costo de la construcción es un indicador, calculado trimestralmente por el Instituto Nacional de Estadística, que³⁰: “mide la variación de precios de un período a otro, de los insumos (Materiales, Mano de Obra y, Maquinarias y Herramientas) que intervienen en las Actividades Económicas de la Construcción

³⁰ Metodología de cálculo del ICC INE: www.ine.gov.bo

(Construcción, Terminación, Instalación y Otras actividades económicas)”. Los precios de referencia se obtienen de una muestra estadística de establecimientos dedicados al comercio de materiales de construcción y empresas constructoras en ciudades capitales de Bolivia.

El año base para medir la evolución del ICC, a diferencia del análisis efectuado para el PIB, es 2002, año en el cual el índice tiene un valor de 100 puntos. Entre los años 2002 y 2013 el ICC creció a una tasa promedio de crecimiento anual de 5,75%, cuyo crecimiento más significativo fue del año 2010 al año 2011 a una tasa de 14,14%, para gestiones posteriores disminuir significativamente a 2,12% del año 2012 al año 2013. En términos globales el crecimiento fue de 87,38% (2002-2013).

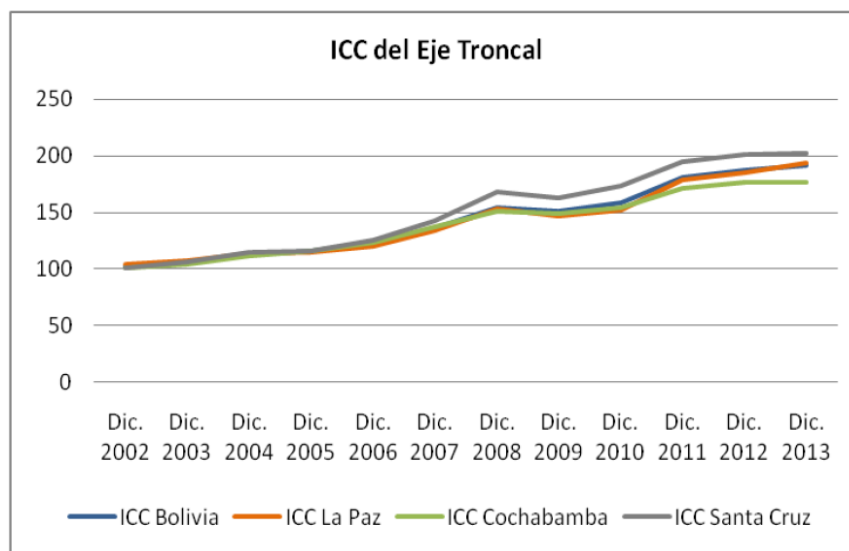


Ilustración 8 Costos de Inflación del Sector de la Construcción

Fuente: INE / **Elaboración:** PCR (PacificCredit Rating)

El ICC es un agregado de varios materiales y actividades involucradas en el proceso constructivo en Bolivia. De igual manera también sintetiza los precios de la construcción de diferentes unidades inmobiliarias y proyectos de construcción, como por ejemplo: Edificios residenciales urbanos, edificaciones no residenciales y obras de infraestructura.

A diciembre 2013 los índices de Edificaciones Residenciales Urbanas, Edificios No Residenciales y otras construcciones o de infraestructura alcanzaron a 206,99, 198,34 y 177,65 puntos respectivamente.

En relación al valor del índice en diciembre 2012, a diciembre 2013, el indicador se incrementó en 2,12 %, la actividad con mayor incidencia porcentual en este incremento fue la construcción de edificaciones urbanas con un crecimiento de 3,50%, seguido de otras construcciones o de infraestructura con 1,27% y en último lugar con un incremento de 1,06% la construcción de edificios no residenciales.

4.4.1.1.2 Factores tecnológicos.

El análisis de las capacidades tecnológicas de la industria apuntando a procesos de innovación tiene que considerar varios aspectos, relacionados, en el contexto del conocimiento, innovación y nuevas tecnologías.

Para la elaboración del diagnóstico del sector en el marco del factor tecnológico, se rescató información de un medio escrito “La razón”, en la cual se entrevistó al presidente de la Cámara Boliviana de Construcción (Caboco), Christian Eduardo: Las constructoras de viviendas y edificios de Bolivia han comenzado a innovar en el uso de materiales de última generación con el propósito de disminuir el uso de mano de obra, agilizar la ejecución de las estructuras y evitar la utilización de materiales complementarios.

El presidente de la Cámara Boliviana de Construcción (Caboco), indicó que los nuevos materiales en la construcción de viviendas y edificios se caracterizan por ser ecológicos y de rápida instalación a fin de optimizar el tiempo de ejecución.

Renovación de Materiales.

- ◆ Entre los nuevos materiales que se emplean “con mucha fuerza” están los muros secos de yeso, en reemplazo del ladrillo. Se suman los pisos prefabricados en madera, cerámica y mármol que han tenido “una buena acogida”.
- ◆ Otro material que se usa para levantar edificios es la vigueta prefabricada de hormigón que se utiliza para el armado de losas.

No muchos de estos nuevos materiales se implementan en el país porque su precio es un poco más elevado y necesitan mantenimiento, entre otros factores. Pero, esto se compensa con su rápida instalación y la reducción de la mano de obra, lo cual abarata los costos de construcción”.

- ◆ Los nuevos materiales que se usan en edificios, importados principalmente de China, son las losas pos-tensadas, unas losas hormigonadas que mediante el uso de cables de acero de alta resistencia instalados con curvatura crean fuerzas reactivas en la estructura, explicó a su vez Danilo Raznatovic, gerente de proyectos de Visión Moderna, empresa que se especializa en la construcción de viviendas, edificios multifamiliares y obras públicas.
- ◆ Detalló que este sistema de edificación ofrece mayores posibilidades creativas, mayores luces, plantas libres y estructuras más esbeltas y ligeras. Además de que se pueden eliminar las vigas tradicionales estáticas.

Innovación tecnológica

También se colocan bolas plásticas que son reforzadas con acero, en sustitución de los plastoformos y viguetas, que se usan con columnas capitales.

- ◆ La innovación tecnológica posibilita tener luces más amplias, tener espacios más limpios y mayor distancia entre columnas”, agregó el gerente de

proyectos de Visión Moderna, firma que también tiene el objetivo de proyectar y construir arquitectura de alta gama.

En cuanto a la obra fina, Raznatovic afirmó que se aplica el sistema drywall que consiste en combinar diferentes materiales como los perfiles de acero galvanizado, láminas de fibrocemento, láminas de yeso y otros que se usan para construir muros de fachadas, muros divisorios, entresijos y cielos rasos.

- ◆ Las facilidades que brinda el sistema son la rapidez de ejecución, gran versatilidad, menor peso sobre estructuras existentes y un menor costo que el sistema tradicional”.

Hay diversas tecnologías que usan material aislante como plastofórmos y mallas de acero contra las cuales se puede proyectar un hormigón especial y formar muros portantes sin necesidad de encofrados.

Estas tecnologías aportan a la innovación en Bolivia y son accesibles; pero las constructoras son las que deciden si su aplicación puede tener un mercado sostenible y por tanto, éstas podrían invertir en maquinaria y capacitación para implementarlas.

El empleo de nuevas técnicas:

◆ **Desarrollo**

El gerente general del IBCH, Marcelo Alfaro, señaló que si se desarrollaran planes de vivienda de tipo masivo, la economía de escala lograría que estas tecnologías —poco utilizadas en el país— puedan establecerse en buenas condiciones contribuyendo así al crecimiento y desarrollo de Bolivia.

◆ **Difusión**

Es importante que los usuarios conozcan las ventajas de estas técnicas constructivas innovadoras, especialmente en cuanto a tiempo, costo y calidad de construcción.

◆ **La ecología es una cualidad de materiales innovadores**

La ecología también es una característica de los materiales de última generación. Por ejemplo, actualmente, se ofertan inodoros de alta eficiencia que disminuyen las descargas de agua, según el gerente de Proyectos de Visión Moderna, Danilo Raznatovic.

Por lo general, los inodoros que hoy usamos realizan la descarga de un litro de agua mientras que los que importa la empresa utilizan una menor cantidad de agua. También las instalaciones sanitarias tradicionales tienen roscas; pero hoy en día se emplean tuberías que se fusionan con los accesorios a fin de evitar filtraciones.

Hay tecnología que permite contar con jacuzzis con televisión incluida. Acotó que también se usa termo paneles para las ventanas, que son componentes prefabricados compuestos por dos o más vidrios y separados entre sí por un espacio de aire seco y quieto a fin de ser un aislante térmico y acústico.

4.4.1.1.3 Factores políticos y legislativos.

Marco Legal.

Las empresas Constructoras que por realizar contratos con el Estado, están sujetas al Sistema de Administración de Bienes y Servicios. El Sistema de Administración de Bienes y Servicios es el conjunto de normas de carácter jurídico, técnico y administrativo que regula la contratación de bienes y servicios, el manejo y la disposición de bienes de las entidades públicas, en forma interrelacionada con los sistemas establecidos en la Ley 1178 de 20 de julio de 1990, de administración y Control Gubernamentales. Este sistema está compuesto entre otros por él:

- ◆ Subsistema de Contratación de Bienes y Servicios, que comprende el conjunto de funciones, actividades y procedimientos administrativos para adquirir bienes, contratar obras, servicios generales y servicios de consultorías, cuyas disposiciones se encuentran en las “Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios” (Decreto Supremo N° 0181 de 28 de junio de 2009).

Aspectos que limitan la participación de sector privado de la Construcción.³¹

1. Según el Presidente de la Cámara Boliviana de la Construcción (Caboco), de Cochabamba Franklin Pérez, afirmó que, el no reajuste de precios a las construcciones, la falta de conciliación de controversias y un procedimiento adecuado para la ejecución de boletas de garantías limitan al sector privado a participar en las obras públicas que el Estado licita.
“Por ejemplo, cuando hay un conflicto en alguna obra por un problema técnico, legal, etcétera, en lo que es avance, resulta que a uno le ejecutan la boleta sin un previo análisis de solución de controversias o de conflictos para poder tener una determinación clara de que el contratista es el que ha fallado”.
2. El presidente de la Cámara Boliviana de la Construcción (Caboco), Christian Eduardo, sostiene que el 60% de las obras de la cartera pública está en manos de empresas extranjeras porque tienen acceso a garantías fuera del país. “El problema del empresariado nacional es que no tiene las condiciones a garantías fuera del mercado nacional”, indicó. Además sostuvo que las boletas de garantía de las obras deben reducir el porcentaje para poder adjudicarse las obras que licita el Gobierno.

³¹ La Razón, La Paz, 09 de marzo de 2014.

4.4.1.1.4 Factores sociales.

◆ Clientes.

La demografía en el sector de la construcción llega a influir dificultando ya que los clientes pueden encontrarse muy dispersos. Un claro ejemplo es que el lugar una obra puede encontrarse distante de la ubicación de la empresa y trasladar su maquinaria pesada puede resultar complicado e implica un costo adicional. Lo contrario al ejemplo citado puede resultar positivo ya que se disminuyen los costos de traslado.

◆ Créditos de interés social para construcción y compra de vivienda.

La aplicación del crédito de interés social para construcción y compra de vivienda con tasas de interés máximas de entre el 5,5% y 6,5%, impulsará también el crecimiento de la construcción desarrollando a mediano y largo plazo un nuevo mercado de viviendas y departamentos destinado a sectores sociales que anteriormente no podía acceder a este servicio por las elevadas tasas de intereses. El crecimiento o fracaso de este nuevo segmento de la construcción depende mucho de la evaluación que hagan los bancos sobre la capacidad de pago de los solicitantes, el valor de los terrenos, la cantidad de metros cuadrados construidos, el tipo de materiales y el acabado de las obras.

4.4.1.2 Análisis del Sector.

El análisis del sector se realizara mediante el Análisis de las fuerzas competitivas de Porter:

FUERZAS COMPETITIVAS	Análisis del Sector	Intensidad
Rivalidad entre los competidores.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ La concentración de las empresas constructoras, mayormente se encuentran en el eje troncal, La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, por la bonanza económica que vive nuestro país, donde la inversión por parte del estado también se ha incrementado especialmente en Infraestructura. ◆ Según datos de FUNDEMPRESA, el total de empresas del sector de la construcción llegan a ser 16,760. ◆ Según el tipo de sociedad las más representativas en cantidad son: Empresas Unipersonales 13,031, Sociedades de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) 3,591, Sociedades Anónimas (S.A.) 94, Sucursales Constituidas en el Extranjero 36. ◆ La oferta en el sector privado tiende a ser muy competitiva, no existiendo prácticamente ninguna barrera de entrada es común que en épocas de crecimiento económico el número de constructoras (incluso unipersonales) prolifere aceleradamente y que en períodos recesivos muchas de ellas cesen sus operaciones ocasionando una contracción de la oferta. Donde las empresas que compiten en el mercado utilizan hoy fundamentalmente el precio, la calidad del servicio, servicio postventa y la imagen para incrementar su cuota de mercado. ◆ Sector público, como segmento del mercado, la oferta se encuentra regulada. Las normas de contratación de bienes y servicios establecidas en el sector público imponen condiciones y requisitos de difícil cumplimiento para la mayoría de las empresas constructoras haciendo dificultoso el acceso a este mercado. Donde las empresas que compiten en el mercado utilizan hoy fundamentalmente su experiencia, el precio y la calidad del servicio. 	<p style="text-align: center;">Competencia: Alto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas grandes tiene más posibilidades de realizar proyectos de mayor magnitud. • Elevado número de competidores de empresas unipersonales. • Dificultad en la adjudicación de obras públicas por las normas impuestas. • Dificultad para conseguir clientes particulares por falta de identificación de nichos de mercado. <p>Barreras de entrada: Bajo – Medio</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existen barreras de entrada al tanto en el sector privado como el público. • Posibilidad de especialización; identificación y captación de nichos de mercado no atendidos, en el sector privado.

<p>Poder de negociación de los clientes.</p>	<p>La cartera de clientes del sector de la construcción se dividen en dos: Sector privado y Sector público. Esto permite minimizar la dependencia de determinados segmentos del mercado.</p> <p>◆ Sector privado. Estos están conformados por personas, empresas.</p> <p>Para que un cliente acepte un proyecto de construcción la empresa debe presentar una propuesta; al no tener el producto (infraestructura) tangible, satisfaciendo en varios aspectos al cliente, en diseño, calidad de los materiales, precio, tiempo de ejecución, servicio postventa etc.</p> <p>Entre ambas partes existe la posibilidad de negociación, ya que puede o no el cliente estar satisfecho, analizando la factibilidad de una modificación de la propuesta, logrando la conformidad de ambas partes.</p> <p>◆ Sector público/ estado. Este se conforma principalmente por entidades públicas como ser: Gobernaciones Departamentales, Municipales, Alcaldías, Administradora Boliviana de Carreteras ABC, Vías Bolivia. Donde SICOES, Sistema de Contrataciones del estado; es el sistema oficial de publicación y difusión de información de los procesos de contratación de las entidades públicas. La posibilidad de negociación con las entidades públicas, es mínima, ya que todo proceso de contratación se encuentra preestablecido, que contiene las especificaciones técnicas o términos de referencia, metodología de evaluación, procedimientos y condiciones para el proceso de contratación. Este tipo de cliente, toma en cuenta la experiencia de la empresa y el precio que la empresa ofrezca para de esta manera ser contratada.</p>	<p style="text-align: center;">Sector privado: Alto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe la posibilidad de negociación entre ambas partes. Para lo cual interviene varios factores como: en diseño, calidad de los materiales, precio, tiempo de ejecución, servicio postventa etc. El cliente tiene la decisión. <p style="text-align: center;">Sector público: Medio - Alta</p> <ul style="list-style-type: none"> • La posibilidad de negociación es mínima, ya que toda especificación técnica de un proyecto se encuentra preestablecido, previo a la contratación.
--	--	---

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Poder de negociación de los proveedores.</p>	<p>Los proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector presionando en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos, y de esta manera exprimir la rentabilidad de un sector.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ En el sector de la construcción existe gran diversidad de proveedores, tanto como de calidad en algunos materiales de construcción. ◆ El cambio de proveedores de servicios, como carpintería, electricidad, fontanería, encofrados, cerrajería, etc. puede llegar a influir en la calidad de la construcción. <p>Son situaciones donde el proveedor tiene el poder de fijación de precios, que llegan a afectar en los costos de edificación, afectando por ende el precio final del mismo.</p>	<p style="text-align: center;">Medio - Alto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran diversidad de proveedores. • Subida de precios en algunos materiales el más importante el fierro de construcción. • Subida de precio y escasas de cemento.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Amenaza de productos sustitutos y de nuevos entrantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Los productos sustitutos influyen en el aspecto de que si se tiene un precio más bajo y/o un atractivo mayor que el producto generado por las empresas de la actividad, parte de la demanda se desplazará hacia el sustitutivo. ◆ No se han identificado productos sustitutos que puedan representar una alternativa real a la construcción de edificaciones. ◆ Se puede citar la venta de casas prefabricadas, que no constituye una opción muy demandada en Bolivia, fundamentalmente por motivos climatológicos. 	<p style="text-align: center;">Bajo – Medio</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se han identificado productos sustitutos.

Dificultad de salida del sector en el que estamos.	<p>Para realizar la actividad de la construcción, no implica la compra de la maquinaria necesaria para la realización de la obra ya que las empresas recurren a la subcontratación.</p> <p>En el caso de empresas que contrajeron deudas con entidades financieras, se ven obligadas a permanecer en el rubro para seguir pagando sus cuotas.</p>	Bajo - Medio
--	---	--------------

Tabla 5 Análisis del Sector: Las 5 Fuerzas de Porter

4.4.1.3 Análisis del Mercado.

4.4.1.3.1 Tamaño y evolución del mercado.

Hasta el 30 de noviembre de 2014, la banca canalizó 220 millones de dólares para créditos de vivienda de interés social; de ese monto, el 49% se destinó a la adquisición de casas, de acuerdo con los datos del Vice ministerio de Pensiones y Servicios Financieros.

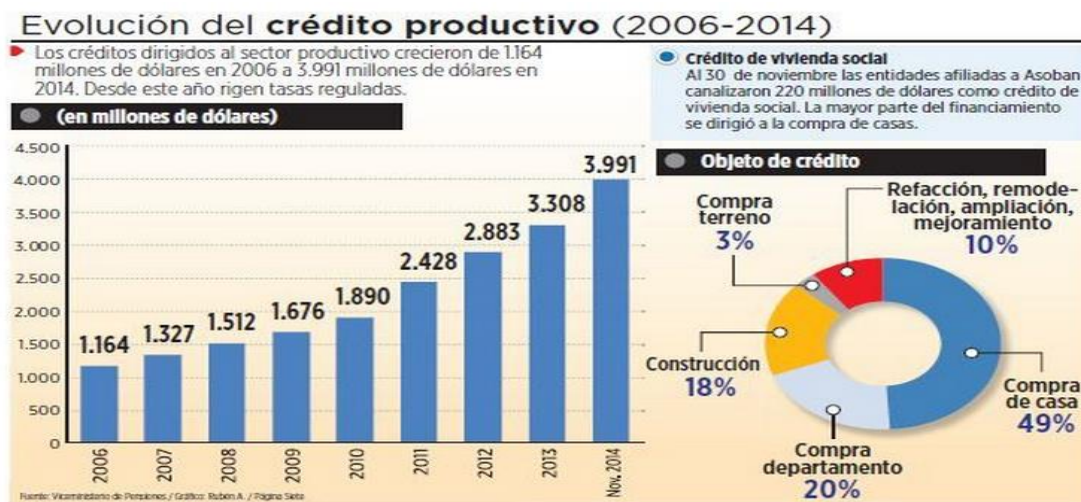


Ilustración 9 Evolución del Crédito Productivo

Fuente: Vice ministerio de Pensiones.

La tasa de crecimiento en Bolivia se da de la siguiente manera, en el departamento de Cochabamba del eje central existe una gran cantidad de viviendas en construcción, según un estudio elaborado entre mayo y junio del 2014 por el Observatorio Urbano. El valle lidera con 718 obras, cifra que equivale al 45,48% del total, sobre todo en edificación de viviendas unifamiliares. En segundo lugar está Santa Cruz con 610 obras (38%) y en tercer lugar La Paz con 429 obras (26,8%).

4.4.1.3.2 Ciclo de vida.

La empresa si bien cuenta con algunos años de creación, aún se encuentra en la etapa de crecimiento, debido a que aún su cartera de clientes es limitada, el tamaño del mercado variara en función del tipo de cliente al que la empresa vaya a dirigirse y de los proyectos que esté dispuesto a afrontar.

4.4.1.3.3 Segmento de Mercado.

La empresa constructora puede enfocar su actividad en función de los clientes a los que quiere prestar sus servicios. Normalmente, la composición de la cartera de clientes de la empresa varía en función del tamaño que tenga y del entorno en el que se ubiquen. Una empresa constructora, para equilibrar su cartera de clientes, puede prestar sus servicios tanto al sector público como al privado.

4.4.1.3.3.1 Variables demográficas.

En cuanto a los aspectos demográficos como la edad promedio de las personas que compran una vivienda, un 38,5% en Cochabamba tiene entre 31 y 40 años, un 29,5% entre 41 y 50 y un 18,9% entre 35 y 30 años.

En cuanto a la expectativa que tiene la población para comprar una casa en los cinco años siguientes, un 72,3% en Santa Cruz afirma que lo tiene previsto, en La Paz es el 51,7% y un 28,8% en Cochabamba.

4.4.1.3.4 Productos Sustitutivos.

La identificación de productos sustitutivos supone la búsqueda de otros productos que puedan cumplir la misma función y, por tanto, satisfacer las mismas necesidades que el producto que ofrecen las empresas constructoras. Pero no se han identificado productos sustitutivos que puedan representar una alternativa real a la construcción de edificaciones. Solo se puede citar la venta de casas prefabricadas, que no constituye una opción muy demandada en Bolivia, fundamentalmente por motivos climatológicos.

4.4.1.4 Análisis de los Clientes.

4.4.1.4.1 Importancia del producto para los clientes.

Una de las principales necesidades básicas y primarias del ser humano es la vivienda. Existen necesidades secundarias que buscan suplir una necesidad básica de vivienda y fortalecer un estatus de vida según la capacidad económica y cultural,

También está la necesidad de una sociedad de urbanización de sus ciudades, con obras de interés social como lo son colegios, hospitales, calles, canchas, etc.

4.4.1.4.2 Perfil de los clientes.

Las empresas constructoras en Bolivia pueden enfocar su actividad en función de los clientes a los que quieran prestar sus servicios. Normalmente, la composición de la cartera de clientes de estas empresas varía en función del tamaño que tengan y del entorno en el que se ubiquen, está compuesta fundamentalmente, por sector privado y el sector público/ entidades públicas. Esta cartera de clientes permite minimizar la dependencia de determinados segmentos del mercado.

4.4.1.4.3 Factores Importantes que influyen a la hora de contratar el servicio de construcción de una empresa.

- **Cliente – Sector Privado.**
 - Plazo de entrega
 - Precio
 - Diseños arquitectónicos
 - Servicio posventa.
 - Marketing “Boca a Boca”
- **Cliente – Sector Público.**
 - Experiencia
 - Propuesta de precio.
 - Precio

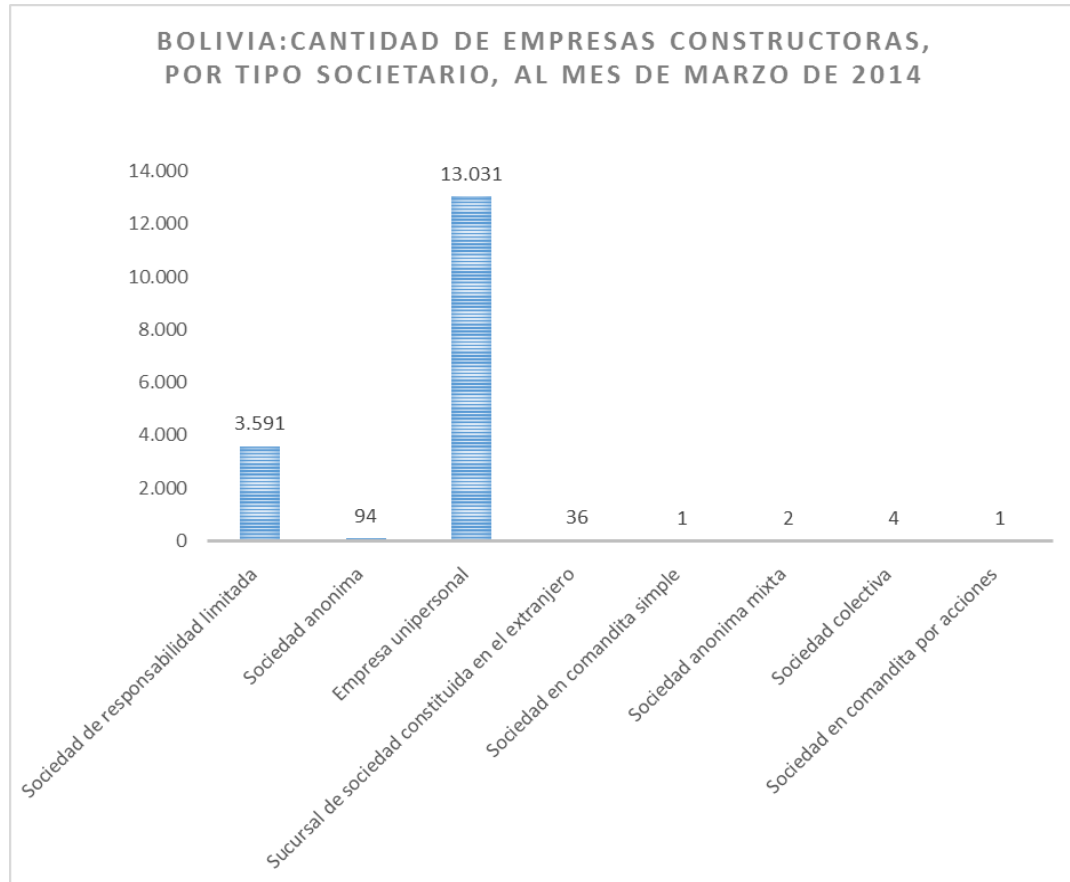
4.4.1.5 Análisis de Competidores.

1. Identificación de los competidores.

La oferta en el sector privado y público, tienden a ser muy competitivas. No existiendo prácticamente ninguna barrera de entrada es común que en épocas de crecimiento económico el número de constructoras (incluso unipersonales) prolifere aceleradamente y que en períodos recesivos muchas de ellas cesen sus operaciones ocasionando una contracción de la oferta.

Desde el lado de la demanda también juegan otros elementos. Esta depende de muchos factores: del precio del bien, de los gustos de la gente, de su nivel de ingresos, etc. En cuanto al primero se cumple generalmente que cuando aumentan los precios, la demanda disminuye.

Gráfico 1 Bolivia: Cantidad de Empresas por Tipo societario según actividad económica, al mes de Marzo de 2014



Fuente: FUNDEMPRESA

En el ámbito del sector público la evolución del mercado potencial de las empresas constructoras, está asociada al comportamiento esperado de sus principales clientes (gobiernos municipales y departamentales, ABC) en los rubros de especialidad de las empresas.

2. Barreras de Salida.

Las barreras a la salida tienen una importancia baja debido a que el ejercicio de la actividad no implica la compra de la maquinaria necesaria para la realización de la obra.

Las empresas constructoras recurren en la mayoría de las ocasiones a la subcontratación de estos elementos, lo que evita que formen parte del inmovilizado de la empresa. En lo que respecta a la pequeña maquinaria que sí puede comprar la empresa.

Además, según FUNDEMPRESA, para la finalización de actividades empresariales, según el tipo de sociedad, implica un costo; arancel a pagar:

- ✓ Unipersonal: Bs. 389
- ✓ S.R.L./ Soc. Colectiva y en Comandita simple: Bs. 680,50
- ✓ S.A./S.A.M. y en Comandita por Acciones: Bs. 875,00

4.4.1.6 Análisis de los proveedores.

4.4.1.6.1 Características de los proveedores.

Las empresas constructoras son surtidas por gran diversidad de proveedores, de calidad también variada.

Los proveedores de las empresas constructoras pueden dividirse en dos grandes grupos: proveedores de materiales y maquinaria, y proveedores de servicios.

1. Proveedores de materiales y maquinaria.

Son los encargados de suministrar los materiales y la maquinaria necesarios para la ejecución de la obra.

El precio es el principal factor que se tiene en cuenta a la hora de elegir a los proveedores. En cuanto a la calidad, generalmente se trabaja con materiales muy concretos, que deben aparecer especificados en los pliegos del proyecto; por lo que no es posible la elección de aquellos que tengan una calidad diferente a la establecida previamente.

El sector de la construcción en Bolivia se ve sometido a la inesperada subida de precios de los materiales de construcción, entre los más importantes está:

- El “fierro” de construcción, su uso es imprescindible, se usa en grandes cantidades, su precio llega a variar ya que es un producto importado de Perú, Brasil y China. En el último año 2014. Se ha visto la creación de la primera fábrica de fierro de construcción en Oruro por la empresa Las Lomas; por lo que se espera que abastezca el mercado nacional prontamente, con precios menores.
- Otro material igual de imprescindible es el “cemento”; que por especulación de precios o baja producción de cemento tiende a escasear en ciertas épocas del año.
- La “madera” un material muy empleado en la construcción, cuya extracción se vio restringida el pasado año 2013 por gobierno; ocasionado escases y subida de precios del mismo.

Son situaciones que llegan a afectar en los costos de edificación, afectando por ende el precio final del mismo.

2. Proveedores de servicios.

Son los encargados del suministro del personal necesario para acometer todas las fases de la obra, sobre todo en el caso de los trabajos más especializados: albañilería, carpintería, electricidad, fontanería, encofrados, cerrajería, topógrafo, etc. Suelen ser empresas formadas por una cuadrilla de operarios o profesionales autónomos que ofrecen sus servicios a la empresa constructora de forma directa.

4.4.2 Análisis de la situación Interna.

Las características internas de la Empresa Constructora “El Mañanero”, la definen como una pequeña empresa en su rubro, se detalla a continuación las razones de esta afirmación.

4.4.2.1 Comercial y Marketing.

El área de comercialización y marketing aún no fue desarrollada y explotada en la empresa.

4.4.2.1.1 Imagen de empresa.

La empresa aún tiene limitaciones para su crecimiento, pero la misma muestra una imagen de fiabilidad al ser capaz de realizar las obras, en el tiempo y la calidad deseados, y de hacer frente a los recursos humanos, las subcontrataciones y la inversión general que pueda requerir. Así también hacer frente a imprevistos que puedan surgir.

4.4.2.1.2 Factores de calidad.

La experiencia, el cumplimiento de plazos de entrega del bien terminado, el nivel de calidad del bien y el servicio postventa son esenciales para la empresa ya que es la imagen que la empresa proyecta a sus clientes actuales y futuros, por lo que no se tuvo queja alguna sobre la prestación del servicio, ya que además estos factores son supervisados estrictamente en el sector público.

4.4.2.1.3 Publicidad, promoción.

La empresa constructora no usa medios masivos para realizar publicidad, la única publicidad que logra efectos positivos para la empresa son sus factores de calidad. La publicidad que usan otras empresas, es el marketing de boca a boca y/o publicidad con banners en el lugar de ejecución de obra y las páginas empresariales en internet.

4.4.2.1.4 Cartera de clientes.

La empresa está enfocada hacia el segmento de clientes del sector público, como lo son gobernaciones departamentales y municipales. La empresa pretende ampliar su cartera de clientes entrando al sector privado, con el propósito de no depender exclusivamente del sector público.

4.4.2.2 Producción.

La función principal de la empresa se desarrolla en el área de producción, debido a que se presta un servicio que requiere de la utilización de mano de obra calificada para la construcción civil.

4.4.2.2.1 Identificación del Producto.

En el análisis realizado se puede aseverar que existen una serie de características exclusivas y comunes en el sector de la construcción, que determinan en gran medida el proceso productivo de esta actividad.

1. Heterogeneidad intrínseca del producto.

La actividad productiva de la construcción no se puede asimilar a un sistema de producción en la cadena.

Cada uno de los subsectores produce bienes dispares que se ajustan en cada caso, en forma y tipología, a las exigencias de la demanda y a las condiciones geomorfológicas del terreno.

2. Producción “in situ” (en el lugar).

En efecto, la producción del bien final no se realiza en un lugar fijo como la fábrica, desde donde se distribuye en el mercado para su comercialización, en cambio, se trata de una producción que se realiza en el mismo lugar donde los productos finales son adquiridos y utilizados por el demandante.

3. Compra del producto antes de producirlo

En la edificación de vivienda, el bien final que surge de la actividad productiva del sector ya está vendido antes de comenzar a producirlo, por lo que no pasa por la secuencia “normal” de fabricación y comercialización en el mercado. Entre otros factores, el cúmulo de costes que supone producir el bien final fomenta este sistema de “venta anticipada” del producto, provocando de este modo un fenómeno singular: si el bien no se compra, no se produce.

4. La subcontratación

Se define la subcontratación como “aquella parte de la actividad que no es ejecutada con medios materiales y/o personales propios de las empresas a las que se contrató o adjudicó directamente el trabajo, sino que éstas ceden la ejecución, total o parcialmente, a otras empresas; no obstante, es la empresa a la que se le adjudica la obra la que tiene la responsabilidad final del conjunto de la misma”.

En el sector de la construcción la subcontratación es uno de los procedimientos más característicos de ejecución de las obras.

4.4.2.2 Especialidad y capacidad de la Empresa en la Construcción.

En el ámbito del sector público, en el cual se enfoca actualmente; la evolución del mercado potencial de la Empresa Constructora “El Mañanero”, está asociada al comportamiento esperado de sus principales clientes (Gobernaciones y gobiernos municipales) en los rubros de las siguientes especialidades de la empresa:

Edificaciones. Se consideran similares a todas las siguientes obras:

- Edificios
- Hospitales
- Centros de salud
- Centros educativos
- Centros sociales y comerciales
- Instalaciones deportivas y recreativas
- Viviendas de interés social, unifamiliares y multifamiliares

Obras Viales Urbanas. Se consideran similares a todas las siguientes obras:

- Enlosetados
- Empedrados
- Adoquinados
- Cunetas, aceras y cordones
- Pavimentos rígidos y flexibles en vías urbanas.

La capacidad que posee la Empresa constructora, depende del capital que dispone, de la dotación de maquinaria y del número y calidad de la mano de obra que está sujeta a una evaluación continua por los supervisores de construcción.

4.4.2.2.3 Maquinaria y Equipo.

La empresa cuenta con las maquinarias indispensables para la ejecución de una construcción, y como se había mencionado antes las empresas incurren en la subcontratación siempre y cuando no cuenten con maquinarias que se puedan requerir, y esta no es una excepción; la empresa subcontrata el servicio de retroexcavadoras, compactadoras, moto-niveladoras etc.

4.4.2.2.4 Disponibilidad y calidad de la mano de obra.

En temporada seca, las obras crecen, por lo que las obras se aceleran en un 100%; por lo que no logran cubrir esa demanda. También otro de los factores para este déficit es que los trabajadores de la construcción prefieren irse a trabajar a los vecinos países de Argentina, Chile y Ecuador, donde son mejor remunerados.

Entre los precios que actualmente se pagan a los trabajadores por día están:

<i>MANO DE OBRA</i>			
No.	Descripción	Unidad	P. Unitario (Bs.)
1	Capataz	jrn	180.00
2	Maestro albañil	jrn	150.00
3	Ayudante	jrn	100.00
4	Peón	jrn	80.00
5	Ayudante (encofrador)	jrn	100.00
6	Ayudante (fierrista)	jrn	100.00
7	Ayudante (pintor)	jrn	100.00
8	Maestro encofrador	jrn	150.00
9	Maestro fierrista	jrn	150.00
10	Maestro pintor	jrn	150.00

Tabla 6 Escala salarial de la Mano de Obra de Construcción

Un plomero 80 Bs. por punto y un electricista 70 Bs. por punto.

Se mencionó antes que la mano de obra está sujeta a una evaluación continua, por el supervisor de obra y capataz, para asegurar la calidad de la construcción, puesto que de eso depende el prestigio de una empresa.

4.4.2.2.5 Seguridad en el trabajo.

Toda obra de construcción debe contar con un Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo que contenga los mecanismos técnicos y administrativos necesarios para garantizar la integridad física y salud de los trabajadores y de terceras personas, durante la ejecución de las actividades previstas en el contrato de obra y trabajos adicionales que se deriven del contrato. Quienes ejecutan la obra son los Obreros y están expuestos a sufrir algún accidente laboral.

La seguridad que se debe implementar se divide en tres aspectos:

- Equipos de Trabajo
- Equipos de Protección frente al Riesgo de Caída de Altura.
- Equipos de Protección Individual.

La empresa cuenta con los implementos indispensables pero no suficientes para garantizar la seguridad y salud en el trabajo de todos sus trabajadores. Este es un aspecto muy importante que debe mejorar la empresa ya que solo dota los implementos básicos de seguridad como: guantes, barbijos, gafas, cascos, arnés de seguridad para la altura. Cabe mencionar que esta situación es muy común en las empresas pequeñas.

4.4.2.3 Análisis Económico – Financiero.

Para la elaboración del análisis se utilizaron Estados Financieros auditados externamente al 31 de marzo de las gestiones 2011 - 2014. El año fiscal de la Empresa Constructora “El Mañanero” inicia el 1º de abril y concluye el 31 de marzo del año siguiente.

4.4.2.3.1 Estados Financieros (En Bolivianos Bs.)

BALANCE GENERAL	31-mar.-2013	31-mar.-2014	Analisis Horizontal 2013 - 2014
TOTAL ACTIVO	189.176	212.223	12%
ACTIVO CORRIENTE	147.628	161.675	10%
ACTIVO NO CORRIENTE	41.548	50.548	22%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	189.176	212.223	
TOTAL PASIVO	155.997	176.178	13%
PASIVO CORRIENTE	155.997	76.178	-51%
PASIVO NO CORRIENTE		100.000	
TOTAL PATRIMONIO	33.180	36.044	9%
CAPITAL SOCIAL	13.149	13.732	4%
RESULTADOS	20.031	22.312	11%
ESTADO DE RESULTADOS			
INGRESOS			
VENTA DE SERVICIOS	508.063	730.038	44%
Menos:			
COSTO DE VENTAS	304.838	445.323	46%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	203.225	284.715	40%
EGRESOS			
<i>Gastos Administrativos</i>	2.009	3.066	53%
<i>Gastos Generales</i>	9.102	11.236	23%
<i>Gastos Operativos</i>	148.389	207.055	40%
<i>Seguros</i>	3.200	16.000	400%
<i>Impuesto a las Transacciones</i>	15.242	21.901	44%
OTROS GASTOS	1.297	744	-43%
TOTAL EGRESOS	179.239	260.002	45%
UTILIDAD EN OPERACIONES	23.987	24.713	3%
<i>I.U.E.</i>	5.997	6.178	3%
UTILIDAD NETA	17.990	18.535	3%

Tabla 7 Balance General de la Empresa Constructora "El Mañanero"

4.4.2.3.2 Ratios Financieros

RAZONES FINANCIERAS DE LA EMPRESA	2013	2014
RAZONES DE LIQUIDEZ		
<i>Razón de Circulante</i>	0,95	2,12
= (activo circulante/pasivo circulante) (N° de veces)		
<i>Capital de Trabajo</i>	-8.368	85.497
= (activo circulante-pasivo circulante)		
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO		
<i>Concentración del pasivo en el corto plazo</i>	100%	43%
<i>Concentración del pasivo en el Largo Plazo</i>	0%	57%
<i>R. Apalancamiento</i>	82%	83%
= (Deuda/Total activo) (%)		
<i>Razón de Apalancamiento</i>	4,70	4,89
=(total pasivo/ total patrimonio) (N° de veces)		
<i>Solvencia</i>	0,21	0,20
=(total patrimonio/total pasivo) (N° de veces)		
RAZONES DE RENTABILIDAD		
<i>Margen de Utilidad Bruta (MUB)</i>	40%	39%
= (utilidad bruta/ventas) (%)		
<i>Margen de Utilidad de Operación (MUO)</i>	5%	3%
= (EBIT/ventas) (%)		
<i>Margen de Utilidad Neta (MUN)</i>	4%	3%
= (utilidad neta/ventas) (%)		
Rentabilidad Sobre Inversión:		
<i>Rendimientos sobre Activos (ROA)</i>	10%	9%
= (utilidad neta/total activos) (%)		
<i>Rentabilidad Sobre Patrimonio (ROE)</i>	54%	51%
= (utilidad neta/total patrimonio) (%)		

Tabla 8 Ratios Financieros de la Empresa Constructora “El Mañanero”

4.4.2.3.3 Ratios Financieros.

Razón de Liquidez.

- **Razón Circulante.**

La empresa cuenta con una capacidad de 2,12 veces en el año 2014, para hacer frente a las obligaciones de corto plazo, a diferencia del año 2013 tuvo un incremento significativo.

- **Capital de trabajo.**

La capacidad de la empresa para enfrentar sus actividades en el corto plazo con normalidad se ve afectado obteniendo un capital de trabajo negativo de - 8.368 Bs. en el año 2013; pero en el año 2014 obtuvo incremento positivo de 85.497 Bs, lo cual indica que la empresa posee más activos líquidos que deudas con vencimiento en el tiempo inmediato. Para tal efecto la empresa tuvo que contraer una deuda a largo plazo.

Razón de Endeudamiento.

- **Concentración del pasivo en el corto plazo.**

La concentración del pasivo en el corto plazo es de 100% y 43% el año 2013 y 2014 respectivamente, este disminuye ya que la empresa contrae deuda a largo plazo en el año 2014.

- **Endeudamiento sector financiero.**

La concentración de del pasivo en el largo plazo es de 0% y 57% el año 2013 y 2014 respectivamente.

- **Razón de Apalancamiento.**

La empresa logra contar con 4,70 veces en el 2013 y 4,89 veces en el 2014 para poder contraer una deuda en toda la gestión.

Este dato nos indica el número de veces que la empresa puede endeudarse con respecto de los bienes provistos por los propietarios, el cual es positivo en las dos gestiones.

- **Razón de Apalancamiento en relación con el Activo.**

El porcentaje que representa la deuda con respecto al activo es del 83% en el año 2013, lo que indica que es una empresa que está muy endeudada, lo cual la hace riesgosa, pero se ve beneficiada por dicho apalancamiento.

- **Razón de Solvencia.**

En la empresa se logra solventar en 0,21 veces en el 2013 y 0,20 veces en el 2014. Este dato es opuesto al anterior ya que representa las veces en que se solventara la empresa con la inversión de los propietarios los cuales no son tan significativos.

Razón de Rentabilidad.

- **Margen de Utilidad Bruta (MUB).**

El margen de utilidad bruta en el 2013 es de 40% y en el 2014 de 39%.

Mide la proporción del ingreso que permitirá cubrir los gastos, la diferencia entre ambas gestiones no es muy significativa; pero se puede notar un leve descenso de 1%, así como también podemos afirmar que a pesar de que los costos de venta aumentaron su impacto sobre la utilidad bruta no es significativa.

- **Margen de Utilidad de Operación (MUO).**

La utilidad en operación de la empresa porcentualmente es de 5% en el 2013 y 3% en el 2014.

Con este dato se permite medir si la empresa está generando suficiente utilidad para cubrir sus actividades de financiamiento, observamos que en el último año el margen de utilidad decreció con respecto del anterior en 2%, principalmente originado por el aumento de los costos.

- **Margen De Utilidad Neta (MUN):**

Las ventas de servicio de la empresa generaron 4% en el 2013 y de 3% en el 2014 de utilidad, decreciendo en 1%, al igual que en el anterior fue originado por el aumento de los costos.

Rentabilidad Sobre Inversión:

- **Rendimiento Sobre Activos (ROA):**

El rendimiento sobre el activo es de 10% en el 2013 y de 9% en el 2014.

Este es el rendimiento que se está obteniendo sobre la inversión o la capacidad para generar utilidades. Como se observa hubo un leve decrecimiento de 1%.

- **Rentabilidad Sobre Patrimonio (ROE).**

La rentabilidad que la empresa tiene es de 54% en el 2013 y de 51% para el 2014.

Mide la rentabilidad que están obteniendo los inversionistas, en el caso de la empresa tiene un buen rendimiento en la gestión 2013; pero llega a decrecer en 3% para la siguiente gestión, lo cual indica que la rentabilidad obtenida disminuyó, también mide la eficiencia con la cual la gerencia ha utilizado los activos bajo su control.

4.5 Diagnóstico de la Situación.

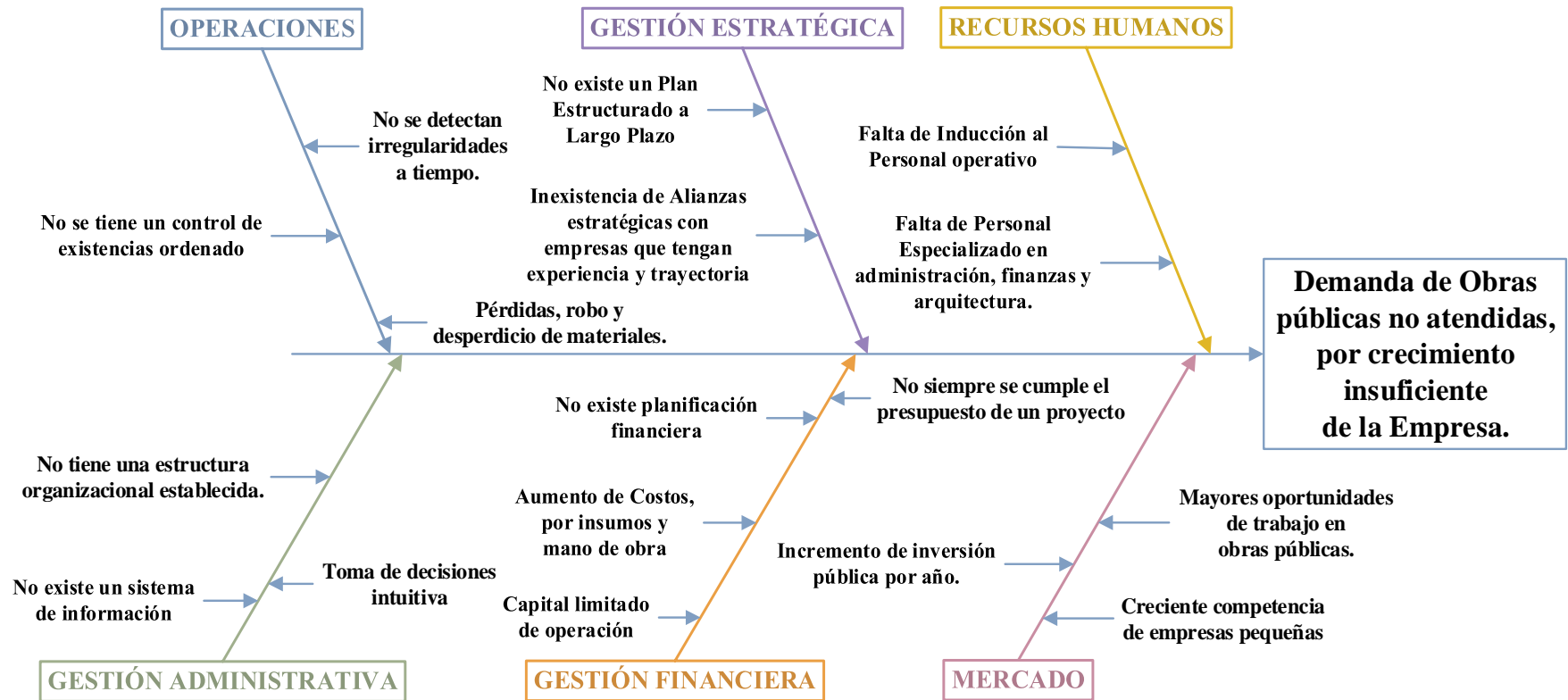
4.5.1 Análisis DAFO.

		MATRIZ DAFO	
		DEBILIDADES	FORTALEZAS
A N Á L I S I S I N T E R N O	1. Dependencia del sector público, como único cliente.	1. Experiencia, puntualidad.	
	2. Capital operativo limitado.	2. El dueño posee conocimiento de los procesos de licitaciones de obras públicas.	
	3. La falta de una estructura organizacional formal hace que todas las responsabilidades y obligaciones que tiene la empresa recaigan sobre el dueño.	3. Se cumplen con los tiempos de entrega.	
	4. Falta de una planificación estratégica.	4. Calidad en la ejecución de obras.	
	5. La ejecución de la obra depende de la habilidad de la mano de obra.		
	6. No se tiene un control de existencias ordenado.	5. Se especializa en construcciones ediles; pero también ofrece otro tipo de obras (canchas, tinglados, adoquinados, cordones de acera, plazas...)	
	7. No se tienen proyectos de construcción a mediano plazo.		
	8. Por falta de continuidad en actividades la mano de obra es eventual.		
A N Á L I S I S E X T E R N O	1. Creciente competencia de Empresas Unipersonales.	1. Inversión pública ejecutada en construcción, presenta un crecimiento positivo en los últimos años.	
	2. Concentración de empresas constructoras, mayormente en el eje troncal, La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.	2. Ingreso al Sector privado., para ampliar la cartera de clientes.	
	3. Todo proceso de adjudicación de obras públicas esta normado bajo el D.S. 0181, Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS).	3. Financiación externa.	
	4. La Empresa Estratégica Boliviana de Construcción y Conservación de Infraestructura Civil (EBC), en futuro tiene previsto competir con empresas privadas.	4. Alianzas estratégicas con empresas que tengan experiencia y trayectoria.	
	5. Escases de trabajadores de la construcción: Alta demanda de mano de obra en época seca y migración a países vecinos por mejor remuneración.		
	6. Aumento de costos:		
	7. Material de construcción, sueldos y salarios.		

Tabla 9 Análisis DAFO de la Empresa Constructora "El Mañanero"

Fuente: Empresa Constructora El Mañanero *Elaboración Propia.*

4.5.2 Diagrama de Causa – Efecto o diagrama de Ishikawa.



Fuente: Empresa constructora "El Mañanero"

Elaboración Propia

Como se observa en el diagrama de Ishikawa, el problema principal de la Empresa, radica en la mejora del desempeño por la implementación de acciones, lo que provoca un lento crecimiento de la Empresa, que no acompaña las oportunidades o demanda de obras por parte del sector público en la construcción.

4.5.2.1 Causas principales.

1. Área de Operaciones.

En el proceso administrativo, el control es un proceso muy importante. Durante la ejecución de más de un proyecto de construcción, en las condiciones de la empresa, que no lleva un control de existencias ordenado, esto conlleva a que en la empresa, no detecte las irregularidades a tiempo y ocurran pérdidas o robo de maquinaria y herramientas, también un desperdicio de materiales de construcción.

2. Gestión Estratégica.

La empresa no tiene un Plan Estratégico debidamente estructurado que defina claramente los objetivos que persigue la empresa y las estrategias para conseguirlos, lo que no le ha impedido desarrollar su actividad; pero le ha impedido crecer.

3. Gestión de Recursos Humanos.

Actualmente el Área de Recursos Humanos se encuentra sin la atención necesaria ya que no cuenta con un departamento bien establecido que se encargue específicamente de proveer, administrar y capacitar a la fuerza laboral y además de atender sus necesidades, por lo que es necesario que la Empresa implemente un departamento para capacitar, motivar e incentivar para el logro de los objetivos tanto individuales como organizacionales, ya que el Recurso Humano es y debe ser considerado el activo más importante en las organizaciones actuales.

4. Gestión Administrativa.

La empresa no cuenta con una Estructura Orgánica establecida, con objetivos claros y planes a seguir que establezcan el adecuado control y manejo de la información que permita mejorar y agilizar la adecuada interacción entre las diferentes áreas para direccionarlas hacia el mismo fin.

5. Gestión Financiera.

Uno de los aspectos más importantes en esta área es el capital operacional limitado con el que cuenta la Empresa el cual no le permite desarrollar proyectos de gran magnitud, el cual requiere una alta inversión.

Los presupuestos programados para cada proyecto, muchas veces no se llegan a cumplir, por el aumento de precios y salarios, en insumos y mano de obra, lo que provoca un desajuste entre lo programado y lo ejecutado, conllevando a un incremento de los costos de producción.

Por lo que un plan financiero que prevea estos eventos y reduciendo el impacto es imprescindible para la empresa.

6. Área de Mercado.

Se ha podido evidenciar el incremento de las inversiones públicas en los últimos años, con mayor énfasis en la construcción, por lo que la demanda del mismo se ha incrementado, al igual que la competencia de empresas unipersonales. Este comportamiento de las inversiones públicas se ve favorable para la empresa constructora; pero la empresa se ve en una situación donde no logra aprovechar esta oportunidad.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Conclusiones.

En el siguiente cuadro se resumen las conclusiones del diagnóstico realizadas en la empresa Constructora “El Mañanero”, detallando los problemas encontrados y las posibles soluciones:

PROBLEMA	CAUSA U ORIGEN	CONSECUENCIA O EFECTOS	POSIBLE SOLUCIÓN
No existe mejora del desempeño por la falta de implementación de acciones.	Falta de implementación de acciones estratégicas.	Lento crecimiento de la empresa.	Establecer estrategias de crecimiento.
La empresa no cuenta con una Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.	Ausencia de una estructura organizacional formal.	Falta de control en las actividades dentro de la empresa.	Elaboración de una Planificación Estratégica Institucional.
La toma de decisiones es intuitiva por falta de personal especializado.	Falta de personal capacitado en el área Administrativa.	Se toman decisiones no certeras e intuitivas dentro de la empresa.	Contratar personal especializado que analice la información para una buena toma de decisiones.
No se tiene un control de existencias en almacenes.	Falta de un sistema de información que coadyuve al control de existencias.	Pérdida, robo y desperdicio de material de construcción.	Realización de un sistema de información para el control de existencias.
No existen estrategias para captar nuevos clientes y alianzas.	Falta de objetivos estratégicos y metas.	Actualmente la empresa no cuenta con alianzas estratégicas.	Conseguir recomendaciones para obtener alianzas con empresas grandes.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda a la empresa analizar el mercado actual de la construcción debido al crecimiento de este sector en el Departamento de La Paz, para la búsqueda de nuevos clientes y alianzas estratégicas, que ayuden al crecimiento y desarrollo de la empresa.

Por otro lado minimizar los efectos de las amenazas y maximizar las oportunidades para el mejor aprovechamiento de la empresa, elaborando una Planificación Estratégica Institucional a largo plazo que sea de utilidad para lograr la rentabilidad financiera de la empresa.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA.

6.1 Introducción.

La empresa Constructora “El Mañanero” es una empresa que ejecuta obras de infraestructura civil en el municipio de El Alto, para lograr una gestión adecuada en los próximos años, requiere de una Planificación Estratégica Institucional acorde a sus necesidades.

En la intervención realizada a la empresa, se evidencio que no contaba con un direccionamiento estratégico, razón por la cual en este capítulo se tiene como objetivo presentar a la empresa una propuesta de solución, que viabilice el crecimiento fortaleciendo sus capacidades internas y anticipando los cambios en su entorno.

6.2 Objetivo General.

Presentar a la empresa Constructora “El Mañanero” una propuesta de Planificación Estratégica Institucional que le permita crecer e incrementar su rentabilidad y posicionamiento en el mercado de la construcción.

6.2.1 Objetivos Específicos.

- Establecer la misión y visión.
- Definir la filosofía organizacional de la empresa.
- Establecer objetivos estratégicos que orienten al desarrollo de la empresa.
- Definir estrategias que ayuden a viabilizar los objetivos trazados.
- Realizar el Mapeo de Objetivos Estratégicos.
- Realizar el Cuadro de Mando Integral.

6.3 Alcance.

El alcance del diagnóstico reveló información general sobre la empresa constructora “El Mañanero”, determinando el estado en que se encuentra actualmente, las causas específicas de los problemas internos y externos que afectan el crecimiento y desarrollo. Se evidenció utilizando las herramientas de diagnóstico como el análisis DAFO y el diagrama de causa y efecto Ishikawa.

6.4 Cruce de Variables- Matriz DAFO.

El Cruce de Variables se realizó con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se obtuvieron en el desarrollo del diagnóstico de la empresa constructora El Mañanero. Donde se maximicen y aprovechen las fortalezas y oportunidades, se minimicen y reduzcan los efectos negativos de las amenazas y debilidades. El fin del cruce de variables es analizar y obtener estrategias que representen la realidad de la empresa.

CRUCE DE VARIABLES DAFO		
	AMENAZAS (A)	OPORTUNIDADES (O)
DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL	ANÁLISIS DEL ENTORNO	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creciente competencia de Empresas Unipersonales. 2. Concentración de empresas constructoras, mayormente en el eje troncal, La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. 3. Todo proceso de adjudicación de obras públicas esta normado bajo el D.S. 0181, Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS). 4. La Empresa Estratégica Boliviana de Construcción y Conservación de Infraestructura Civil (EBC), en futuro tiene previsto competir con empresas privadas. 5. Escases de trabajadores de la construcción: Alta demanda de mano de obra en época seca y migración a países vecinos por mejor remuneración. 6. Aumento de costos: Material de construcción, sueldos y salarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inversión publica ejecutada en construcción, presenta un crecimiento positivo en los últimos años. 2. Ingreso al Sector privado., para ampliar la cartera de clientes. 3. Financiación externa. 4. Alianzas estratégicas con empresas que tengan experiencia y trayectoria.
FORTALEZAS (F)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia, puntualidad. 2. El dueño posee conocimiento de los procesos de licitaciones de obras públicas. 3. Se cumplen con los tiempos de entrega. 4. Calidad en la ejecución de obras. 5. Se especializa en construcciones ediles; pero también ofrece otro tipo de obras (canchas, tinglados, adoquinados, cordones de acera, plazas...) 	
	ESTRATEGIAS (Maxi - Mini) Defensivas	ESTRATEGIAS (Maxi - Maxi) Ofensivas
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer un mejor servicio con experiencia, puntualidad y garantía por imprevistos climáticos, que haga frente a la creciente competencia de empresas constructoras en el eje troncal. 2. Obtener una mayor participación en concursos públicos aprovechando el conocimiento del personal de la empresa sobre el SABS. 3. Cumplir con los costos y tiempos previstos, con eficiencia y eficacia. 4. Compra de maquinaria especializada, para reducir mano de obra. 5. Realizar un presupuesto anticipado para reducir el impacto en el incremento de costos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Captar mas obras de inversión publica, aprovechando el conocimiento, experiencia, calidad y puntualidad de la empresa. 2. Establecer y mantener relaciones mutuamente beneficiosas con empresas constructoras, aprovechando la especialización con que cuenta la empresa. 3. Realizar subcontrataciones de servicios: alquiler de maquinaria y equipos pesados para reducir costos. 4. Reducir los tiempos de entrega para una reduccion en costos. 5. Realizar un Plan de Marketing para la captación de nuevos clientes.

DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS (Mini - Mini) Supervivencia	ESTRATEGIAS (Mini - Maxi) Reorientación
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dependencia del sector público, como único cliente. 2. Capital operativo limitado. 3. La falta de una estructura organizacional formal hace que todas las responsabilidades y obligaciones que tiene la empresa recaigan sobre el dueño. 4. Falta de una planificación estratégica. 5. La ejecución de la obra depende de la habilidad de la mano de obra. 6. No se tiene un control de existencias ordenado. 7. No se tienen proyectos de construcción a mediano plazo. 8. Por falta de continuidad en actividades la mano de obra es eventual. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer la empresa en el sector público para hacer frente a la creciente competencia. 2. Contratar personal especializado que permita el cumplimiento eficiente en cada ejecución de obra según la norma SABS. 3. Mayor participación en licitaciones públicas, para garantizar la continuidad de obreros por su habilidad. 4. Desarrollar mecanismos de seguimiento y control mediante un sistema de información, para la toma de decisiones. 5. Elaborar una planificación estratégica que ayude al logro de los objetivos a largo plazo, tomando en cuenta el capital operativo limitado, para afrontar un incremento en los costos.

Tabla 10 Cruce de variables.

Fuente: Elaboración propia.

Se obtuvieron 17 estrategias producto del cruce de variables, cada una de las estrategias va de acuerdo con la realidad de la empresa, de los cuales solo se tomaran en cuenta los más importantes, los que se convertirán en nuestros objetivos estratégicos primordiales para cumplirlos y aprovecharlos en beneficio de la empresa en los próximos 5 años planteados.

Las estrategias defensivas nos ayudaran a potencializar nuestras fortalezas y hacerle frente a las amenazas de nuestro entorno.

Las estrategias ofensivas son las que la empresa debe tomar muy en cuenta para maximizarlas porque con sus fortalezas puede obtener mayores oportunidades en el mercado.

Las estrategias de supervivencia mantendrán a la empresa en una posición competitiva, ya que debe minimizar sus debilidades y amenazas.

Las estrategias de reorientación nos permitirán analizar nuestras debilidades a subsanar para no perder las oportunidades que se puedan presentar en la empresa.

6.5 Desarrollo de la Planificación Estratégica Institucional.

6.5.1 Misión.

La empresa Constructora “El Mañanero” no contaba con una Misión establecida, donde se especifiquen los lineamientos de la empresa, la cual sirva como guía para la toma de decisiones. De esta manera se propone la siguiente Misión:

“Somos una empresa que ejecuta proyectos de construcción civil con eficiencia, eficacia y calidad, en el departamento de La Paz, para entidades públicas, logrando una mayor rentabilidad.”

6.5.2 Visión.

La visión es la idealización de la empresa en el futuro, proporcionan una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de la organización. La empresa Constructora El Mañanero no tenía establecido ni definido este aspecto importante, se observó y analizo las metas del propietario para formular la siguiente visión:

“Ser reconocidos en el mercado de la construcción, por nuestra especialización en infraestructura civil y su alta calidad en la ejecución de obras, con sostenibilidad técnica y financiera, brindando confianza y seguridad.”

6.5.3 Principios y Valores.

Los principios y valores de la organización tienen como finalidad generar un compromiso compartido de la cultura organizacional de la misma. El conjunto de estos principios y valores que se proponen son los siguientes:

EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none">• <i>Cumplimiento de los objetivos estratégicos y específicos trazados, optimizando tiempo y recursos.</i>
EFICACIA	<ul style="list-style-type: none">• <i>Grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y específicos, para alcanzar los resultados orientados al logro de los impactos deseados para los clientes.</i>
CALIDAD	<ul style="list-style-type: none">• <i>Uso e implementación de servicios, mano de obra calificada y materiales adecuados de construcción, sin modificar las características para la ejecución de cada obra con relación al precio.</i>
RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none">• <i>Puntualidad con los tiempos de entrega para la satisfacción del cliente; pero siempre resguardando la integridad de cada uno de nuestros trabajadores.</i>
TRABAJO EN EQUIPO	<ul style="list-style-type: none">• <i>Participación basada en comprensión clara de los objetivos, comunicación fluida, flexibilidad y reconocimiento por los resultados logrados.</i>
HONESTIDAD	<ul style="list-style-type: none">• <i>Se desarrolla todo trabajo en el marco de la integridad y compromiso para la empresa y los clientes, creando una relación perdurable en el tiempo.</i>
RESPETO	<ul style="list-style-type: none">• <i>Reconocer y valorar a todas las personas en el marco de la tolerancia, equidad y trato fraternal.</i>

6.5.4 Factores críticos de éxito.

Se puede entender por factores críticos de éxito como elementos claves para el desarrollo del negocio y empresa, los cuales una empresa no puede evadir si pretende ser competitiva, es más, tiene la obligación de identificarlos y darles seguimiento y cumplimiento para llevar a cabo un mejor control de los mismos, es donde se debe concentrar mayor importancia ya que los mismos ayudaran al logro de los objetivos y alcanzar la visión garantizando el éxito de la empresa. De esta manera se definieron los factores críticos de la empresa:

- Lograr el acceso a oportunidades de obras dentro del sector público con los recursos incrementados de la constructora, para el fortalecimiento de la empresa.
- Invertir en la compra de maquinaria y equipo especializado, ya que de ello dependerá que se reduzca los costos y la utilización de mano de obra en cada uno de nuestros proyectos, con calidad, eficiencia y eficacia.
- Cuidar y conservar la integridad física de cada uno de los trabajadores de la empresa, con la implementación de medidas de seguridad.
- Lograr alianzas estratégicas con empresas reconocidas dentro el rubro de la construcción.

6.5.5 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son definidos en función de la misión, visión, factores críticos de éxito y los resultados del diagnóstico DAFO (Cruce de Variables). Los objetivos estratégicos más importantes que se determinaron para los próximos cinco años que la empresa debe alcanzar son los siguientes:

1. Garantizar la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa.-

Con este objetivo se pretende que la empresa obtenga mayores fondos de inversión e incremente su utilidad neta.

2. Lograr la retención y adquisición de nuevos clientes.-

Para el logro de este objetivo se requiere ofrecer un eficiente servicio en la ejecución de obras, para diversificar la composición de los clientes en la empresa.

3. Mejorar el proceso administrativo y los mecanismos de seguridad.-

Se pretende reducir los riesgos operacionales dentro de la empresa desarrollando mecanismos de control a través de indumentaria y normas de seguridad.

4. Fortalecer las funciones internas para mejorar el desempeño del personal.-

Se realizarán programas de capacitación a todo el personal para dar oportunidades a los trabajadores administrativos de ascender a cargos o funciones que liberen al dueño de la alta carga de responsabilidad con la que cuenta actualmente.

5. Establecer alianzas estratégicas para el crecimiento y supervivencia de la empresa.

La empresa busca tener alianzas estratégicas con empresas privadas con mayor trayectoria y experiencia, para tener un aprendizaje y aprovechamiento del renombre que tenga dicha empresa. Pero también tenemos que tener buenas alianzas con las empresas proveedoras que nos brinden materiales y herramientas de buena calidad.

6.5.5.1 Relación entre objetivos y estratégicas.

Una vez realizada la formulación de las estrategias, se eligió entre las estrategias de las propuestas las que se enfocan al cumplimiento de los objetivos planteados, para tener la facultad de seleccionar las más apropiadas al proponer el plan estratégico para la empresa constructora el mañanero. Es preciso establecer relaciones entre cada objetivo y aquella estrategia dirigida al cumplimiento de este.

DIMENSIONES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	JUSTIFICACION DE LAS ESTRATEGIAS
FINANCIERA	1. Garantizar la sostenibilidad y la rentabilidad de la Empresa.	1.1.1. Conformar una Sociedad de Responsabilidad Limitada.	Con esta estrategia lograremos obtener mayor inversion, incrementando el capital operativo.
		1.2.1. Mayor participación en licitaciones públicas.	Con esta estrategia lograremos que la empresa obtenga mayor rentabilidad, experiencia y reconocimiento dentro del rubro.
CLIENTES	2. Lograr la retención y adquisición de nuevos clientes.	2.1.1. Reduciendo los tiempos de entrega.	Con esta estrategia logramos reducir los costos operacionales con eficiencia y eficacia.
		2.2.1. Realizando un Plan de Marketing para la captación de nuevos clientes.	Con esta estrategia queremos obtener nuevos mercados en los cuales se pueda obtener nuevos clientes.
PROCESOS INTERNOS	3. Mejorar el proceso administrativo y los mecanismos de seguridad.	3.1.1. Implementando un sistema de información y control.	Con esta estrategia mejoraremos los procesos internos para la toma de decisiones.
		3.2.1. Implementando equipos de seguridad.	Con esta estrategia logramos resguardar la integridad física de cada uno de nuestros
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	4. Fortalecer las funciones internas para mejorar el desempeño del personal.	4.1.1. Delegar funciones y responsabilidades por área.	Con esta estrategia logramos liberar al dueño de la alta carga administrativa.
		4.1.2. Elaborando e implementando programas políticas y reglamentos internos para el personal.	Con esta estrategia logramos trazar los lineamientos que se debe perseguir el personal, para el logro de los objetivos.
		4.2.1. Implementando cursos de capacitación para el uso de nuevas tecnologías.	Con esta estrategia logramos la especialización del personal.
	5. Establecer alianzas estratégicas para el crecimiento y supervivencia de la empresa.	5.1.1. Establecer y mantener relaciones mutuamente beneficiosas con empresas constructoras.	Con esta estrategia logramos que la empresa desarrolle nuevos conocimientos y obtenga mas proyectos.
		5.2.1. Realizando subcontrataciones de servicios: alquiler de maquinaria y equipos pesados.	Con esta estrategia logramos asegurar la provision de material, maquinaria y equipo de construcción.

Tabla 11 Relación entre Objetivo y Estrategia.

Fuente: Elaboración propia.

6.5.6 Mapa de Objetivos Estratégicos.

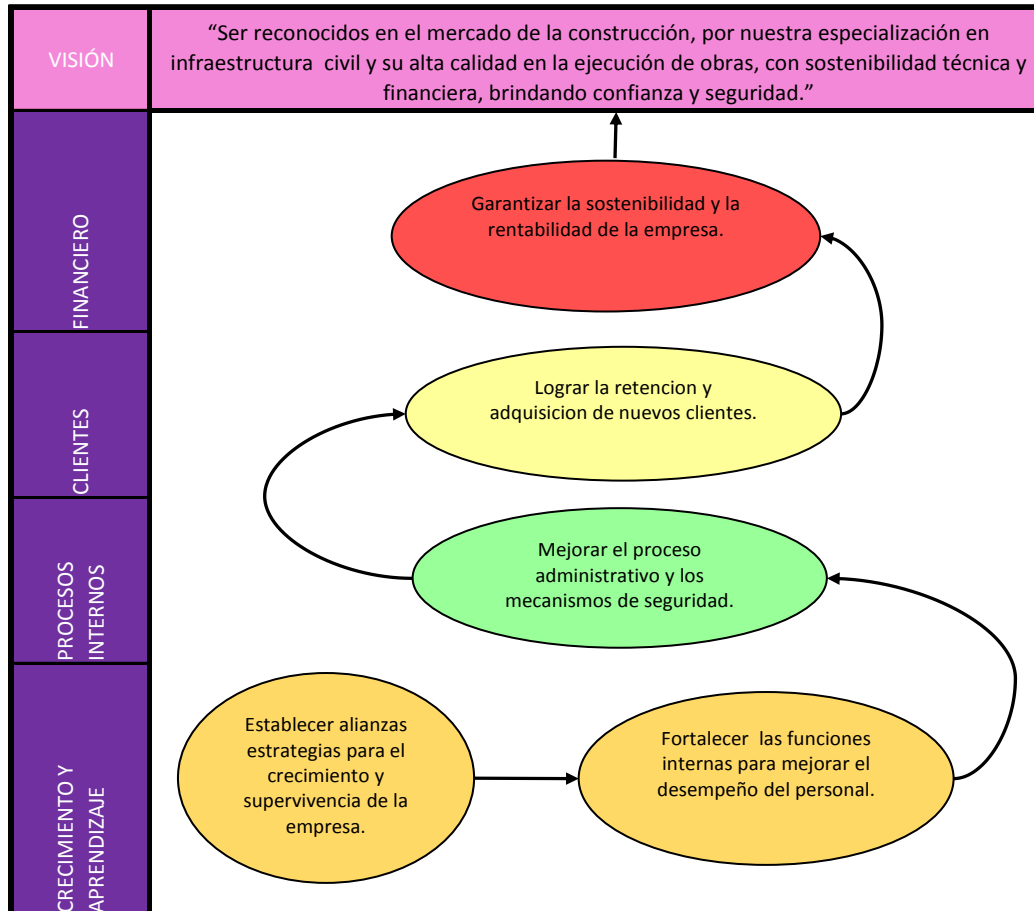


Ilustración 10 Mapa de Objetivos Estratégicos.

Fuente: Elaboración propia.

6.5.7 Perspectivas – Cuadro de Mando Integral

La importancia del Cuadro de Mando Integral en la empresa constructora El Mañanero estuvo encaminada a conseguir una administración orientada hacia el logro de resultados lo que requiere un conjunto de indicadores que sustenten el logro de los objetivos estableciendo metas.

6.5.7.1 Estrategias, indicadores de desempeño y metas por Perspectiva.

- ✓ **Indicadores Financieros.-** Un indicador financiero es una relación de las cifras de los estados financieros de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización.
- ✓ **Indicadores de Clientes.-** Esta perspectiva acostumbra incluir varias medidas fundamentales de los resultados de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales en esta perspectiva son la satisfacción. Captación, retención y rentabilidad en el cliente.
- ✓ **Indicadores de Procesos Internos.-** Este análisis incluye frecuentemente la identificación de recursos y capacidades que la propia empresa necesita mejorar.
- ✓ **Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento.-** Se considera como la perspectiva clave ya que toma en cuenta el talento humano, la cultura organizacional, aspectos como la tecnología, las alianzas estratégicas, las competencias de la empresa, la estructura organizativa, ya que proporciona un proceso práctico para mejorar la ejecución de la planificación estratégica.

Planificación Estratégica Institucional,

Caso Empresa Constructora El Mañanero.

DIMENSIONES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES	UNID. MEDIDA	FORMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	METAS	PROGRAMAS DE ACCIÓN	POSIBLES RESPONSABLES
FINANCIERA	1. Garantizar la sostenibilidad y la rentabilidad de la Empresa.	1.1. Obtener mayores fondos de inversión.	1.1.1. Conformar una Sociedad de Responsabilidad Limitada.	Rentabilidad Operativa (ROA)	%	$(\text{Utilidad Neta}/\text{Total Activos}) * 100$	Anual	Incrementar el 1%.	Compra de Maquinaria Indispensable.	Gerencia General y Gerencia Financiera.
				Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	%	$(\text{Utilidad Neta}/\text{Total Patrimonio}) * 100$	Anual	Reducir en un 3%	Realizar una evaluación financiera de la gestión.	Gerencia General y Gerencia Financiera.
		1.2. Incrementar la Utilidad Neta.	1.2.1. Mayor participación en licitaciones públicas.	Cuota del mercado	Numeral	Número de adjudicaciones de la empresa en licitaciones públicas	Anual	Incrementar de 1 a 3 obras por año.	Buscar, analizar y presentar propuestas en las licitaciones publicas.	Gerencia General ,Gerencia Financiera y Gerencia Operativa.
				Margen de Utilidad Neta.	%	$(\text{Utilidad neta}/\text{Ventas}) * 100$	Anual	Incrementar en un rango del 1% al 3% por año.	Elaborar presupuestos de obra y controlar su cumplimiento.	Gerencia Financiera y Gerencia Operativa.
CLIENTES	2. Lograr la retención y adquisición de nuevos clientes.	2.1. Ofrecer un eficiente servicio en la ejecución de obras.	2.1.1. Reduciendo los tiempos de entrega.	Grado de reducción del tiempo en la ejecución de obra.	%	$(\text{Tiempo Real Concluido}/\text{Tiempo Total Programado}) * 100$	Programado (para cada obra)	Reducir entre 3% y 5% el tiempo de ejecución de obra.	Control y seguimiento, mediante cronograma de obra.	Gerencia Operativa.
		2.2. Diversificar la composición de clientes.	2.2.1. Realizando un Plan de Marketing para la captación de nuevos clientes.	Nivel de Ventas Sector Privado	%	$(\text{Ventas Netas Sector Privado}/\text{Total Ventas Netas}) * 100$	Anual.	Obtener un Nivel de Ventas Netas de 15%	Identificación del nicho de mercado.	Gerencia General
PROCESOS INTERNOS	3. Mejorar el proceso administrativo y los mecanismos de seguridad.	3.1. Desarrollar mecanismos de control.	3.1.1. Implementando un sistema de información y control.	Procesos soportados por el Sistema de Información.	Numeral	Número de procesos soportados por el sistema de información.	Anual	De 1 a 3 procesos soportados por el sistema de información.	Identificar y priorizar procesos internos claves.	Gerencia Administrativa
		3.2. Reducir el riesgo operacional.	3.2.1. Implementando equipos de seguridad.	Reducción de riesgos operacionales.	%	$(\text{Número de riesgos cubiertos}/\text{Número de riesgos identificados}) * 100$	Anual	Reducir un 50% los riesgos operacionales	Renovación y dotación en indumentaria de seguridad.	Gerencia Administrativa y Gerencia Operativa

Planificación Estratégica Institucional, Caso Empresa Constructora El Mañanero.

CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	4. Fortalecer las funciones internas para mejorar el desempeño del personal.	4.1. Liberar al dueño de la alta carga de responsabilidad actual.	4.1.1. Delegar funciones y responsabilidades por área.	Funciones por Áreas	Numeral	Total de funciones asignadas	Anual	Delegar 3 funciones principales.	Contratación de Personal y asignación de funciones y responsabilidades por nivel de competencia a cada área.	Gerencia General y Gerencia Administrativa.
			4.1.2. Elaborando e implementando programas políticas y reglamentos internos para el personal.	Grado de implementación de una política y reglamentos internos de la empresa.	%	(Número de políticas y/o reglamentos implementados/ Número de políticas y/o reglamentos programados)* 100	Anual	Implementar en un 90% las políticas y/o reglamentos	Normativa legal y procedimental de políticas y/o reglamentos.	Gerencia Administrativa.
		4.2. Realizar programas de capacitación.	4.2.1. Implementando cursos de capacitación para el uso de nuevas tecnologías.	Porcentaje del personal operativo capacitado.	%	(Cursos de actualización/Número de obreros) *100	Anual	Personal capacitado en un 100%.	Capacitación técnica en procesos operativos y tecnológicos	Gerencia Administrativa y Gerencia Operativa
	5. Establecer alianzas estratégicas para el crecimiento y supervivencia de la empresa.	5.1. Obtener alianzas estratégicas con empresas de mayor trayectoria.	5.1.1. Establecer y mantener relaciones mutuamente beneficiosas con empresas constructoras.	Acuerdos y/o alianzas.	Numeral	Número de alianzas proyectadas con empresas constructoras reconocidas	Anual	Establecer 2 alianzas.	Busqueda de Empresas en función de la experiencia y grado de confiabilidad.	Gerencia General.
		5.2. Realizar convenios con empresas proveedoras.	5.2.1. Realizando subcontrataciones de servicios: alquiler de maquinaria y equipos pesados.	Contratos consolidados con proveedores.	Numeral	Índice de satisfacción con los proveedores.	Anual	Consolidar de 2 a 4 convenios con empresas proveedoras	Requerimiento de maquinaria en función de la experiencia y grado de confiabilidad de la empresa proveedora.	Gerencia General, Gerencia Operativa.

Tabla 12 Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaboración propia.

6.5.8 Tablero de Control.

DIMENSIONES	ESTRATEGIAS	INDICADORES	UNID. MEDIDA	FORMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	METAS	LÍNEA BASE	DEFICIENCIA	TOLERANCIA	OPTIMO	PLAZO				
											2016	2017	2018	2019	2020
FINANCIERA	1.1.1. Conformar una Sociedad de Responsabilidad Limitada.	Rentabilidad Operativa (ROA)	%	$(\text{Utilidad Neta}/\text{Total Activos}) * 100$	Anual	Incrementar el 1%.	9%	8%	10%	13%	8%	9%	11%	11%	12%
		Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	%	$(\text{Utilidad Neta}/\text{Total Patrimonio}) * 100$	Anual	Reducir en un 3%	51%	50%	45%	40%	50%	47%	44%	43%	40%
	1.2.1. Mayor participación en licitaciones públicas.	Cuota del mercado	Numeral	Número de adjudicaciones de la empresa en licitaciones públicas	Anual	Incrementar de 1 a 3 obras por año.	3	1	2	3	2	3	3	4	6
		Margen de Utilidad Neta.	%	$(\text{Utilidad neta}/\text{Ventas}) * 100$	Anual	Incrementar en un rango del 1% al 3% por año.	3%	1%	4%	7%	3%	3%	5%	6%	7%
CLIENTES	2.1.1. Reduciendo los tiempos de entrega.	Grado de reducción del tiempo en la ejecución de obra.	%	$(\text{Tiempo Real Concluido}/\text{Tiempo Total Programado}) * 100$	Programado (para cada obra)	Reducir entre 3% y 5% el tiempo de ejecución de obra.	0%	0%	3%	5%	1%	2%	3%	4%	5%
	2.2.1. Realizando un Plan de Marketing para la captación de nuevos clientes.	Nivel de Ventas Sector Privado	%	$(\text{Ventas Netas Sector Privado}/\text{Total Ventas Netas}) * 100$	Anual.	Obtener un Nivel de Ventas Netas de 15%	0%	0%	5%	15%	0%	5%	10%	10%	15%
PROCESOS INTERNOS	3.1.1. Implementando un sistema de información y control.	Procesos soportados por el Sistema de Información.	Numeral	Número de procesos soportados por el sistema de información.	Anual	De 1 a 3 procesos soportados por el sistema de información.	0	0	1	3	1	2	3	3	3
	3.2.1. Implementando equipos de seguridad.	Reducción de riesgos operacionales.	%	$(\text{Número de riesgos cubiertos}/\text{Número de riesgos identificados}) * 100$	Anual	Reducir un 50% los riesgos operacionales	50%	40%	60%	90%	50%	60%	70%	80%	90%

Planificación Estratégica Institucional, Caso Empresa Constructora El Mañanero.

CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	4.1.1. Delegar funciones y responsabilidades por área.	Funciones por Áreas	Numeral	Total de funciones asignadas	Anual	Delegar 3 funciones principales.	0	0	1	3	1	1	1	0	0
	4.1.2. Elaborando e implementando programas políticas y reglamentos internos para el personal.	Grado de implementación de una política y reglamentos internos de la empresa.	%	(Número de políticas y/o reglamentos implementados/ Número de políticas y/o reglamentos programados)* 100	Anual	Implementar en un 90% las políticas y/o reglamentos	0	40%	70%	100%	40%	60%	80%	100%	100%
	4.2.1. Implementando cursos de capacitación para el uso de nuevas tecnologías.	Porcentaje del personal operativo capacitado.	%	(Cursos de actualización/Número de obreros) *100	Anual	Personal capacitado en un 100%.	0	0	50%	80%	50%	70%	100%	100%	100%
	5.1.1. Establecer y mantener relaciones mutuamente beneficiosas con empresas constructoras.	Acuerdos y/o alianzas.	Numeral	Número de alianzas proyectadas con empresas constructoras reconocidas	Anual	Establecer 2 alianzas.	0	0	1	1	0	1	1	2	2
	5.2.1. Realizando subcontrataciones de servicios: alquiler de maquinaria y equipos pesados.	Contratos consolidados con proveedores.	Numeral	Índice de satisfacción con los proveedores.	Anual	Consolidar de 2 a 4 convenios con empresas proveedoras	1	1	2	4	1	2	3	4	4

Tabla 13 Tablero de Control

Fuente: Elaboración propia.

6.5.9 Presupuesto.

PERSPECTIVA:		FINANCIERA			
OBJETIVO ESTRATEGICO:			OBJETIVO ESPECIFICO:		
1. Garantizar la sostenibilidad y la rentabilidad de la Empresa.			1.1. Obtener mayores fondos de inversión.		
INDICADORES:	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA	PROGRAMAS DE ACCION	PRESUPUESTO ANUAL (Bs.)
Rentabilidad Operativa (ROA)	%	$(\text{Utilidad Neta}/\text{Total Activos}) * 100$	Anual	Compra de Maquinaria Indispensable.	167.040,00
Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	%	$(\text{Utilidad Neta}/\text{Total Patrimonio}) * 100$	Anual	Realizar una evaluación financiera de la gestión.	0,00
PERSPECTIVA:		FINANCIERA			
OBJETIVO ESTRATEGICO:			OBJETIVO ESPECIFICO:		
1. Garantizar la sostenibilidad y la rentabilidad de la Empresa.			1.2. Incrementar la Utilidad Neta.		
INDICADORES:	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	PRESUPUESTO (Bs.)
Cuota del mercado	Numeral	Número de adjudicaciones de la empresa en licitaciones públicas	Anual	Buscar, analizar y presentar propuestas en las licitaciones publicas.	70.000,00
Margen de Utilidad Neta.	%	$(\text{Utilidad neta}/\text{Ventas}) * 100$	Anual	Elaborar presupuestos de obra y controlar su cumplimiento.	0,00
PERSPECTIVA:		CLIENTE			
OBJETIVO ESTRATEGICO:			OBJETIVO ESPECIFICO:		
2. Lograr la retención y adquisición de nuevos clientes.			2.1. Ofrecer un eficiente servicio en la ejecución de obras.		
INDICADORES:	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	PRESUPUESTO (Bs.)
Grado de reducción del tiempo en la ejecución de obra.	%	$(\text{Tiempo Real Concluido}/\text{Tiempo Total Programado}) * 100$	Programado (para cada obra)	Control y seguimiento, mediante cronograma de obra.	0,00
PERSPECTIVA:		CLIENTE			
OBJETIVO ESTRATEGICO:			OBJETIVO ESPECIFICO:		
2. Lograr la retención y adquisición de nuevos clientes.			2.2. Diversificar la composición de clientes.		
INDICADORES:	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	PRESUPUESTO (Bs.)
Nivel de Ventas Sector Privado	%	$(\text{Ventas Netas Sector Privado}/\text{Total Ventas Netas}) * 100$	Anual.	Identificación del nicho de mercado.	0,00

PERSPECTIVA:		PROCESOS INTERNOS			
OBJETIVO ESTRATEGICO:			OBJETIVO ESPECIFICO:		
3. Mejorar el proceso administrativo y los mecanismos de seguridad.			3.1. Desarrollar mecanismos de control.		
INDICADORES:	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	PRESUPUESTO (Bs.)
Procesos soportados por el Sistema de Información.	Numeral	Número de procesos soportados por el sistema de información.	Anual	Identificar y priorizar procesos internos claves.	7.000,00
PERSPECTIVA:		PROCESOS INTERNOS			
OBJETIVO ESTRATEGICO:			OBJETIVO ESPECIFICO:		
3. Mejorar el proceso administrativo y los mecanismos de seguridad.			3.2. Reducir el riesgo operacional.		
INDICADORES:	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	PRESUPUESTO (Bs.)
Reducción de riesgos operacionales.	%	(Número de riesgos cubiertos/Número de riesgos identificados)* 100	Anual	Renovación y dotación en indumentaria de seguridad.	10.000,00
PERSPECTIVA:		CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE			
OBJETIVO ESTRATEGICO:			OBJETIVO ESPECIFICO:		
4. Fortalecer las funciones internas para mejorar el desempeño del personal.			4.1. Liberar al dueño de la alta carga de responsabilidad actual.		
INDICADORES:	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	PRESUPUESTO (Bs.)
Funciones por Áreas	Numeral	Total de funciones asignadas	Anual	Contratación de Personal y asignación de funciones y responsabilidades por nivel de competencia a cada área.	96.000,00
Grado de implementación de una política y reglamentos internos de la empresa.	%	(Número de políticas y/o reglamentos implementados/ Número de políticas y/o reglamentos programados)* 100	Anual	Normativa legal y procedimental de políticas y/o reglamentos.	0,00
PERSPECTIVA:		CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE			
OBJETIVO ESTRATEGICO:			OBJETIVO ESPECIFICO:		
4. Fortalecer las funciones internas para mejorar el desempeño del personal.			4.2. Realizar programas de capacitación.		
INDICADORES:	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	PRESUPUESTO (Bs.)
Porcentaje del personal operativo capacitado.	%	(Cursos de actualización/Número de obreros) *100	Anual	Capacitación técnica en procesos operativos y tecnológicos	36.000,00

PERSPECTIVA:		CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE			
OBJETIVO ESTRATEGICO:			OBJETIVO ESPECIFICO:		
5. Establecer alianzas estratégicas para el crecimiento y supervivencia de la empresa.			5.1. Obtener alianzas estratégicas con empresas de mayor trayectoria.		
INDICADORES:	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	PRESUPUESTO (Bs.)
Acuerdos y/o alianzas.	Numeral	Número de alianzas proyectadas con empresas constructoras reconocidas	Anual	Busqueda de Empresas en función de la experiencia y grado de confiabilidad.	0,00
PERSPECTIVA:		CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE			
OBJETIVO ESTRATEGICO:			OBJETIVO ESPECIFICO:		
5. Establecer alianzas estratégicas para el crecimiento y supervivencia de la empresa.			5.2. Realizar convenios con empresas proveedoras.		
INDICADORES:	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	PRESUPUESTO (Bs.)
Contratos consolidados con proveedores.	Numeral	Índice de satisfacción con los proveedores.	Anual	Busqueda de Empresas en función de la experiencia y grado de confiabilidad.	0,00
TOTALES					386.040,00

6.5.9.1 Presupuesto Anual Proyectado del PEI.

Presupuesto Anual del PEI por Estrategia (en Bs.)						
ESTRATEGIAS	INICIATIVA ESTRATEGICA	INVERSIÓN (Bs)				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1.1.1. Consolidando acuerdos con un socio capitalista.	Compra de Maquinaria Indispensable.	167.040,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	100.000,00
	Realizar una evaluación financiera de la gestión.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.1. Mayor participación en licitaciones públicas.	Buscar, analizar y presentar propuestas en las licitaciones públicas.	70.000,00	70.000,00	105.000,00	105.000,00	140.000,00
	Elaborar presupuestos de obra y controlar su cumplimiento.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1.1. Reduciendo los tiempos de entrega.	Control y seguimiento, mediante cronograma de obra.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.2.1. Realizando un Plan Marketing para la captación de nuevos clientes.	Identificación del nicho de mercado.	0,00	0,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
3.1.1. Implementando un sistema de información y control.	Identificar y priorizar procesos internos claves.	7.000,00	7.000,00	7.000,00	0,00	0,00
3.2.1. Implementando equipos de seguridad.	Renovación y dotación en indumentaria de seguridad.	10.000,00	10.000,00	20.000,00	25.000,00	25.000,00
4.1.1. Delegar funciones y responsabilidades por área.	Contratación de Personal y asignación de funciones y responsabilidades por nivel de competencia a cada área.	96.000,00	192.000,00	350.800,00	370.000,00	400.000,00
4.1.2. Elaborando e implementando programas políticas y reglamentos internos para el personal.	Normativa legal y procedimental de políticas y/o reglamentos.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.2.1. Implementando cursos de capacitación para el uso de nuevas tecnologías.	Capacitación técnica en procesos operativos y tecnológicos	36.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
5.1.1. Establecer y mantener relaciones mutuamente beneficiosas con empresas constructoras.	Busqueda de Empresas en función de la experiencia y grado de confiabilidad.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.2.1. Realizando subcontrataciones de servicios: alquiler de maquinaria y equipos pesados.	Requerimiento de maquinaria en función de la experiencia y grado de confiabilidad de la empresa proveedora.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL INVERSIÓN		386.040,00	369.000,00	672.800,00	690.000,00	805.000,00

6.6 Conclusiones y Recomendaciones de la Propuesta.

Culminando con el presente trabajo se llegó a las siguientes conclusiones y recomendaciones para la Empresa Constructora El Mañanero:

6.6.1 Conclusiones.

El capítulo de la propuesta ha sido un trabajo conjunto y coordinado con el propietario de la empresa, donde se discutieron y consensuaron el resultado de las siguientes conclusiones:

- ✓ Se realizó el análisis DAFO donde se plantearon estrategias defensivas, ofensivas, de supervivencia y de reorientación, para plantearnos los objetivos estratégicos más importantes o prioritarios.
- ✓ Se planteó una nueva misión orientado a las actividades de construcción satisfacción de los clientes, guía para la toma de decisiones y la mejora continua de los procesos internos.
- ✓ Se formuló una visión cuyos elementos centrales están enfocados en el crecimiento de la empresa en el mercado, idealización de la empresa en el futuro y la imagen que la empresa debe poseer ante los clientes y futuros socios.
- ✓ Se definieron una escala de principios y valores donde los trabajadores de la empresa pongan en práctica, estos son compatibles con la misión y visión.
- ✓ Para orientar mejor lo esfuerzos se planteó los factores críticos de éxito donde se debe poner una mayor atención como empresa.
- ✓ En función de las potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones se planteó los objetivos estratégicos que la empresa debe implementar en los próximos cinco años, como se observa estos objetivos son de crecimiento de la empresa, esto por ser una empresa nueva en el mercado.

- ✓ Se determinó diferentes estrategias alternativas, las mismas responden a necesidades que plantea el entorno de la empresa. Además, servirán como medio para alcanzar los objetivos estratégicos.
- ✓ Se realizó el Cuadro de Mando Integral por las perspectivas de Financiamiento, Cliente, Procesos Internos, de Crecimiento y Aprendizaje, en las cuales se formulan los indicadores, metas, planes de acción y posibles responsables.
- ✓ Se elaboró el Tablero de Control para el seguimiento de las estrategias, partiendo de una línea base la cual nos muestra la deficiencia, tolerancia y optimización, dentro de los próximos cinco años planteados.

6.6.2 Recomendaciones

- ✓ El logro de los objetivos dependerá mucho de las estrategias establecidas; por tanto se recomienda implementar las mismas convirtiéndolas en proyectos estratégicos, además, crear nuevas opciones según las necesidades que plantea el entorno.
- ✓ Los principios y valores formulados solo tendrán un impacto si se los difunde e implantan en cada uno de los trabajadores.
- ✓ se recomienda difundir al interior de la empresa el plan estratégico, para que todos estén comprometidos con el mismo y que juntos se logre los objetivos propuestos.
- ✓ Para lograr los objetivos propuestos es recomendable que estas sean convertidas en planes funcionales y operativos.
- ✓ Los objetivos deben ser evaluados a la culminación de cada gestión y mejorar las deficiencias encontradas con carácter inmediato.

ANEXOS

REGISTRO DE COMERCIO DE BOLIVIA



CODIGO DE TRAMITE: 0001046995
No. DE OPERACIÓN: 199080905033

CERTIFICADO DE ACTUALIZACION DE MATRICULA DE COMERCIO

EL REGISTRO DE COMERCIO, ORGANO CONCESIONADO A LA FUNDACION PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL - FUNDEMPRESA, MEDIANTE CONTRATO DE CONCESION DE FECHA 17 DE DICIEMBRE DE 2001, EN MERITO A LAS FACULTADES ESTABLECIDAS EN EL DECRETO SUPREMO 26215 Y EN CUMPLIMIENTO A LAS NORMAS ESTABLECIDAS EN EL CODIGO DE COMERCIO;


CERTIFICA:

LA ACTUALIZACION DE LA MATRICULA DE COMERCIO DEL COMERCIANTE INDIVIDUAL O EMPRESA UNIPERSONAL, CUYOS DATOS SE DETALLAN A CONTINUACION:

NOMBRE COMERCIAL : EMPRESA CONSTRUCTORA EL MAÑANERO
No. DE MATRICULA : 00137485
FECHA DE REGISTRO : 07 DE ABRIL DE 2008
OBJETO : CONSTRUCCION DE OBRA CIVIL EN GENERAL
FERRETERIA
CAPITAL : BS.10,000.00 (DIEZ MIL
00/100 BOLIVIANOS)
PROPIETARIO : ALANOCA MAURICIO ALBERTO
CEDULA DE IDENTIDAD : 00002254987
REPRESENTANTE LEGAL : ALANOCA MAURICIO ALBERTO
CEDULA DE IDENTIDAD : 00002254987
DOMICILIO : EL ALTO - AVENIDA HUAYNA POTOSI N° 104
ZONA: NUEVOS HORIZONTES III
LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO : S/N
NIT : 02254987013
GESTION ACTUALIZADA : 2013
LIBRO DE REGISTRO : 21
No. DE REGISTRO : 00558653
CODIGO DEL EMPLEADOR : S/N
FECHA EMISION R.O.E. :

CUMPLIDAS LAS FORMALIDADES REQUERIDAS POR EL CODIGO DE COMERCIO, Y REGISTRANDOSE LA ACTUALIZACION DE LA MATRICULA, EL CITADO COMERCIANTE INDIVIDUAL O EMPRESA UNIPERSONAL, PUEDE EJERCER SU ACTIVIDAD COMERCIAL EN SU RUBRO.

EL ALTO, 10 DE SEPTIEMBRE DE 2014


Ing. Roberto Mustafá Sáenz
GERENTE DE ÁREA OCCIDENTAL
REGISTRO DE COMERCIO - FUNDEMPRESA

VIGENCIA DE LA MATRICULA:
LA MATRICULA ES VÁLIDA HASTA EL 31 DE AGOSTO DE 2015



IMPUESTOS NACIONALES



CERTIFICADO DE INSCRIPCIÓN

EL SERVICIO DE IMPUESTOS NACIONALES CERTIFICA QUE:

REGIMEN:	REGIMEN GENERAL
TIPO CONTRIBUYENTE:	EMPRESAS UNIPERSONALES
EL NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA (NIT):	2254987013
CORRESPONDE A LA RAZÓN SOCIAL:	ALBERTO ALANOCA MAURICIO
MISMO QUE SE ENCUENTRA CON ESTADO:	ACTIVO
DOMICILIO FISCAL:	
HUAYNA POTOSI - NRO. 104 - ZONA/BARRIO: NUEVOS HORIZONTES III	
DEPENDENCIA:	21 - EL ALTO
ALCALDIA:	EL ALTO

Y CUENTA CON LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES ECONÓMICAS VIGENTES:

GRAN ACTIVIDAD:	10 - CONSTRUCCION
ACTIVIDAD PRINCIPAL:	80102 - CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS COMPLETOS O DE PARTE DE EDIFICIOS; OBRAS DE INGENIERÍA CIVIL
FECHA INICIO ACTIVIDAD PRINCIPAL:	13/06/2013
ACTIVIDAD(ES) SECUNDARIA(S):	
• 60204 - VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA, PINTURAS Y PRODUCTOS DE VIDRIO	
OBLIGACION(ES) TRIBUTARIA(S):	
<ul style="list-style-type: none"> • COD IMPUESTO: 30 - COD FORM: 200 - SIGLA: IVA - DESCRIPCIÓN: IVA(F-200) AL VALOR AGREGADO • COD IMPUESTO: 50 - COD FORM: 400 - SIGLA: IT - DESCRIPCIÓN: IT(F-400) A LAS TRANSACCIONES • COD IMPUESTO: 14 - COD FORM: 500 - SIGLA: IUE - DESCRIPCIÓN: IUE(F-500) SOBRE LAS UTILIDADES DE LAS EMPRESAS 	

EL PRESENTE CERTIFICADO ES EMITIDO POR EL SERVICIO DE IMPUESTOS NACIONALES EN BASE A LOS ÚLTIMOS DATOS DECLARADOS POR EL CONTRIBUYENTE A LA FECHA.

EL PRESENTE CERTIFICADO, SE GENERA A SOLICITUD EXPRESA DEL CONTRIBUYENTE, SIENDO DE SU ENTERA RESPONSABILIDAD LA PRESENTACIÓN DEL MISMO EN LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS QUE SEAN PERTINENTES.

MEDIDAS DE SEGURIDAD

Impresión con validez probatoria conforme al art. 79 de la Ley N° 2492 y Der. Párrafo del art. 7 del D.S. N° 27310

Código de Certificación: 1003487394

Código de Seguridad: 4464413612013359

Fecha de Certificación: 13/06/2013



M274... (A long alphanumeric string used for document verification)

NIT

NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA

RÉGIMEN GENERAL

2254987013

EMITE FACTURA

Contribuyente: ALBERTO ALANOCA MAURICIO

Domicilio Tributario: CASA MATRIZ AVENIDA HUAYNA POTOSI Nro. 104 ZONA NUEVOS HORIZONTES III

Gran Actividad: CONSTRUCCION

Actividad Principal: Construcción de edificios completos o de parte de edificios; obras de Ingeniería civil

Tipo Contribuyente: EMPRESAS UNIPERSONALES



IMPUESTOS NACIONALES



Bibliografía

- Arcudia Abad, C. E., Pech Pérez, J., & Álvarez Romero, S. O. (13 de Abril de 2005). *Ingeniería Revista Académica*. Obtenido de <http://www.revista.ingenieria.uady.mx/volumen9/laempresa.pdf>
- DIPRES. (2003). *Guía Metodológica - Planificación Estratégica en los Servicios Públicos*. Chile.
- El sector aportó con 9,1% al PIB en 2013. ESPECIAL CONSTRUCCION. (Febrero de 2014). *LA RAZON*, pág. 9.
- Fuentes Fuentes, M., & Cordón Pozo, E. (2011). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Madrid: Pirámide.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva Global y Empresarial* (Decimocuarta ed.). Mexico: Mac Graw Hill.
- La Razón. (Febrero de 2014). El sector aportó con 9,1% al PIB en 2013. *Especial de Construcción*, pág. 9.
- Sainz de Vicuña Acín, J. M. (2012). *El Plan Estratégico en la Práctica* (Tercera ed.). Madrid - España: ESIC Escuela Superior de Gestión y Marketing.
- Stephen P., R., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Suárez Salazar, C. (2005). *Administración de Empresas Constructoras* (Segunda ed.). Mexico: Limusa.
-