

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



TRABAJO DIRIGIDO

**“PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL DE LA FEDERACION DE
EMPRESARIOS PRIVADOS DE LA PAZ”**

TUTORA ACADEMICA : LIC. GUADALUPE RIERA CLAURE

COORDINADOR UMSA : DR. WALTER GUZMAN AGUIRRE

UNIVERSITARIOS : OSCAR MENDOZA AMELLER

LIVIO DIEGO RIVEROS CAMPBELL

LA PAZ – BOLIVIA

2011

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia agradecer a nuestro creador supremo, redentor quien nos permitió y nos guió, e ilumino para culminar este objetivo

Al Doctor Walter Guzmán Aguirre Tutor Inter Institucional, quien nos ha colaborado y orientado en todo este trabajo dirigido, brindando todo su apoyo, experiencia y conocimiento con el que cuenta, siendo el nexo entre la Universidad Mayor de San Andrés y La Federación de Empresarios Privados de La Paz.

A la Licenciada Guadalupe Riera Claure, tutora académica por la orientación, confianza que deposito en nosotros y comprensión.

A nuestro querido amigo, Ing. Jhonny González, que es la persona más importante para realizar este cometido, sin su ayuda y sus contactos este trabajo no se hubiera realizado, muchísimas gracias amigo incondicional.

Al Lic. Max Gastelu Zaconeta Director Ejecutivo de la Federación de Empresarios de La Paz, por brindarnos toda la información necesaria para realizar este trabajo.

A todos los Gerentes de las siete Cámaras regionales.

Al Director de la Carrera de Administración de Empresas Lic. Jorge Riveros, y a todo su personal por la cooperación en los tramites.

A nuestra casa superior de estudios la Universidad Mayor de San Andrés, que nos cobijo en sus aulas para poder llegar a este logro.

A Nuestras familias que sin su apoyo incondicional no hubiéramos llegado a culminar este trabajo.

DEDICATORIA

A LAS PERSONAS QUE MÁS AMO EN ESTA VIDA

A mi madrecita, por darme la vida, comprensión y entendimiento, con sus palabras dulces, duras y severas a la vez, me levanto el ánimo para la culminación de mi carrera, muchas gracias querida madrecita.

A mi amorcito mi esposa, mi amiga y compañera que es mi razón de ser en esta vida, quien estuvo siempre a mi lado en las buenas y en las malas, demostrándome que soy la persona más importante en su vida, mi amor muchas gracias por tu comprensión. Te amo muchísimo mi vida.

A mis queridos retoños Oscar, Sergio y Pablito que son mi razón de ser en esta vida, a esas personitas, quiero decirles que siempre estaré a su lado, no como papá sino como un amigo y quiero agradecerles la paciencia que tuvieron con migo durante todos los años de estudio, gracias papacitos, los amo.

A mis queridos hermanos, cuñados, cuñadas, queridos sobrinos, sobrinas y a todas las personas que depositaron su confianza incondicional en mi persona, no hubiera podido hacer realidad estos momentos emotivos que voy pasando. Gracias queridos hermanos, hermanas y amigos.

Los amo muchísimo

Oscar Mendoza Ameller

ÍNDICE

CONTENIDO

CAPITULO I - ASPECTOS GENERALES

| | | |
|-------|----------------------------------|----|
| | Introducción | |
| 1.1 | ANTECEDENTES..... | 5 |
| 1.2 | Justificación..... | 6 |
| 1.3 | IDENTIFICACION DEL PROBLEMA..... | 8 |
| 1.3.1 | Planteamiento del Problema..... | 10 |
| 1.4 | OBJETIVO..... | 10 |
| 1.4.1 | Objetivo General..... | 10 |
| 1.4.2 | Objetivos Específicos..... | 11 |
| 1.5 | Alcance del Trabajo..... | 11 |
| 1.5.1 | Alcance Temático..... | 11 |
| 1.5.2 | Alcance Geográfico..... | 12 |
| 1.5.3 | Alcance Temporal..... | 12 |
| 1.5.4 | Alcance Sectorial..... | 12 |

CAPITULO II - MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

| | | |
|-------|---------------------------------------|----|
| 2.1 | MARCO LEGAL..... | 14 |
| 2.1.1 | Constitución Política del Estado..... | 14 |
| 2.1.2 | Según la Ley 843 de Impuestos..... | 14 |
| 2.1.3 | Resolución Suprema N° 216149..... | 14 |
| 2.2 | MARCO INSTITUCIONAL..... | 15 |
| 2.2.1 | Fundación de la FEPLP..... | 15 |
| 2.2.2 | Cámaras que componen la FEPLP..... | 16 |
| 2.2.3 | Funciones de la FEPLP..... | 18 |
| 2.2.4 | Misión y Visión de la FEPLP..... | 19 |
| 2.2.5 | Estructura Orgánica..... | 19 |
| 2.2.6 | Estructura Formal..... | 20 |

CAPITULO III - MARCO CONCEPTUAL

| | | |
|---------|---|----|
| 3.1 | Planificación..... | 22 |
| 3.2 | La Planificación Estratégica..... | 23 |
| 3.2.1 | Objetivo de la Planificación Estratégica..... | 23 |
| 3.2.2 | Metodología de la Planificación Estratégica..... | 23 |
| 3.2.3 | Ventajas y Desventajas de la Planeación Estrategia..... | 24 |
| 3.2.4 | Procesos de la Planificación Estratégica..... | 25 |
| 3.2.4.1 | Monitoreo del entorno y Consideraciones para su aplicación..... | 26 |
| 3.2.4.2 | Planificación para planear..... | 26 |
| 3.2.4.3 | Búsqueda de valores..... | 26 |
| 3.2.4.4 | Formulación de la misión y visión..... | 27 |
| 3.2.4.5 | Auditoria del desempeño..... | 29 |
| 3.2.4.6 | Análisis de Brechas..... | 33 |
| 3.2.4.7 | Integración de los planes de acción..... | 34 |
| 3.2.4.8 | Planeación de contingencias..... | 34 |
| 3.2.4.9 | Implementación..... | 35 |
| 3.3 | Plan..... | 35 |
| 3.4 | Estrategia..... | 36 |
| 3.4.1 | Tipos de Estrategia..... | 36 |
| 3.4.1.1 | Estrategias Emergentes..... | 37 |
| 3.4.1.2 | Estrategias Intentadas..... | 37 |
| 3.4.2 | Clasificación de Estrategias..... | 37 |
| 3.5 | Plan Estratégico Institucional (PEI)..... | 39 |
| 3.5.1 | Objetivos..... | 39 |
| 3.5.2 | Clasificación de Objetivos..... | 40 |
| 3.5.3 | Políticas..... | 41 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.5.4 | Indicadores..... | 41 |
| 3.5.5 | Creación de Estrategias, Actividades e Indicadores..... | 41 |
| 3.6 | Grupos de Interés..... | 42 |

CAPITULO IV - METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

| | | |
|-------|--|----|
| 4.1 | Enfoque de la Investigación..... | 45 |
| 4.2 | Tipos de Investigación..... | 45 |
| 4.3 | Diseño de la Investigación..... | 46 |
| 4.4 | Unidad de Análisis..... | 46 |
| 4.5 | Sujetos de Estudios..... | 46 |
| 4.6 | Universo y Muestra..... | 47 |
| 4.7 | Fuentes e Instrumentos de Relevamiento de Información..... | 47 |
| 4.7.1 | Fuentes Primarias..... | 47 |
| 4.7.2 | Fuentes Secundarias..... | 49 |
| 4.8 | Operacionalización de Objetivos..... | 50 |

CAPITULO V- DIAGNOSTICO

| | | |
|---------|---|----|
| 5.1 | Método del Diagnostico..... | 52 |
| 5.2 | Objetivo del Diagnostico..... | 52 |
| 5.3 | Descripción del Proceso de Ejecución del Diagnostico..... | 52 |
| 5.4 | Desarrollo del Diagnostico..... | 54 |
| 5.4.1 | Análisis del Entorno Interno y Externo..... | 54 |
| 5.4.1.1 | Oportunidades..... | 54 |
| 5.4.1.2 | Amenazas..... | 55 |
| 5.4.1.3 | Fortalezas..... | 59 |
| 5.4.1.4 | Debilidades..... | 60 |
| 5.4.2 | Evaluación de la Matriz FODA..... | 63 |
| 5.4.3 | Resultados de la Matriz FODA..... | 63 |
| 5.4.3.1 | Potencialidades..... | 63 |
| 5.4.3.2 | Limitaciones..... | 64 |
| 5.4.3.3 | Desafíos..... | 65 |

| | | |
|---------|--------------|----|
| 5.4.3.4 | Riesgos..... | 66 |
|---------|--------------|----|

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | | |
|---------|-------------------|----|
| 5.4.3.5 | Conclusiones..... | 68 |
|---------|-------------------|----|

| | | |
|---------|----------------------|----|
| 5.4.3.6 | Recomendaciones..... | 71 |
|---------|----------------------|----|

CAPITULO VI - PROPUESTA

| | | |
|-----|-------------------------------|----|
| 6.1 | Objetivo de la Propuesta..... | 74 |
|-----|-------------------------------|----|

| | | |
|-----|-----------------------------|----|
| 6.2 | Diseño de la Propuesta..... | 74 |
|-----|-----------------------------|----|

| | | |
|-----|---------------------------------|----|
| 6.3 | Desarrollo de la Propuesta..... | 76 |
|-----|---------------------------------|----|

| | | |
|-----|-------------------------------------|----|
| 6.4 | Plan Estratégico Institucional..... | 76 |
|-----|-------------------------------------|----|

| | | |
|-------|--------------------------------|----|
| 6.4.1 | Consideraciones generales..... | 76 |
|-------|--------------------------------|----|

| | | |
|-------|----------------------------|----|
| 6.4.2 | Definición de Valores..... | 76 |
|-------|----------------------------|----|

| | | |
|-------|---|----|
| 6.4.3 | Formulación de la Misión Institucional..... | 77 |
|-------|---|----|

| | | |
|-------|--|----|
| 6.4.4 | Auditoria del Desempeño (Análisis FODA)..... | 79 |
|-------|--|----|

| | | |
|-------|--|----|
| 6.4.5 | Planteamiento de los Objetivos Estratégicos..... | 81 |
|-------|--|----|

| | | |
|---------|---------------------------------------|----|
| 6.4.5.1 | Objetivos Estratégicos Generales..... | 81 |
|---------|---------------------------------------|----|

| | | |
|---------|---|----|
| 6.4.5.2 | Objetivos Estratégicos Secundarios..... | 81 |
|---------|---|----|

| | | |
|-------|----------------|----|
| 6.4.6 | Políticas..... | 82 |
|-------|----------------|----|

| | | |
|-------|--|----|
| 6.4.7 | Descripción de Estrategias, Actividades e Indicadores..... | 82 |
|-------|--|----|

| | | |
|---------|---|----|
| 6.4.7.1 | Estrategias para las potencialidades..... | 83 |
|---------|---|----|

| | | |
|---------|--|----|
| 6.4.7.2 | Estrategias para las Limitaciones..... | 86 |
|---------|--|----|

| | | |
|---------|------------------------------------|----|
| 6.4.7.3 | Estrategias para los Desafíos..... | 90 |
|---------|------------------------------------|----|

| | | |
|---------|-----------------------------------|----|
| 6.4.7.4 | Estrategias para los Riesgos..... | 92 |
|---------|-----------------------------------|----|

| | | |
|-------|---------------------|----|
| 6.4.8 | Implementación..... | 95 |
|-------|---------------------|----|

| | | |
|-------|--|----|
| 6.4.9 | Retroalimentación (Análisis de Brechas)..... | 98 |
|-------|--|----|

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

(ANEXO N° 1) Árbol de Problemas

(ANEXO N° 2) Árbol de Objetivos

(ANEXO N° 3) Estados Financieros de la FEPLP

(ANEXO N° 4) Estatutos de la FEPLP

(ANEXO N° 5) Cronograma de Implementación del PEI de la FEPLP

(ANEXO N° 6) Cuestionario de pregunta para entrevista a presidentes de cámaras

(ANEXO N° 7) Cuestionario de pregunta para el presidente ejecutivo de la federación de empresarios privados de la paz

GRAFICOS

| | |
|--|-----|
| (GRAFICO N° 1) Relación de Objetivos del Marco Teórico con los capítulos y temas del marco teórico..... | 13 |
| (GRAFICO N° 2) Organigrama de la federación de FEPLP..... | 20 |
| (GRAFICO N° 3) Proceso de Planificación Estratégica Aplicada..... | 25 |
| (GRAFICO N° 4) Creación y descripción de las Estrategias..... | 42 |
| (GRAFICO N° 5) Relación marco teórico y marco práctico..... | 44 |
| (GRAFICO N° 6) Desarrollo de la metodología de la Investigación..... | 50 |
| (GRAFICO N° 7) Relación entre objetivos Instrumentos de la Investigación y Alcance de objetivos generales..... | 73 |
| (GRAFICO N° 8) Diseño de la propuesta..... | 74 |
| (GRAFICO N° 9) Estructura Orgánica de la FEPLP..... | 96 |
| (GRAFICO N° 10) Modelo para determinar la misión, visión, objetivos políticas y estrategias..... | 102 |

CUADROS

| | |
|--|----|
| (CUADRO N° 1) modelo de matriz FODA..... | 31 |
| (CUADRO N° 2) Puntuación de incidencias..... | 33 |
| (CUADRO N° 3) Matriz de impacto- Probabilidad..... | 35 |
| (CUADRO N° 4) Sujetos de la Investigación..... | 47 |
| (CUADRO N° 5) Matriz de cruce de Objetivos..... | 51 |
| (CUADRO N° 6) Potencialidades..... | 63 |
| (CUADRO N° 7) Limitaciones..... | 64 |
| (CUADRO N° 8) Desafíos..... | 65 |

| | |
|---|-----|
| (CUADRO N°9)Riesgos..... | 66 |
| (CUADRO N°10)Matriz para la identificación de la Misión..... | 78 |
| (CUADRO N°11) Matriz para la identificación de la Visión..... | 78 |
| (CUADRO N°12)Conclusiones de la matriz FODA..... | 80 |
| (CUADRO N°13) Estrategias del plan de acción 2012 – 2017..... | 103 |

INTRODUCCION

La Federación de Empresarios Privados de la Paz (FEPLP) desempeña un papel preponderante en el sector empresarial de la Sociedad, dado que su labor es de gran importancia para el desarrollo de las actividades económicas privadas, para el crecimiento y potenciamiento del departamento. Por lo mismo es necesario que esta institución tenga un manejo administrativo y gerencial altamente eficiente y eficaz, y no como el que actualmente demuestra tener, ya que en los últimos años, las funciones y los objetivos, para los que fue creada, no son cumplidos a cabalidad, haciendo que la institución pierda credibilidad, representatividad y el liderazgo que antes tenía ante sus asociados, los gobiernos de turno y frente a organismos e instituciones nacionales e internacionales.

Es por esto que el presente trabajo pretende apoyar al sistema de planificación de la FEPLP realizando un análisis de situación y formulando el plan estratégico institucional. Además de coadyuvar en el proceso de implantación del mismo; desarrollando para ello una estrategia de implementación que permita operativizar el PEI.

El Plan Estratégico Institucional (PEI) se constituye en el instrumento y medio para aterrizar y orientar la visión estratégica y el cumplimiento de las funciones y objetivos institucionales de la Federación de Empresarios Privados de La Paz. El proceso de su formulación implica un esfuerzo institucional importante y va más allá de los esquemas tradicionales de planificación institucional, debido a que las necesidades y los tiempos provocan y demandan cambios en la forma de entender y desarrollar el trabajo en equipo, en la línea de asumir y entender un nuevo enfoque gerencial en su administración.

La sistematización de objetivos estratégicos generales y líneas de acción orientaran a fortalecer la capacidad de gestión de la FEPLP, a mejorar su relación con el entorno relevante, a generar los recursos necesarios y a entregar resultados tangibles al sector al que representa.

En este marco, el desarrollo del presente Trabajo contempla seis capítulos organizados de la siguiente manera:

El Primer Capítulo, está constituido por los aspectos generales, donde se da a conocer los antecedentes de la FEPLP, la justificación, la identificación y el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos y los alcances de la investigación.

El Segundo Capítulo, esta compuesto por el marco legal e institucional, en los que se hace referencia, por una parte, a la normativa legal en la que esta enmarcada la institución, y por otra, se hace referencia a las principales características de la FEPLP.

En el Tercer Capítulo, observamos el marco teórico, en el cual se encuentran las bases conceptuales que sustenta la elaboración del trabajo

En el Cuarto Capítulo, se presenta la metodología de la investigación; donde se describe el método, el tipo y el diseño de la investigación, así como la unidad de análisis, los sujetos de estudio, la determinación del universo y muestra, y las fuentes e instrumentos de relevamiento de información.

En el Quinto Capítulo, se presenta el Diagnostico realizado a la FEPLP, en el mismo se describen los resultados obtenidos del análisis del macro y micro entorno. Además las conclusiones y recomendaciones generales a las que se llegaron de este proceso.

Finalmente en el Sexto Capítulo se presenta la Propuesta del trabajo, que consiste en la elaboración del Plan Estratégico Institucional para la Federación de Empresarios Privados de La Paz, además de la estrategia para su implantación.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

La Federación de Empresarios Privados de La Paz (FEPLP), como persona de derecho privado sin fines de lucro, es una Asociación civil independiente y autónoma que agrupa y representa a las Entidades Empresariales Privadas del Departamento de La Paz. Fue fundada en fecha 25 de noviembre de 1993 y aprobada mediante Resolución Suprema N° 216149, de 23 de agosto de 1995.

La FEPLP tiene por objetivo fundamental promover, fomentar, proteger, defender y mejorar el desarrollo de las actividades privadas en el área de su competencia, sobre la base de la vigencia y ejercicio plenos de la libertad de empresa, dentro de un pleno estado de derecho.

La Federación admite que, como basamento de los anteriores objetivos, no puede apartarse de la realidad y entorno que determinan el desarrollo empresarial privado, por tal razón, propugnará crear las condiciones adecuadas para el desarrollo y crecimiento del departamento de La Paz, como un medio de ampliar el horizonte Empresarial Paceño.¹

Actualmente la FEPLP, como entidad matriz del empresariado paceño, ofrece a sus afiliados los siguientes servicios:

- a) Prestar a sus entidades afiliadas un servicio general de orientación, asesoramiento e información técnica, económica, financiera, jurídica y de cualquier otra índole que pudiera ser requerida dentro del marco de la Ley.
- b) Establecer y facilitar mecanismos que sean de interés común o específico para sus entidades afiliadas.
- c) Promover la búsqueda y apertura de mercados para los productos regionales y en forma coordinada con las entidades respectivas, alentar la exportación de los mismos.

¹ Estatutos FEPLP Pág. 1

- d) Empezar iniciativas y proyectos para la adecuación y mejoramiento de las leyes y normas destinadas a regir en materia comercial, tributaria, administrativa y otras que se relacionen con las actividades económicas privadas.
- e) Permanecer vigilante para que los tributos no se incrementen en forma injusta y desproporcionada, rechazar todo tributo discriminatorio que ponga en riesgo la competitividad de la empresa privada del departamento. En todo momento gestionara y llevara a cabo las acciones pertinentes para que los tributos, tasas, patentes y otras cargas sean justas y cumplan con el mandato constitucional, que solo el poder legislativo puede imponer y modificar.
- f) Auspiciar y/o participar en toda institución que tenga por finalidad impulsar el desarrollo de la empresa privada.
- g) Auspiciar y en su caso, participar en las acciones para luchar contra la pobreza, la corrupción administrativa y el contrabando.
- h) Promover la formación o conocer filiales en las provincias del departamento, así como abrir oficinas o representaciones en otros lugares similares en el país o en el extranjero.
- i) Establecer y fomentar vínculos con organismos internacionales o representaciones especializadas de gobiernos extranjeros y organizaciones similares de otros países.
- j) Alentar la colaboración y solidaridad entre sus entidades afiliadas, coadyuvando en la solución de sus problemas y de controversias que pudieran suscitarse entre ellas.

1.2 JUSTIFICACION

Se justifica la investigación por el papel que desempeña la Federación de Empresarios Privados de la Paz (FEPLP) en el sector empresarial de la Sociedad, dado que su labor es de gran importancia para el desarrollo de las actividades económicas privadas para el crecimiento y potenciamiento del departamento, por lo mismo es necesario que esta institución tenga un manejo administrativo y gerencial con mayor eficacia y eficiencia, que el que actualmente demuestra tener, de tal manera que cumpla las funciones y los objetivos, para el

que fue creada, ya que en los últimos años estos no fueron cumplidos a cabalidad, haciendo que la institución pierda credibilidad, representatividad y el liderazgo que antes tenía ante sus asociados y frente a organismos e instituciones nacionales e internacionales, así como en las esferas gubernamentales.

Frente a estos hechos, y con la finalidad de sacar a la institución de ésta situación, los directivos de la FEPLP, decidieron llevar adelante las medidas correctivas necesarias para que la federación vuelva a ser la institución conciliadora, aglutinadora y representativa del sector económico productivo del departamento, que antes fue.

Para ello han visto por conveniente firmar un convenio interinstitucional con la UMSA específicamente con la carrera de Administración de Empresas, con el fin de llevar adelante un proceso de diagnóstico institucional para determinar las causas del incumplimiento de sus funciones, objetivos y el alejamiento de sus asociados, a su vez permita observar, determinar y analizar los criterios de planeación, que de manera implícita o explícita aplica, actualmente la organización, para luego compararlos con los conceptos y teorías de la ciencia administrativa a fin de determinar las falencias que esta presenta.

Posteriormente con los resultados de este diagnóstico realizar el Plan Estratégico Institucional para la FEPLP, que guíe, norme y oriente sus actividades y esfuerzos hacia el logro de los objetivos institucionales y el cumplimiento de sus funciones a cabalidad, además de recuperar su representatividad y liderazgo.

1.3 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

En los últimos años, de acuerdo a las entrevistas preliminares realizadas a los representantes de las cámaras de empresarios privados de La Paz, la FEPLP no cumple a cabalidad las funciones y objetivos para los que fue creado, esto se

lo puede verificar, en la pérdida o desafiliación de sus asociados que en promedio llega a un 1.8 % los últimos años, la desaparición o traslado de 16.4 % de empresas productivas a otras regiones o países y por los escasos esfuerzos que ésta hizo en la defensa de los derechos e intereses de la inversión privada frente al gobierno entre otros.

Esto se debe principalmente, a que la Institución no cuenta con un proceso o sistema de planificación formal, ya que no existe ningún tipo de plan plasmado en un documento que guíe las actividades y accionar de la Institución, en busca del logro de sus objetivos y el cumplimiento de sus funciones y que sean susceptibles al seguimiento, evaluación y control de los resultados obtenidos. Puesto que actualmente, el desarrollo de sus actividades y funciones lo realizan basados en la costumbre o a través de una planificación improvisada y de manera informal de acuerdo a las exigencias coyunturales (Ver anexo N° 1 Árbol de problemas).

Este hecho ha dado lugar a que la federación reste importancia a algunos problemas que si no los atiende a tiempo pueden llevar a la institución a una crisis e inestabilidad completa e incluso a su desaparición. Entre estos problemas podemos mencionar a los siguientes:

- **Dependencia Económica de la Fundación INFOCAL** (Instituto Nacional de Formación y Capacitación Laboral): Actualmente los ingresos que percibe la FEPLP para su funcionamiento provienen de dos fuentes; la primera y la más importante, es la que recibe de la fundación INFOCAL que destina el 19% de sus ingresos a la FEPLP, que llega a constituirse en el 70% del presupuesto de la misma, y el restante 30 % proviene de los aportes de sus afiliados y otras actividades que realiza la Institución (ver anexo 1).

Esta dependencia económica financiera de INFOCAL se constituye en una amenaza y a su vez en un problema, que se debe atender inmediatamente; puesto que el depender de esta fuente hace que la organización este a expensas de lo que le pueda suceder a INFOCAL, debido a que el Gobierno puede revisar, en cualquier momento, el convenio con esta fundación y retirar

su personería jurídica, dejando a la FEPLP sin la fuente más importante de su presupuesto.

➤ **Falta de visión de desarrollo de parte de la directiva de FEPLP:**

Debido a que ésta Institución, a pesar de ser un ente calificado y tener todas las facilidades y medios necesarios para formular y desarrollar proyectos que aporten y contribuyan al desarrollo económico y social del departamento de La Paz, no lo hacen.

A ello se suma que la Gobernación y el Gobierno Central no muestran tener programas y políticas de desarrollo productivo especificadas, que alienten las actividades productivas sobre las especulativas, lo cual limita los emprendimientos de la federación; sin embargo, éste tampoco hace ningún esfuerzo por salvar este escollo y convertirse en el brazo articulador e impulsor del desarrollo de la región.

➤ **Inestabilidad e inseguridad jurídica:**

Debido a los escasos esfuerzos que hace la FEPLP por lograr influenciar en el Gobierno Central, para que haya mayor estabilidad y seguridad jurídica, es que la dinámica política, que alienta un creciente conflicto y configura un ambiente social y económico muy inestable; sumado a la politización del poder judicial y la formulación y promulgación de leyes y normas que limitan y van en contra de la actividad privada empresarial departamental, imposibilita el desarrollo de planes y proyectos económico productivos que fomente la actividad económica privada, la captación de inversiones externas y la generación de mayores empleos estables.

➤ **Débil Liderazgo:**

El ser exageradamente selectivo en el ingreso de sus asociados y no permitir la apertura a nuevos agentes económicos privados limita el desarrollo y liderazgo de la Institución frente a la sociedad empresarial; lo que a su vez repercute en la gestión de la Institución y el logro de sus objetivos.

➤ **Debilidad Institucional:**

Siendo una Organización que representa al segmento empresarial departamental, carece de los instrumentos y herramientas administrativas necesarias para llevar adelante un eficiente y efectivo proceso administrativo gerencial, puesto que al margen de no contar con manuales y otros instrumentos administrativos, no cuenta con un plan estratégico Institucional, ni con un plan operativo anual que ayude y oriente el buen desempeño de la gestión administrativa de la Institución, lo que ocasiona, la improvisación en la toma de decisiones, retiro de afiliados, incumplimiento de funciones , objetivos, y baja calidad en los servicios que presta.

1.3.1 Planteamiento del Problema.

En base a todo lo anteriormente mencionado se plantea el problema de investigación de la siguiente manera:

La carencia de un Plan Estratégico Institucional, en la FEPLP limita el cumplimiento de sus funciones y objetivos institucionales.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General.

Elaborar un plan estratégico institucional para la FEPLP que le ayude a cumplir con mayor eficiencia sus funciones y alcanzar los objetivos Institucionales.

1.4.2 Objetivos Específicos.

a) Objetivos del marco práctico

- ❖ Analizar el entorno interno y externo de la organización.
- ❖ Realizar el diagnóstico Institucional de la FEPLP a través del método FODA
- ❖ Determinar y formular las estrategias del plan estratégico Institucional a través de la matriz FODA

- ❖ Formular una estrategia de implementación del plan estratégico institucional en la FEPLP.

b) Objetivos del marco teórico

- ❖ Conceptualizar y describir que es la planificación estratégica y el plan estratégico institucional.
- ❖ Estudiar el modelo de planificación estratégica aplicada.
- ❖ Conceptuar y explicar el modelo del diagnóstico FODA.
- ❖ Examinar y describir los antecedentes de la FEPLP y la normativa jurídico-legal que enmarca su funcionamiento.

1.5. ALCANCES DEL TRABAJO

1.5.1. Alcance Temático.

El alcance temático se enmarca de forma general en el área de Planificación, específicamente en la planificación estratégica, particularmente en la formulación del plan estratégico Institucional.

1.5.2. Alcance Geográfico.

La investigación se realiza en la ciudad de La Paz – Bolivia, provincia Murillo sede donde quedan las oficinas centrales de la Federación de Empresarios Privados de la Paz “FEPLP” ubicada en la Avenida Mariscal Santa Cruz N° 1392 Edificio Cámara de Comercio Piso 8 Of. 801 y las oficinas de las siete Cámaras afiliadas a la Federación.

1.5.3. Alcance Temporal.

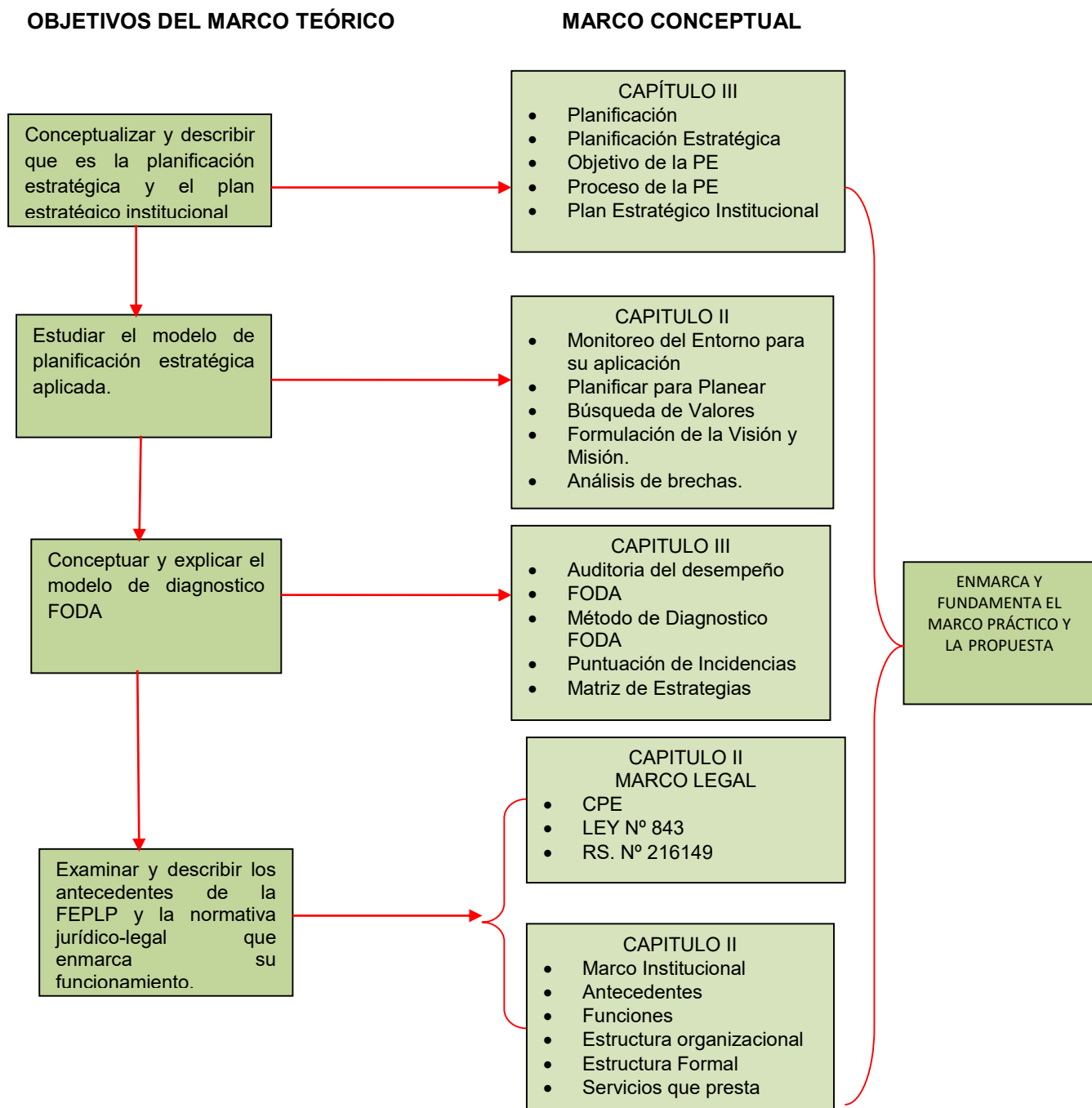
Los años que fueron tomados en cuenta dentro del análisis documental, para el desarrollo de la investigación fueron los periodos I 2008 al 2010. En tanto que el proceso de elaboración del trabajo abarca la gestión 2011.

1.5.4. Alcance Sectorial.

La investigación se limita al sector Empresarial Privado Federativo aglutinados en la FEPLP. Esta institución, tiene por objetivo esencial promover, fomentar, proteger, defender y mejorar el desarrollo de las actividades privadas en el área de su competencia, sobre la base de la vigencia y ejercicio plenos de la libertad de empresa.

GRAFICO Nº 1

RELACION DE OBJETIVOS DEL MARCO TEORICO CON LOS CAPITULOS Y TEMAS DEL MARCO TEORICO



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO II

MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

2.1 MARCO LEGAL

En este acápite se presenta la normativa jurídica legal que enmarca el funcionamiento de la Federación de Empresarios Privados de La Paz y consecuentemente la elaboración del Plan Estratégico Institucional.

2.1.1 Constitución Política del Estado.

La Constitución Política del Estado, del 22 de Enero del 2009, en sus artículos 47 incisos I, 52 incisos I, II, III y IV. Sección III, garantiza y norma la creación y funcionamiento de este tipo de asociaciones federativas, considerándolas como Personas Jurídicas de derecho privado sin fines de lucro que posee derechos y deberes.

2.1.2 Según la Ley N° 843 de impuestos

La Ley de Impuestos estipula en sus artículos N° 3-5-6-8 y 15 que todo ente federativo como Persona Jurídica de derecho privado está sujeto a el pago de impuesto en la medida de sujeto de retención, ya que en su formación esta entidad no percibe lucro y por ende no paga impuestos a las utilidades y otros gravámenes que le afecten a sus actividades.

2.1.3 Resolución suprema N° 216149,

A través de esta Resolución Suprema se crea la FEPLP, la misma que fue emitida el 23 de agosto de 1995.

2.2 MARCO INSTITUCIONAL

En este punto, se presenta la descripción de los antecedentes y características más importantes de la FEPLP.

2.2.1 Fundación de la FEPLP

La Federación de empresarios privados de La Paz (FEPLP), como persona de derecho privado sin fines de lucro, es una Asociación civil independiente y autónoma que agrupa y representa a las entidades empresariales privadas del Departamento de La Paz. Fue fundada en fecha 25 de noviembre de 1993 y aprobada mediante Resolución Suprema N°.216149, de 23 de agosto de 1995.

La FEPLP tiene por objetivo promover, fomentar, proteger, defender y mejorar el desarrollo de las actividades privadas en el área de su competencia, sobre la base de la vigencia y ejercicio plenos de la libertad de empresa, dentro de un pleno estado de derecho.²

Tiene un domicilio legal en la ciudad de La Paz, en la Avenida Mariscal Santa Cruz Número 1392 Edificio Cámara de Comercio Piso 8 Of. 801.³

Los servicios que actualmente ofrece la FEPLP a sus afiliados son los siguientes:

- a) Prestar a las entidades afiliadas un servicio general de orientación, asesoramiento e información técnica, económica, financiera, jurídica y de cualquier otra índole que pudiera ser requerida dentro del marco de la Ley.
- b) Establecer y facilitar mecanismos que sean de interés común o específico para sus entidades afiliadas.
- c) Promover la búsqueda y apertura de mercados en forma coordinada con las entidades respectivas para los productos y así, alentar la exportación de los mismos.
- d) Empezar iniciativas y proyectos para la adecuación y mejoramiento de las leyes y normas destinadas a regir en materia comercial, tributarias administrativa y otras que se relacionen con las actividades económicas privadas.
- e) Permanecer vigilante para que los tributos no se incrementen en forma injusta y desproporcionada. Rechazar todo tributo discriminatorio que ponga en riesgo la competitividad de la empresa privada del Departamento. En todos momentos gestionara y llevara a cabo las

² Estatutos FEPLP Pág. 1

³ Artículo 2 estatutos FEPLP

acciones pertinentes para que los tributos, tasas, patentes y otras cargas sean justas y cumplan con el mandato constitucional, que solo el poder legislativo puede imponer y modificar.

- f) Auspiciar y/o participar en toda institución que tenga por finalidad impulsar el desarrollo de la empresa privada.
- g) Auspiciar y en su caso, participar en las acciones para luchar contra la pobreza, la corrupción administrativa y el contrabando.
- h) Promover la formación o conocer filiales en las provincias del departamento, así como abrir oficinas o representaciones en otros lugares similares en el país o en el extranjero.
- i) Establecer y fomentar vínculos con organismos internacionales o representaciones especializadas de gobiernos extranjeros y organizaciones similares de otros países.
- j) Alentar la colaboración y solidaridad entre sus entidades afiliadas, coadyuvando en la solución de sus problemas y de controversias que pudieran suscitarse entre ellas.

2.2.2 Cámaras que componen la FEPLP

Actualmente la FEPLP la componen las siguientes cámaras:

a) Cámara de Comercio de La Paz

Representa a las siguientes Instituciones Empresariales.

- Representantes de Socios Individuales.
- Asociaciones SubSectoriales
- Cámaras de Comercio Binacionales
- Asociaciones del sector de los servicios.

b) Cámara Departamental de Industrias de La Paz

Entidad afiliada a la FEPLP que esta constituida por Asociaciones Sectoriales con representatividad:

- Asociación de Industrias Molineros (ADIM)

- Cámara de Industria Farmacéutica Boliviana
- Asociación de de productores y Programas Fonogramas y Ideogramas (ASBOPROBON)
- Asociación de Industriales y Cosmética (ASINCOS)
- Asociación de Industriales del Cuero.
- Federación de Bienes de Capital (FEBOBICA)
- Cámara Boliviana de Industria Grafica.(CABINGRAF)
- Asociación de Embotelladores de Bebidas Gaseosas.
- Cámara Boliviana de fabricantes de cerveza

c) Cámara de Exportadores de la Paz (CAMEX)

Se encuentra constituida por empresas y personas naturales relacionadas con las actividades del Comercio Exterior.

d) Cámara Boliviana de la Construcción (CADECO LA PAZ)

La cámara de la construcción es la organización matriz de los constructores. Afiliada a la FEPLP única representación.

e) Cámara Regional de Agentes Despachantes de Aduana La Paz (C.R.D.A.L.P)

Vínculos relacionados con dicha entidad.

- Cámara Nacional de Despachantes de Aduana
- Aduana Nacional de Bolivia.
- Asociación Internacional de Profesionales de Aduana.

f) Cámara Departamental Hotelera La Paz (CDH La Paz)

Con representación Hotel Calacoto.

g) Unión Boliviana de Entidades Financieras de Ahorro y Préstamo de La Paz

2.2.3 Funciones de la FEPLP.

Para el cumplimiento de sus fines, la FPLP. Tiene las siguientes funciones:

- a) Asociar, representar y defender los derechos e intereses de la empresa privada de La Paz, buscando el bienestar colectivo, con vocación integradora y en función del desarrollo económico y social de la región y del país;
- b) Promover, precautelar e impulsar la libre empresa y las actividades empresariales privadas, brindándoles el correspondiente apoyo;
- c) Gestionar y demandar las necesarias garantías para las inversiones privadas;
- d) Gestionar y promover ante los poderes públicos la adopción de planes, programas, proyectos, medidas y acciones que beneficien el desarrollo de la actividad privada;
- e) Estimular la cooperación y coordinación de las actividades empresariales con el sector público;
- f) Estudiar y analizar permanentemente los asuntos que afecten a la buena marcha de las actividades privadas, coordinando las líneas de acción comunes a todas las entidades afiliadas.

2.2.4 Misión y Visión de la FEPLP

Misión

“Llevar al Departamento de La Paz al sitial que se merece, creando los escenarios favorables para el desarrollo de la inversión privada y la generación de alianzas estratégicas”.

Visión

“Ser el instrumento del proceso de generación de riqueza y articulador del Desarrollo Departamental de La Paz, en pro del bienestar social”.

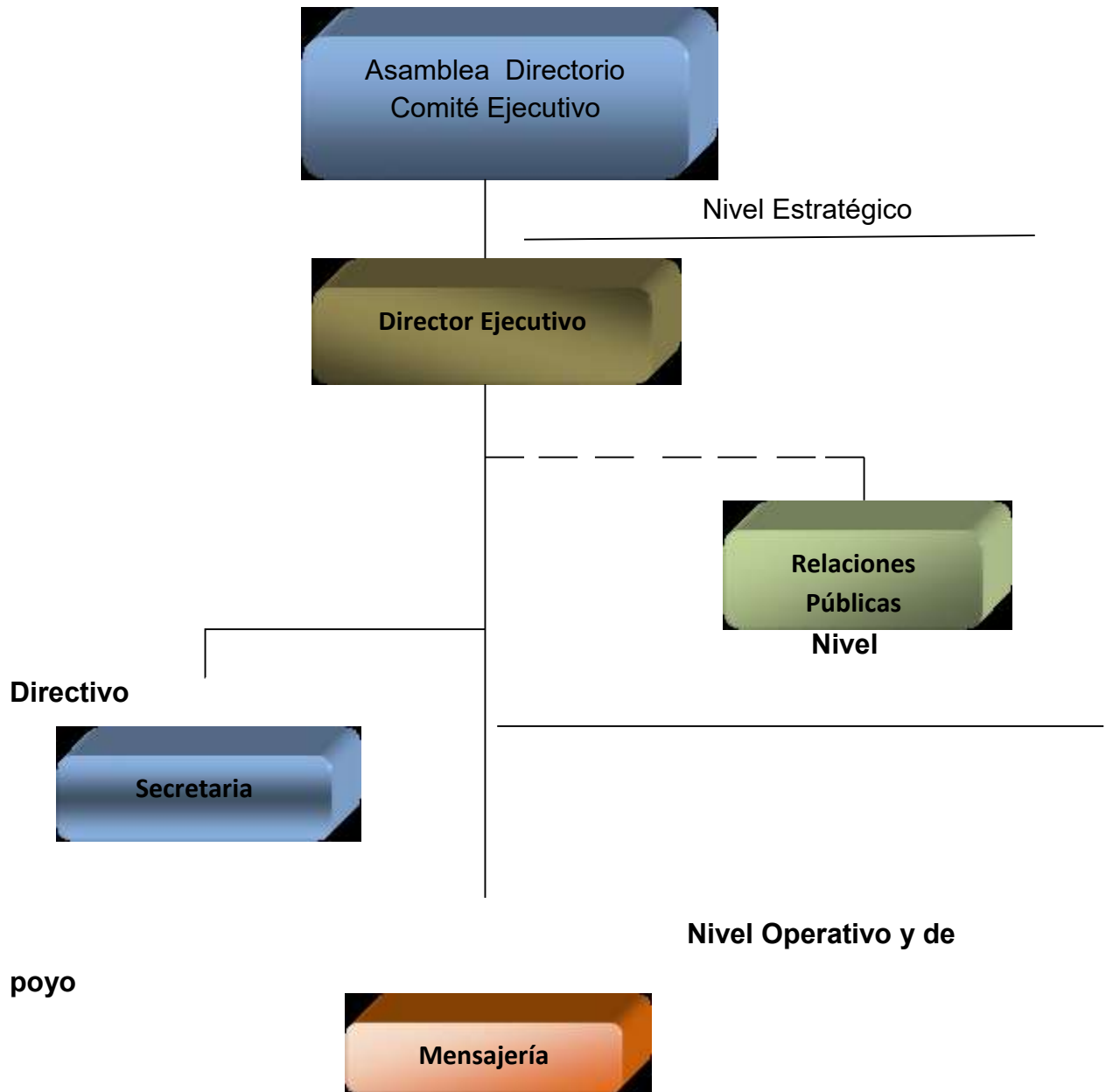
2.2.5 Estructura Orgánica

Actualmente la FEPLP presenta la siguiente estructura orgánica:

GRAFICO N° 2

Organigrama de la Federación de Empresarios Privados de La Paz

FEPLP



Fuente: Elaboración propia en base a datos de FEPLP.

2.2.6 Estructura Formal

La estructura formal de la FEPLP está compuesta de los siguientes documentos:

- ✓ Resolución Suprema N°.216149, de 23 de agosto de 1995 de creación de la FEPLP.
- ✓ Estatuto orgánico aprobado en asamblea extraordinaria el 28 de junio de 2001.
- ✓ Manual de Organización y Funciones 2006.
- ✓ Reglamento interno.

CAPITULO III

MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se describe los conceptos esenciales que enmarcan la investigación, los mismos se presentan de forma ordenada, secuencial y consecuente, a través del presente trabajo la descripción de estos instrumentos teóricos y conceptuales permitirán apoyar el análisis y evaluación de la institución, formulando una propuesta de mejoramiento al problema planteado.

3.1 PLANIFICACIÓN.

La planificación es “el proceso consciente de selección del mejor curso de acción para lograr el objetivo, abarcando dentro del mismo todos los pasos esenciales para conducir normalmente una operación y evaluar lo que se espera de ella en términos de su aportación al objetivo y haciendo el mejor uso racional de los recursos humanos y materiales”⁴.

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.⁵

Planear es decidir con anticipación que se debe hacer, cómo se debe hacer, cuando se debe hacer y quien lo debe hacer.⁶

De los tres conceptos planteados el que más se ajusta a los propósitos de la presente investigación es el segundo.

3.2 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

⁴ Jiménez Castro Wilburg, “Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa” Fondo de Cultura Económica, México, Pág. 102

⁵ Goodstein Leonard, Nolan Timothy, Pfeiffer William, “Planeación Estratégica Aplicada” Mc Graw Hill Interamericana SA. Colombia, 2001.

⁶ Harold Koontz, O’ Donell y Heinz Wehrich “Administración una Perspectiva Global” Mc Graw Hill México 2000 pág. 18.

“La planificación estrategia es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarla”⁷.

La planificación estratégica es el esfuerzo sistemático más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivo, políticas, estrategias básicas, para el desarrollo, planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.⁸

Es el proceso de adaptación organizacional amplio que aplica aprobación, toma de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas: ¿cómo?, ¿Por qué existe la organización?, ¿Qué hace? y ¿Cómo lo hace? El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años.

3.2.1 Objetivo de la planificación estratégica.

El objetivo de la planificación estrategia es de cambiar el equilibrio competitivo, manejar los factores clave del éxito y hacer que las empresas sobrevivan, aporten utilidades y crezcan. Para lograrlo, no debe apoyarse en la idea de incrementar la productividad, sino en la de crear, innovar y servir.⁹

3.2.2 Metodología de la Planificación Estratégica

Consiste en revisar la misión de la organización realizando el análisis interno mediante las fortalezas y debilidades y el análisis externo mediante las oportunidades y amenazas. Con esta información se define la misión, los objetivos estratégicos, las políticas estableciendo las estrategias que se desarrollaran para alcanzar estos objetivos.

⁷ Goodstein Leonard, Nolan Timothy, Pfeiffer William, “Planeación Estratégica Aplicada” Mc Graw Hill Interamericana SA. Colombia, 2001. Pág. 5.

⁸ Steiner George “Planificación Estratégica” Editorial Continental, México 1998 página 21.

⁹ *Ibidem*. página 17.

Estos elementos permiten conducir las acciones de la organización y a medida que se van desarrollando deben ser revisados y reformulados constantemente hasta convertirse en un proceso estratégico continuo.¹⁰

3.2.3 Ventajas y Desventajas de la Planeación Estratégica

Ventajas:

- Plantea en el presente las posibilidades de futuro.
- Permite prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva, disminuyendo la resolución correctiva.
- Detecta las amenazas y oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación.
- Establece los objetivos y las metas institucionales, proyectándolos en el tiempo.
- Reduce considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir los posibles cambios y comportamientos, tanto del exterior como del interior de la organización.

Desventajas:

- Para su diseño se requieren conocimientos profundos sobre planeación, con los cuales, no siempre cuentan las organizaciones.
- Sus beneficios no siempre se ven en el corto plazo, en ocasiones tienen que pasar algunos años antes de que puedan apreciarse sus ventajas.
- Puede requerir cambios profundos en la estructura orgánica y en la plantilla del personal, provocando desajustes y resistencia al cambio.

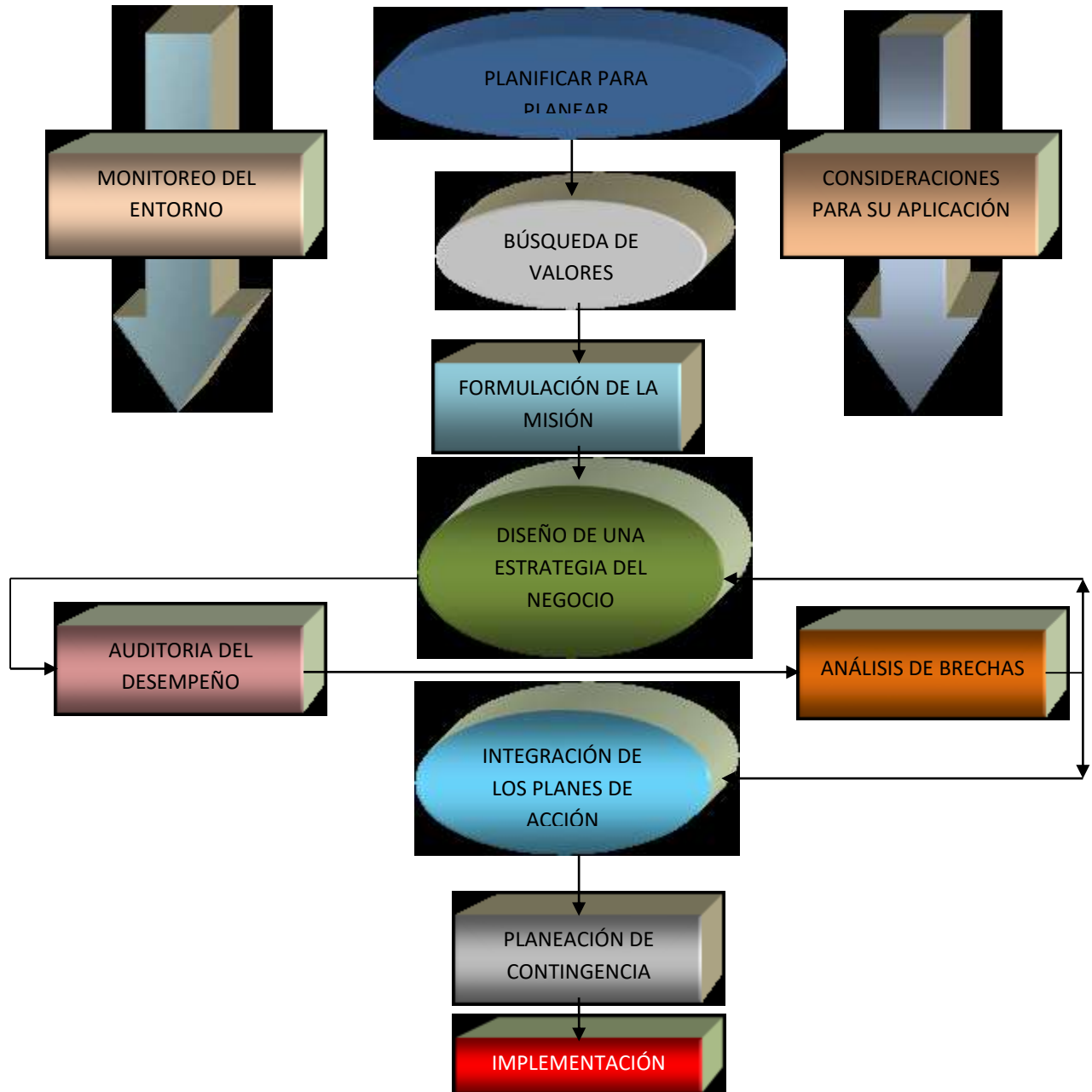
3.2.4 Proceso de la planificación estratégica.

¹⁰ Franklin Fincowskly, Benjamín Auditoría Administrativa Editorial Mc Graw – Hill Edición 2001, Pág.321y 562.

El proceso de la planificación estratégica según el modelo de Leonard Goodstein, está constituido por 9 pasos, como lo muestra el siguiente grafico.

GRÁFICO N° 3

Proceso de Planificación Estratégica Aplicada



FUENTE: Goodstein, Nolan, Pfeiffer, "Planificación Estratégica Aplicada", Pág. 12

Para tener una idea clara del proceso a continuación se realizara la descripción de cada uno de los pasos que lo componen:

3.2.4.1 Monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación

El modelo de la planificación estratégica aplicada, implica una fase discreta y otras continuas. En la primera se halla el monitorio del entorno y las consideraciones para su aplicación, donde se manejan aquellos aspectos que se deben abordar en forma inmediata a medida que surgen de las consideraciones del grupo de planificación.

A lo largo de su existencia, las organizaciones deben tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y que pueda afectarles; por ello es especialmente cierto en el proceso de planificación, se debe monitorear cuatro entornos separados pero traslapados: El macro entorno, el entorno industrial, el entorno competitivo y el entorno interno de la organización.

3.2.4.2 Planificación para planear

Para dar inicio al proceso de planificación estratégica, se debe inicialmente planificar las acciones y actividades que se realizaran para llevar a cabo es proceso de planeación, para ello, debe existir pleno compromiso entre todos los miembros de la organización y que estén dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en la elaboración del plan estratégico.

3.2.4.3 Búsqueda de valores

Aunque el término “valor” posee muchas acepciones, valor puede definirse como una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización. Los valores pueden concebirse como los elementos que componen la ideología que permea las decisiones de todos los días.¹¹

Los valores se constituyen en la forma en que la organización se percibe a si misma y a quienes la integran y rodean, dando con ello forma a su filosofía y visión sobre su función en el ámbito empresarial.

En este paso se deben considerar los valores a que aspira la organización en general, los cuales se reflejaran en el comportamiento futuro de la entidad. Los

¹¹ Harold Koontz, Heinz Weihrich. “Administración una Perspectiva Global”. 11ª Edición. Ed. Mc Graw-Hill, México 2000. Pág. 128-334 y 335.

planes estratégicos que no toman en cuenta los valores se encontrarán en problemas e incluso pueden fracasar o impedir el desarrollo de la organización.

3.2.4.4 Formulación de la misión y visión

Una declaración de la misión dirige la razón de ser fundamental de la organización y especifica el rol funcional que esta va desempeñar en su entorno.

- **Misión**

Según David Hampton, “El formular la misión para la organización equivale a anunciar su principal razón de existir. Es identificar la función que cumple en la sociedad”¹².

La misión de una organización indica: ¿A qué clientes atiende?, ¿Qué necesidades satisface? y ¿Qué tipo de productos ofrece? Una declaración de misión contiene en general límites de las actividades de una organización, según Charles Hill, “la misión expone el por qué de la existencia de la organización, y el que debe hacer”¹³.

La misión es un enunciado que refleja el objetivo general que sirve de guía a la organización, siempre y cuando se tenga este, es más fácil construir estrategias a partir de este enunciado, ya que refleje la actividad de la organización.

Las variables de la misión son:

- **La identidad** es: ¿Quiénes somos?

Naturaleza y tipología de la entidad, la razón de ser de la institución.

- **La finalidad** es: ¿Hacia dónde vamos?

Propósito de su destino (a donde llegar).

- **La actividad** es: ¿Qué hacemos?

La dedicación futura y pro acción.

¹² Hampton, David, Gestión Estratégica Empresarial, Editorial Mc Graw – Hill Edición 2001 pag.144.

¹³ Charles Hill Administración Estratégica, 3ª Edición, Mac Graw Hill,2000 pág. 10

- **Visión**

Según Georgette Morrisey “la visión es una representación de cómo cree usted que deba ser el futuro de su empresa ante los ojos de sus clientes, propietarios, accionistas y empleados” ¹⁴

La visión es la visualización de la acción a desarrollar en el presente pero también implica proyección; una imagen proyectada en el futuro de la organización que se desea. Es generalmente algo noble que convoca a los actores internos y externos a luchar y comprometerse por los objetivos y proyectos de la organización.¹⁵ Para la formulación de una visión se debe cumplir las siguientes características:

- **Imagen Objetivo;** es la visualización que se tiene de la organización en el futuro y a la que se quiere llegar.
- **Perspectiva Institucional;** es la imagen proyectada en el futuro de la organización.
- **Proyección Económica Política y Social;** es el plan o planes y los medios con que la organización dispone para alcanzar la imagen objetivo.

3.2.4.5 Auditoria del desempeño

La auditoria de desempeño constituye un esfuerzo concentrado para identificar que es y donde se encuentra la organización en la actualidad. Ello implica un estudio profundo simultáneo tanto de las fortalezas y debilidades internas como de las oportunidades y amenazas externas significativas que pueda impactar su futuro en forma positiva y negativa.

- **Análisis del ambiente Externo.**

¹⁴ Morrisey, George “Pensamiento Estratégico” edit. Prentice Hall Hispanoamericana 1996, México Pág. 69

¹⁵ *Ibidem* Pág. 82.

Se deben examinar 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.

Este análisis es importante porque ayuda a diseñar la estrategia competitiva de la empresa, los elementos más representativos del ambiente externo para reaccionar ante oportunidades o riesgos son: gobierno, economía, tecnología y cultura.¹⁶

- **Análisis del ambiente Interno.**

El análisis interno, sirve para analizar e identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Aquí se consideran aspectos tales como identificar la cantidad y la calidad de recursos, capacidades de la compañía, las maneras de construir habilidades únicas y habilidades distintivas o específicas de la compañía, cuando se examinan las fuentes de la ventaja competitiva. Para consolidar y mantener ésta, la organización debe lograr un nivel superior en la eficiencia, calidad, innovación y atención al cliente.

- **FODA.**

El FODA: es una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas, sociales y servicios. Su análisis consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las Oportunidades y Amenazas.¹⁷

También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una Organización determinada, Thompson, establece que el análisis FODA estima el hecho que

¹⁶ Goodstein, Nolan, Pfeiffer, "Planificación Estratégica Aplicada", Pág. 281- 290.

¹⁷ Thompson Et. Al. (1998), Dirección y Administración Estratégicas, Editorial Mc Graw Hill, primera edición en español, México, pág. 98.

una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo.¹⁸

El FODA es la evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de una organización y de las oportunidades y amenazas que su entorno presenta. Esta evaluación, se concreta al análisis de variables que afectan el desenvolvimiento de las organizaciones que obviamente son particulares o específicas para cada entidad, buscando disminuir los efectos de las debilidades, dando mayor énfasis a las fortalezas y hacer lo propio con las amenazas, utilizando las oportunidades. Esto demuestra en la formulación de objetivos y estrategias a través de una matriz FODA

El análisis FODA se basa en el principio fundamental de que “los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la organización y su situación externa”.¹⁹.

CUADRO N° 1

Modelo de Matriz FODA

| | FORTALEZAS- F listas de las fortalezas | DEBILIDADES- D lista de las debilidades |
|---|--|---|
| OPORTUNIDADES- O lista de oportunidades | Estrategia FO use las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades | Estrategia DO supere las debilidades tomando ventaja de las oportunidades |
| AMENAZAS – A lista de amenazas | Estrategia F A use fortaleza para evadir amenazas | Estrategia DA minimice debilidades y evite amenazas |

Fuente: <http://www.matriz>

¹⁸Thompson et. al. (1998), Dirección y Administración Estratégicas, Editorial Mc Graw Hill, primera edición en español, México, pág. 99.

¹⁹ Ibidem pág. 103

- **Fortalezas**

Una fortaleza demuestra cuán competente es una organización o bien una característica que le proporciona mayor competitividad. Las fortalezas de una organización tienen diversos orígenes, en ocasiones se relacionan con habilidades y conocimientos bastante específicos y a veces fluyen de diferentes recursos que se agrupan con el fin de crear una capacidad competitiva.

- **Debilidades**

Una debilidad significa alguna carencia de la organización, algún bajo desempeño, o una condición que la coloca en desventaja. Las debilidades internas se pueden relacionar con las deficiencias en las habilidades o en la pericia que son competitivamente importantes y con la carencia de activos físicos, humanos, organizacionales, etc., que son importantes en la competitividad y eficiencia de la organización.

- **Oportunidades**

Las oportunidades son factores externos positivos para la organización. La oportunidad del entorno es un factor importante en la conformación de la estrategia de hecho los administradores no pueden adoptar una estrategia en forma apropiada a la situación de la organización sin identificar primero cada oportunidad, sin evaluar el potencial de crecimiento y utilidades que ofrece cada una.

- **Amenazas**

Las amenazas son factores negativos o situaciones desfavorables para la organización. La labor de toda administración es identificar las amenazas para el bienestar futuro de la institución y evaluar cuáles acciones estratégicas se pueden emprender con el fin de neutralizar o disminuir su impacto.

- **Puntuación de incidencias**

La matriz de puntuación de incidencias FODA, se basa en la siguiente puntuación:

0 ninguno – 1Muy Débil - 2 Débil - 3 Mediano – 4Fuerte – 5 Muy Fuerte, como se lo puede ver en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 2
PUNTUACIÓN DE INCIDENCIAS

| | OPORTUNIDADES | | | | AMENAZAS | | | | |
|---------------|-----------------------------|-----------|-----------|-------------|-----------------------------|-----------|-----------|-------------|---------|
| ANÁLISIS FODA | | | | SUB-TOTALES | | | | SUB-TOTALES | TOTALES |
| | O1 | O2 | O3 | | A1 | A2 | A3 | | |
| FORTALEZAS | ESTRATEGIA OFENSIVA | | | FO | ESTRATEGIA DEFENSIVA | | | FA | |
| F 1 | 2 | 3 | 3 | 8 | 3 | 3 | 2 | 8 | 16 |
| F 2 | 3 | 2 | 3 | 8 | 3 | 1 | 1 | 5 | 13 |
| F 3 | 2 | 3 | 3 | 8 | 3 | 1 | 1 | 5 | 13 |
| SUBTOTAL | 7 | 8 | 9 | 24 | 9 | 5 | 4 | 18 | |
| DEBILIDADES | ESTRATEGIA DE REORIENTACION | | | DO | ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA | | | DA | |
| D 1 | 3 | 2 | 1 | 6 | 1 | 3 | 1 | 5 | 11 |
| D 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 5 | 10 |
| D 3 | 2 | 2 | 1 | 5 | 1 | 1 | 3 | 5 | 10 |
| SUBTOTAL | 7 | 6 | 3 | 16 | 3 | 6 | 6 | 15 | |
| TOTAL | 14 | 14 | 12 | | 12 | 11 | 10 | | |

FUENTE: <http://www.matriz> FODA con puntuación de incidencia

3.2.4.6 Análisis de brechas

Desarrollo de estrategias para cerrar cada brecha generada. Es necesario reexaminar el diseño o funcionamiento de la organización cuando el análisis de brecha revela una disparidad considerable entre la auditoría del desempeño y el perfil estratégico o las estrategias identificadas para lograrlo.

Si bien existen cuatro enfoques básicos para el cierre de brechas para fines de la presente investigación solo se hará referencia a los siguientes:

- Ampliar el marco de tiempo para lograr el objetivo
- Reducir la magnitud o alcance del objetivo

3.2.4.7 Integración de los planes de acción

En este paso, cada una de las distintas unidades constituyentes de la organización, necesitan realizar planes detallados de acción para cada una de las líneas de negocios nueva y existente luego integrarlas en un todo coherente, o plan general brindando una estructura apropiada, funciones de apoyo a los planes y presupuesto.

3.2.4.8 Planificación de contingencias

La planeación de contingencias contribuye al desarrollo de un proceso para la identificación y evaluación de la capacidad de respuesta de la organización frente a sucesos no anticipados, vulnerabilidades internas y/o externas, importantes y probables, puntos críticos y planes para cada uno.

La planeación de contingencias se desarrolla en base a dos posibilidades: Probables amenazas y Posibles oportunidades.

La planeación de contingencias implica el desarrollo de una acción(es) específica(s) cuando se presentan situaciones con poca probabilidad, pero solo para aquellas que tengan consecuencias importantes para la organización.

Dos conceptos clave en planeación de contingencias son la probabilidad y el impacto. Es decir, los planes de contingencias implican sucesos de alto impacto potencial que no tienen la más alta probabilidad de ocurrir.

En el siguiente cuadro, se muestra de manera gráfica como se ajusta la planeación de contingencias a los otros procesos de planeación. La planeación estratégica se concentra básicamente en el cuadrante dos, mientras que la planeación de contingencias se concentra en el cuadrante uno.

La contribución más importante que puede hacer la planeación de contingencias a la organización es el desarrollo de un proceso para identificar y responder ante sucesos no anticipados y con muy poca probabilidad de ocurrir.

CUADRO N° 3

Matriz de Impacto – Probabilidad



Fuente. Elaboración propia.

3.2.4.9 Implementación

La implementación implica la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior, mas el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional.

La evaluación más importante de la implementación, es el grado en que los miembros de la organización, en especial los gerentes, integran el plan estratégico.

3.3 PLAN.

Plan es el instrumento de la planificación, que comprende una estructura de operaciones a realizar, ordenadas de una manera coherente, coordinada y además implementada con los recursos disponibles.²⁰

Los planes se clasifican en: propósitos o misiones, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos²¹

3.4 ESTRATEGIA.

Definimos por estrategia a los programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.

²⁰ Pérez Rosales Manuel "Diccionario de Administración" 3º Edición Ed. San Marcos Lima Perú 1995 Pág. 216-217.

²¹ Harold Koontz, Heinz Weihrich. "Administración una Perspectiva Global". 11ª edición. Ed. Mc Graw-Hill, México 2000. Pág. 127

Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada²².

Es el proceso de adaptación organizacional amplio que aplica aprobación, toma de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas: ¿cómo?, ¿Por qué existe la organización?, ¿Qué hace? y ¿Cómo lo hace? El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años.²³

Permite aplicar la creatividad de la empresa a los aspectos específicos del futuro previsto. Una visión acerca de la organización del futuro debe dirigir el proceso de diseño de la estrategia de la institución

Es un plan unitario, general e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de la organización con retos del ambiente y que tiene por objeto garantizar que los objetivos básicos se consigan mediante una realización apropiada

3.4.1 Tipos de Estrategias.

Según Mintzberg, las estrategias se pueden arraigar en todo tipo de lugares, virtualmente donde quiera que las personas tengan la capacidad de aprender y los recursos para apoyar dicha capacidad. En la práctica, las estrategias de la mayoría de las organizaciones con probabilidad son una combinación de acciones y enfoques de negocios planeados (estrategia intencional), y de reacciones adecuadas a las condiciones imprevistas (respuestas de estrategia “no planeada” o “de adaptación”).²⁴

Es decir que en toda organización se presentan dos tipos de estrategias, estas son las estrategias intentadas o planeadas y las estrategias emergentes o no planeadas.

3.4.1.1 Estrategias Emergentes

²²Harold Koontz. Estrategia, planificación y control 1991. Pág.
www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/43/autoresestrategia.htm

²³ Idalberto Chiavenato “administración en los nuevos tiempos” 3ra edición Mac Graw Hill Colombia 2002 pagina 228.

²⁴ Thompson Arthur. Strickland.A.J. “Administración Estratégica” Ed. Mc Graw-Interamericana 2001.Pág.10

También llamada no planeada, es una acción no planeada llevada a cabo en respuesta a circunstancias no previstas. Generalmente estas estrategias nacen de las raíces de la organización, de los niveles más bajos y se va ajustando a la estructura de la organización.²⁵

3.4.1.2 Estrategias Intentadas

Llamadas también deliberadas; son estrategia planeadas que surgen de un proceso de planificación, es cuando la dirección ha decidido hacer una estrategia, la cual baja de arriba hacia abajo en la estructura organizacional²⁶. En el presente trabajo se utilizara este tipo de estrategias en el Plan Estratégico.

3.4.2 Clasificación de las Estrategias

De acuerdo al nivel de aplicación dentro la organización las estrategias generalmente se clasifican en: estrategias corporativas, de negocios, funcionales y estrategias de operación.

Estrategia a nivel Corporativo

Es el plan de acción administrativo general para una organización. Se extiende a nivel de toda compañía, cubriendo todas las áreas y niveles de la organización. En este nivel, los ejecutivos trazan la estrategia general de la compañía diversificada. Se compone de medidas que establecen una posición de negocios en diferentes industrias y de enfoques que se emplean para manejar el grupo de negocios de la compañía.²⁷

Estrategia de negocios

La definición de esta clase de estrategias, según Derek Abell, implica tres decisiones básicas:

- Necesidades del cliente
- Grupos de clientes a quienes se va a satisfacer

²⁵ Hill Charles Administración Estratégica 3ª edición Mac Graw Hill 2000 Pág. 171

²⁶ Hill Charles Administración Estratégica 3ª edición Mac Graw Hill 2000 Pág. 12

²⁷ Harold Koontz, Heinz Weihrich. "Administración una perspectiva global". 11ª edición. Ed. Mc Graw-Hill, México 2000. Pág. 177

- Habilidades distintivas o como se van a satisfacer las necesidades de los clientes

Estas tres decisiones son el núcleo de la selección de las estrategias a nivel de negocios, ya que suministra las fuentes de ventaja competitiva de una organización.

La estrategia a nivel de negocios, es el plan de acción que pone en marcha la administración para un solo negocio. Se refleja en el patrón de enfoques y medidas creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica.

El impulso fundamental de la estrategia de negocios consiste en cómo crear y reforzar la posición competitiva a largo plazo de la compañía en el mercado.²⁸

Estrategia Funcional

Concierno al plan de acción administrativa, para manejar una actividad funcional o un proceso importante dentro el negocio, como investigación y desarrollo en áreas de marketing, servicio al cliente, distribución, finanzas, recursos humanos, etc., un negocio necesita tantas estrategias funcionales como actividades tiene, que sean decisivas para la estrategia²⁹.

3.5 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI).

Es el producto de la fase de elaboración o formulación del plan, del proceso de planificación estratégica institucional, en el que, a partir del reconocimiento de la misión institucional, la declaración de la visión y el diagnóstico institucional, se definen los objetivos institucionales³⁰.

El desarrollo de una visión y una misión estratégicas, el establecimiento de objetivos y la decisión acerca de una estrategia son tareas básicas para determinar la dirección, delinean el rumbo de la organización, sus objetivos de desempeño a corto y largo plazo, las medidas competitivas y los enfoques

²⁸ Hill Charles Administración Estratégica 3ª edición Mac Graw Hill 2000 Pág. 171

²⁹ Hill Charles Administración Estratégica 3ª edición Mac Graw Hill 2000 Pág. 12

³⁰ Min. Desarrollo Sostenible y Planificación "Guía para la Formulación del Plan Estratégico Institucional" Pág.5

internos de la acción que se utilizaran para lograr los propósitos. Constituyen un plan estratégico.³¹

3.5.1 Objetivos.

Los objetivos son fines específicos, medibles planteados a corto plazo, mediano y largo plazo y su consecución previa es precisa para poder alcanzar las metas de la organización³²

Los objetivos constituyen las metas de una organización, hacia los cuales deben dirigirse los intentos de sus miembros. Los objetivos establecen la razón y la justificación de la existencia de una empresa, e indican las formas en las cuales se espera que tenga una ventaja competitiva.³³

Los objetivos representan, no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante el proceso administrativo.

Los objetivos deben ser verificables y cuantificables, para que al final del periodo puedan ser medidos. Los objetivos claros y verificables facilitan la medición del grado de cumplimiento de estos, así como la eficacia y eficiencia de las acciones administrativas.

3.5.2. Clasificación de los Objetivos.

Los objetivos se clasifican en:

- **Objetivos de Largo plazo.**

Los objetivos a largo plazo o estratégicos sirven al valioso propósito de incitar a los administradores a considerar lo que se debe hacer para colocar a la organización en una posición en la cual se desempeñe a largo plazo. Los objetivos estratégicos buscan que la administración no solo presente un buen

³¹ Thompson Arthur. Strickland.A.J. "Administración Estratégica" Ed. Mc Graw-Interamericana 2001.Pág.10

³² "Guía Metodológica para la Elaboración del Plan Estratégico Prefectural", Pág. 12)

³³ Pérez Rosales Manuel "Diccionario de Administración" 3º Edición Ed. San Marcos Lima Perú 1995 Pág. 203.

desempeño, sino también mejoren las fortalezas competitivas de la organización y los prospectos de los negocios a largo plazo.³⁴

Son los resultados que se persiguen en un determinado tiempo con eficiencia y eficacia sin dejar de controlar los logros obtenidos, deben ser formulados en forma clara y sencilla.

- **Objetivos de corto plazo.**

Los objetivos a corto plazo enfocan la atención organizacional en la necesidad de mejoramiento y resultados inmediatos de desempeño. Son las metas establecidas para ser alcanzadas en el lapso de una gestión o más.³⁵

3.5.3 Políticas.

Las políticas proporcionan guías a seguir para desarrollar las funciones a las cuales se aplican, como una ayuda para la toma de decisiones, permite una solución más consistente a los problemas que se presentan.

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites. La esencia de la política es la discrecionalidad.³⁶

3.5.4 Indicadores

³⁴ Thompson Arthur. Strickland.A.J. "Administración Estratégica" Ed. Mc Graw-Interamericana 2001.Pág.7

³⁵ Bowman Cliff, "administración estratégica" edición Prentice Hall Hispanoamericana 1996 Pág. 40

³⁶ Hill Charles Administración Estratégica 3ª edición Mac Graw Hill 2000 Pág. 32

El indicador verificable se refiere a los impactos o cambios que el objetivo desea alcanzar. Define el “contenido” del objetivo, los “detalles” que permiten establecer en qué medida ha sido alcanzado el objetivo. El o los indicadores son verificables objetivamente si diferentes personas obtienen el mismo resultado al hacer una evaluación independiente

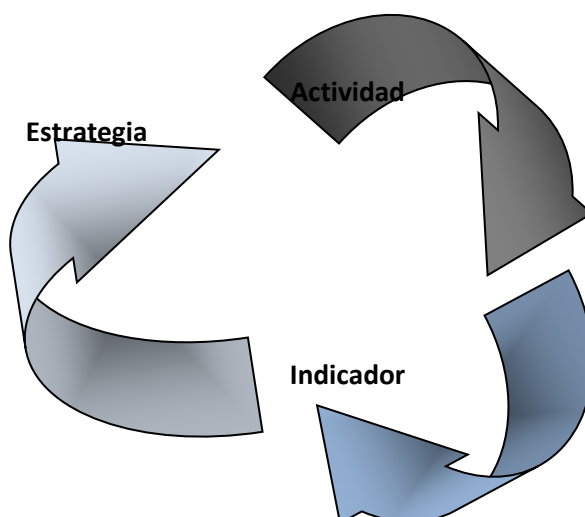
3.5.5 Creación de Estrategias, Actividades e Indicadores.

El crear una estrategia hace que entren en juego el aspecto administrativo crítico de “cómo lograr los objetivos propuestos”, cuando falta una estrategia los ejecutivos no cuentan con un marco de referencia para entretelar las diferentes iniciativas para la acción en un todo coherente. La ausencia de estrategias es un boleto seguro para que la organización baya a la deriva, tenga un desempeño inferior, sea ineficiente y llegue a la mediocridad³⁷.

La creación de una estrategia comprende básicamente los siguientes aspectos:

GRAFICO N° 4

CREACION Y DESCRIPCION DE LAS ESTRATEGIAS



Fuente: elaboración propia

Una vez que se formularon los valores, la misión y visión institucional, el planteamiento de las políticas y objetivos estratégicos, seguidamente se deben

³⁷ Franklin Fincowsky, Benjamín “Auditoría Administrativa” Editorial Mc Graw-Hill México 2001 Pág. 470.

formular y describir las estrategias determinadas en la matriz FODA, además de las actividades a desarrollarse y los indicadores de medición y control; los cuales se constituyen en la parte central del plan estratégico institucional; como lo indica el siguiente grafico.

3.6 GRUPOS DE INTERES

“Los grupos de interés son las personas que tienen algún derecho sobre la organización, los mismos pueden ser peticionarios internos y peticionarios externos.

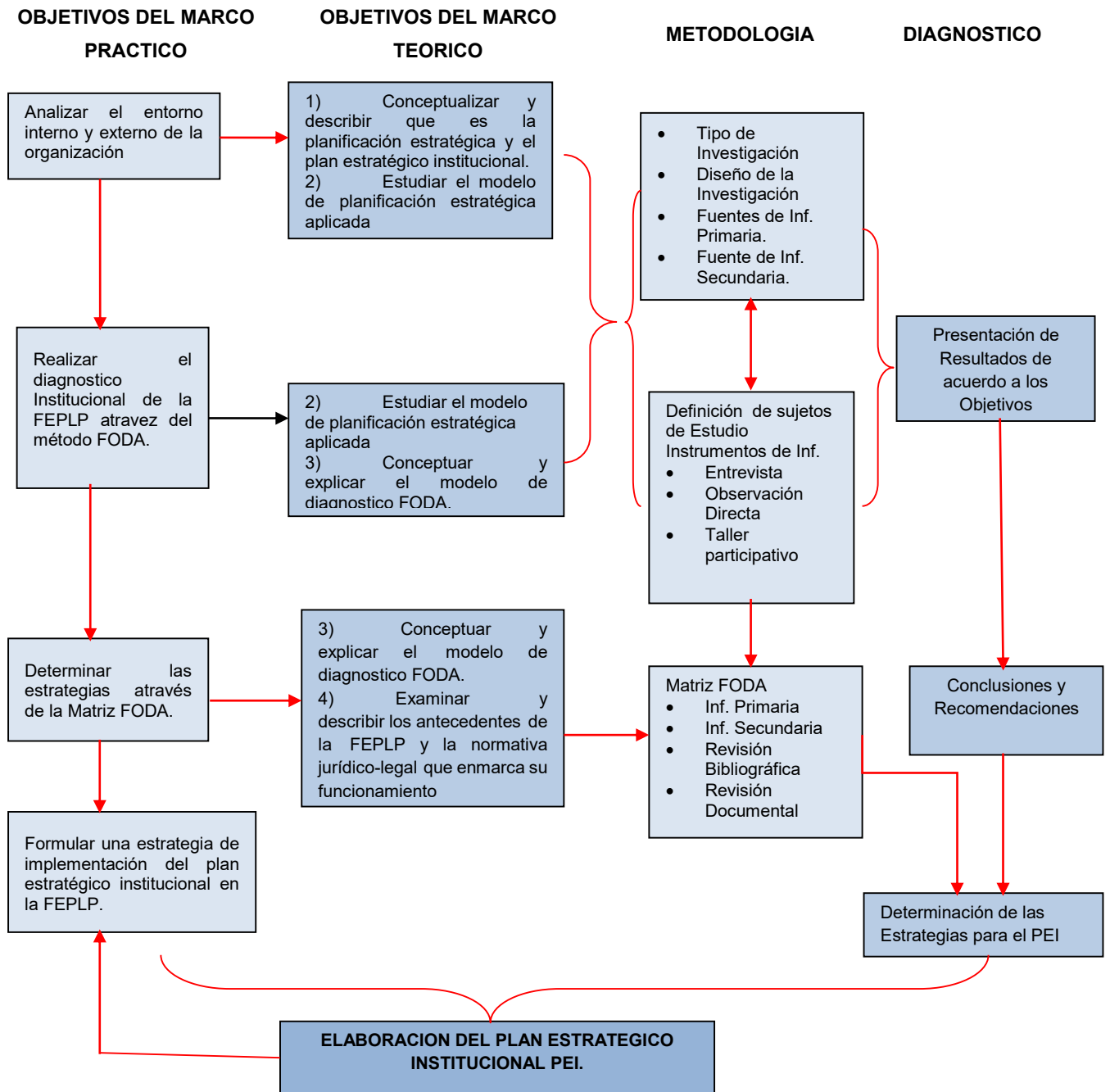
Los solicitantes externos son las personas que están directamente involucradas con la organización y con el desarrollo de sus funciones, en el caso de los solicitantes o peticionarios externos, son personas que tienen algún tipo de relación o derechos con la organización”³⁸.

En la FEPLP se identificaron como grupos de interés: al personal ejecutivo y operativo de la institución, a los asociados, el Gobierno Central, el Gobierno Departamental, la fundación INFOCAL, las Universidades, la Cooperación Internacional, organismos e instituciones de financiamiento nacional e internacional, y la sociedad en general.

³⁸ George, Morrissey. “Pensamiento Estratégico”, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana: México 1996. Pág.44

GRAFICO Nº 5

RELACION MARCO TEORICO Y MARCO PRACTICO



Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO IV

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

En éste capítulo, se presenta la metodología de la investigación aplicada en la realización del presente trabajo; la misma que se fundamenta en los siguientes criterios metodológicos:

4.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, debido a que utiliza una variedad de conceptos, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. Es decir, que se utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación de estos datos recopilados.

“La investigación cualitativa es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría, su propósito consiste en reconstruir la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. Generalmente se lo llama holístico por que se precia de considerar el todo, sin reducirlo al estudio de sus partes.”³⁹

4.2 TIPO DE INVESTIGACION

El tipo o nivel de investigación del presente trabajo es el explicativo. Por que va mas halla de la descripción de variables y de la simple relación entre éstas ya que busca explicar la relación causa efecto entre las variables de estudio. Que en este caso son: por una parte, el Plan Estratégico Institucional, y por otra, el cumplimiento de funciones y objetivos. Las mismas que fueron planteadas en la identificación del problema de investigación.

Las investigaciones explicativas buscan encontrar las razones o causas que producen ciertos fenómenos, estas investigaciones van mas allá de la descripción de conceptos o fenómenos y de la determinación de relaciones entre

³⁹ Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar “Metodología de la Investigación”, Edit. Mc Graw Hill, Cuarta Edición, México 2006, Pág. 27

variables, su interés se centra en explicar por que ocurre un fenómeno, así como en la búsqueda del mismo. ⁴⁰

4.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION.

El diseño de la presente investigación es el no experimental, lo que significa que se manipulara ninguna variable. En tanto que la recolección de información y datos se lo realizará en un momento dado de tiempo, es decir en la gestión 2011, por lo que el diseño es transeccional o transversal.

El propósito de este tipo de diseño es describir variables y analizar su relación, observando situaciones ya existentes, lo que evita que el investigador tenga control directo sobre dichas variables⁴¹

4.4 UNIDAD DE ANALISIS.

La investigación se la realizará en la Federación de Empresarios Privados de La Paz (FEPDLP), situada en la ciudad de La Paz edificio cámara de comercio.

4.5 SUJETOS DE ESTUDIO.

Los sujetos de estudio de la presente investigación están conformados por los principales ejecutivos de nivel superior de la FEPLP y la asamblea directorio del comité ejecutivo, es decir los presidentes de todas las cámaras del empresariado privado. Los mismos que están distribuidos de la siguiente manera:

CUADRO N° 4

SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN

| CARGO | INSTITUCION | CANTIDAD |
|--------------|--------------------|-----------------|
|--------------|--------------------|-----------------|

⁴⁰ Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar "Metodología de la Investigación", Edit. Mc Graw Hill, Cuarta Edición, México 2006, Pág. 69 y 202.

⁴¹ Ibidem. Pág. 186

| | | |
|-----------------------------------|-------|-----------|
| Presidente Ejecutivo | FLPLP | 1 |
| Secretario de Relaciones Publicas | FEPLP | 1 |
| Secretaria | FEPLP | 1 |
| Comité Ejecutivo | FEPLP | 7 |
| TOTAL | | 10 |

Fuente: Elaboración Propia

4.6 UNIVERSO Y MUESTRA.

El universo de estudio, en este caso, está compuesto por todos los sujetos que en total suman 10 personas. Debido a que el universo de estudio es pequeño y a las características particulares de la investigación no es necesario determinar ningún tipo de muestra, por lo tanto se aplicara el método del censo.

4.7 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN.

En el proceso de recopilación de datos e información para consecución del presente trabajo se ha recurrido a fuentes de información primaria y secundaria.

4.7.1 Fuentes Primarias.

Las fuentes de información primaria son aquellas que contienen información nueva u original de primera mano. Se accede a ellas a través de entrevistas, encuestas, talleres, observación directa y otros.⁴²

Para acceder a esta información, en el presente caso, se utilizaron las técnicas de entrevista, la observación directa y el taller de tipo participativo. En tanto que los medios e instrumentos de relevamiento de información utilizados fueron; los cuestionarios, u hojas guías de las entrevistas. Informes del taller y las hojas de resultados de la observación directa.

- **Entrevista**

⁴² ARANDIA LÉXIN, "Métodos, Técnicas de Investigación y Aprendizaje", Ed. UMSA, La Paz – Bolivia, 1989, Pág. 100.

La entrevista es un hecho que consiste en un dialogo entablado entre dos o más personas. Una entrevista no es casual, sino que es, un dialogo interesado, con un acuerdo previo e intereses y expectativas por ambas partes.⁴³

El objetivo de la entrevista es diagnosticar y recabar información de forma directa y de primera mano de los sujetos de estudio de la FEPLP.

Se utiliza esta técnica garantizando una respuesta sincera y espontánea del entrevistado. Para el presente estudio las entrevistas utilizadas son del tipo estructurado y no estructurado, así se dio mayor oportunidad a los entrevistados a expresarse con mayor libertad sobre el tema en cuestión y otros que fueron de importancia para la investigación.

Para las entrevistas estructuradas se utilizaron las guías o cuestionarios de la entrevista las mismas que están compuestas por preguntas abiertas. (Ver anexo 6), que fueron formuladas y aplicadas a los sujetos de la investigación, de acuerdo al área en que desarrollan sus actividades.

- **Observación directa**

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.⁴⁴

La misma se la realizó en las instalaciones de la FEPLP. Es decir, que se utilizó esta técnica para verificar **in-situ**, como funciona la institución y que falencias presenta. Además se realizó el análisis documental, utilizando como instrumentos de recopilación de datos las hojas guías de resultados de la observación directa, elaboradas en base a los objetivos de estudio (Ver anexo 2).

- **Taller Participativo.**

⁴³ Ibídem, Pág. 108

⁴⁴ HERNÁNDEZ, SAMPIERI Roberto, "Metodología de la Investigación", Edición Mac Graw Hill, 2002, México D.F, Pág. 19.

Donde se efectuó un foro debate, entre los representantes de las cámaras o asamblea directorio, y los principales ejecutivos de la FEPLP, para determinar las debilidades y fortalezas de la organización, así como las amenazas y oportunidades que presenta el entorno externo de la institución.

4.7.2 Fuentes Secundarias

“Las fuentes de información secundaria son aquellas que tienen un esquema determinado y contienen material conocido”⁴⁵.

Conocida también como información de segunda mano y se define como aquella información que ha sufrido una serie de modificaciones desde su estado original. No proviene de una fuente directa, sino de fuentes secundarias donde la información ha ido transformándose desde el inicio hasta llegar a su estado actual.

Las técnicas que se utilizaron para la recopilación de la información secundaria fueron:

- **Revisión documental**

Se utilizaran fuentes electrónicas que se circunscribe principalmente a buscar información secundaria mediante la consulta a través de documentos, revistas, periódicos, manuales, reglamentos, estatutos, memorias y balances, y toda documentación, archivos e informaciones estadísticas que elabora la Federación de Empresarios Privados de La Paz y el Instituto Nacional de Estadística (INE), y todas las Cámaras afiliadas a la Federación de Empresarios Privados de La Paz.

- **Revisión Bibliográfica.**

Obtención de información en el campo Académico y técnico respecto al tema de investigación.

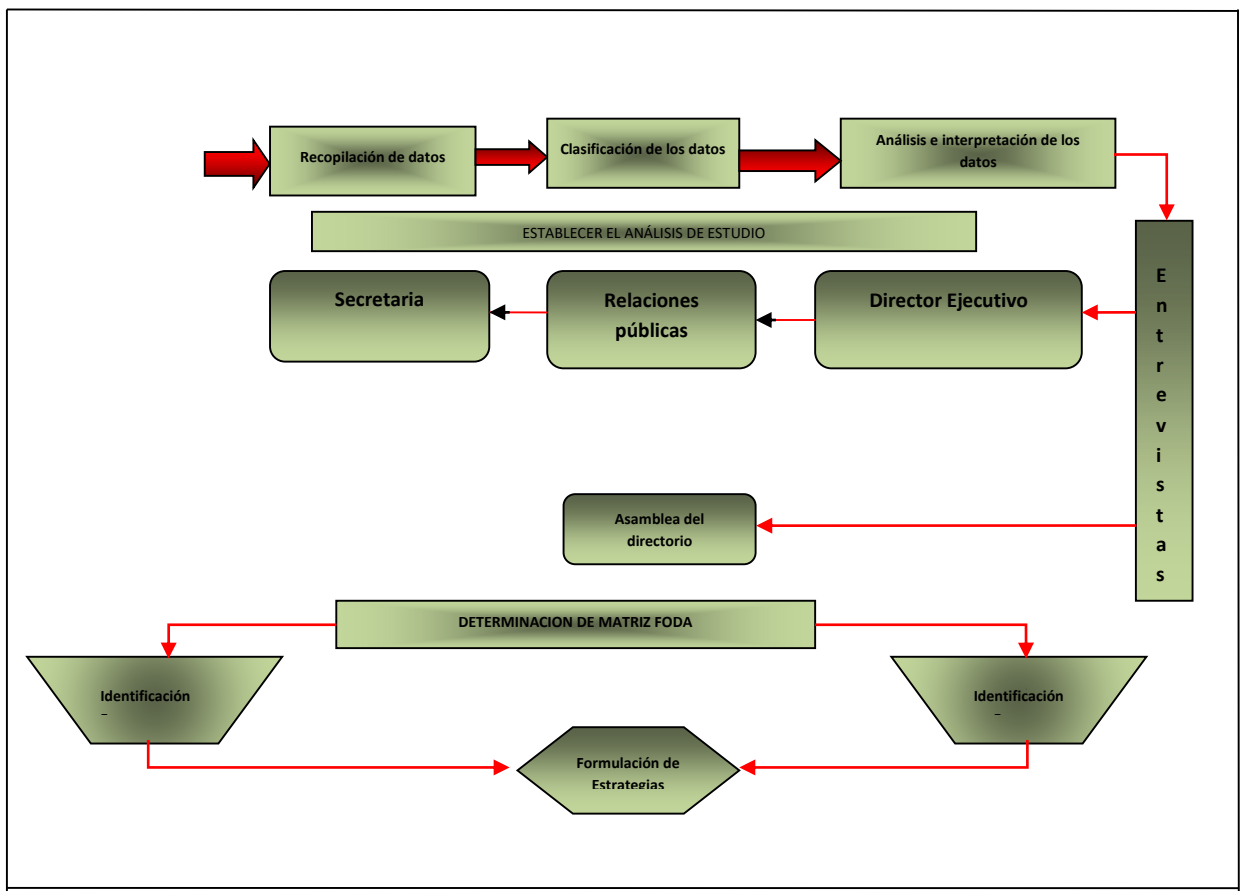
⁴⁵ Ibídem, Pág. 24

En tanto que los instrumentos utilizados para la recopilación y sistematización de la información secundaria fueron las fichas bibliográficas, de resumen, etc.

4.8. OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS

GRAFICO N° 6

DESARROLLO DE LA METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° 5

MATRIZ DE CRUCE DE OBJETIVOS

| | | |
|--|--|------------------------------------|
| | | OBJETIVOS DEL MARCO TEORICO |
|--|--|------------------------------------|

| OBJETIVO GENERAL | OBJETIVOS ESPECIFICOS | | Conceptualizar y describir que es la planificación estratégica y el plan estratégico institucional | Estudiar el modelo de planificación estratégica aplicada | Conceptuar y explicar el modelo de diagnostico FODA | Examinar y describir los antecedentes de la FEPLP y la normativa legal que enmarca su funcionamiento |
|--|------------------------------|---|--|--|---|--|
| Elaborar un plan estratégico institucional para la FEPLP que le ayude a cumplir con mayor eficiencia sus funciones y alcanzar los objetivos institucionales. | OBJETIVOS DEL MARCO PRACTICO | Analizar el entorno interno y externo de la organización | | | X | X |
| | | Realizar el diagnostico institucional de la FEPLP a través de método FODA | X | X | X | |
| | | Determinar y formular las estrategias del plan estratégico institucional a través de la matriz FODA | | X | X | |
| | | Formular una estrategia de implementación del plan estratégico institucional en la FEPLP | | | X | X |

FUENTE: Elaboración propia

CAPITULO V

DIAGNOSTICO

Diagnóstico es una palabra de origen Griego que significa “el acto o arte de conocer a través o por medio de”⁴⁶. Para poder conocer la situación real en la que se desarrollan las actividades en la FEPLP y determinar las falencias que esta presenta en su gestión administrativa, así como causas, efectos en la prestación

⁴⁶ Martínez Víctor Manuel “Teoría Practica del diagnostico administrativa” editorial trillas, México 1998. Pág. 20.

de servicios se procede a realizar el diagnóstico Institucional a través del análisis y evaluación de todos los datos e información recopilados para este propósito.

5.1 MÉTODO DEL DIAGNOSTICO

Dadas las características particulares de la organización estudiada y del presente trabajo, para el proceso de elaboración del diagnóstico institucional, además de la metodología descrita en el capítulo anterior, se ha determinado utilizar el método FODA. Se aplicará este método de diagnóstico con el fin de disminuir los efectos de las debilidades dando mayor énfasis a las fortalezas y del mismo modo hacer con las amenazas y las oportunidades.

Así mismo, a través de la matriz FODA, la calificación de impactos y el cruce de variables, se formularán los objetivos estratégicos y las estrategias que son base para la elaboración del plan estratégico institucional (PEI).

5.2 OBJETIVO DEL DIAGNOSTICO

Determinar el estado de situación de la FEPLP, a través de la aplicación del método FODA.

5.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EJECUCIÓN DEL DIAGNOSTICO

La investigación de campo se la desarrollo en tres fases: En la primera fase se realizó el análisis de todos los datos e información documental recopilada en la FEPLP. Así mismo, se hicieron entrevistas preliminares con los principales ejecutivos de la Institución algunos representantes de la asamblea, directorio y comité ejecutivo, con el fin de diseñar los cuestionarios para las entrevistas formales.

En la segunda fase se elaboró dos guías de entrevistas, una para entrevistar a los ejecutivos de la FEPLP y la otra para entrevistar a los representantes de la asamblea, directorio o comité ejecutivo. Además, se hizo los preparativos para desarrollar el taller participativo. Finalmente en la tercera fase, se realizó el trabajo de campo en sí; es decir, realizaron las entrevistas y el taller participativo,

además se procedió a la sistematización y el análisis de la información recopilada.

Las entrevistas sirvieron para recabar la opinión e información pertinente de los ejecutivos de la FEPLP y los miembros de la asamblea, respecto a las variables del micro y macro ambiente de la gestión administrativa de la institución. Además, se realizaron una serie de entrevistas de carácter informal a los mismos, para despejar dudas o verificar resultados del análisis documental, y para recabar mayor información sobre el tema de investigación, como para construir de manera conjunta criterios para el desarrollo del presente trabajo especialmente de la propuesta.

La observación directa y la revisión documental, no solamente aportaron elementos de juicio al estudio, para corroborar o rechazar la información otorgada por los entrevistados, sino también, para constatar y determinar las principales falencias que actualmente presenta la gestión administrativa de la FEPLP, así como el cumplimiento de los objetivos institucionales.

5.4 DESARROLLO DEL DIAGNOSTICO

5.4.1 Análisis del Entorno Interno y Externo.

Los resultados de la aplicación del modelo de análisis FODA se presentan a través de la evaluación del entorno interno y externo de la FEPLP cuyos resultados son los siguientes:

Entorno Externo.

El macro ambiente se refiere a las fuerzas del entorno de la institución, para este análisis se han considerado las variables, económica, político y social. Los

resultados del análisis de dichas variables se constituyen en las amenazas y oportunidades que el entorno presenta para la FEPLP.

5.4.1.1 Oportunidades.

O1 Apertura del Gobierno Central para coordinar acciones de fomento al desarrollo industrial y el ofrecimiento de mayor participación del sector privado en la inversión Estatal.

O2 Políticas y programas de apoyo y financiamiento de emprendimientos económico productivos de parte del Gobierno Central.

O3 Existencia de una gran cantidad de mano de obra calificada que está desempleada y de profesionales Junior en la misma situación.

O4 Políticas y programas del Estado de apoyo, fomento y desarrollo de los sectores de artesanos, cooperativas, pequeña y mediana empresa que contribuyan a la generación de empleos y al desarrollo del Departamento.

O5 Acceso a cooperaciones y financiamientos de planes y proyectos económico productivos ecológicos de instituciones y organismos Nacionales e Internacionales.

5.4.1.2 Amenazas.

A1 Inestabilidad de la relación del Gobierno Central con el sector.

A2 La inseguridad jurídica y la intromisión política en el poder judicial que limita y perjudica las inversiones privadas, consecuentemente el desarrollo productivo industrial.

A3 La amenaza de una posible reversión de INFOCAL a manos del Estado lo que determinaría el descalabro de las Federaciones y la Confederación de Empresarios privados.

A4 El descontento de los afiliados con los servicios que presta de FEPLP, que origina la desafiliación de sus miembros.

A5 La creación de parte del Gobierno de empresas públicas productivas que generan una competencia desleal al sector productivo privado.

A6 Constante conflictividad social que limita las actividades empresariales productivas.

A continuación se dará una breve explicación de las oportunidades y amenazas mencionadas, que hacen referencias al entorno externo de la institución.

| Oportunidades |
|--|
| O1 Apertura del Gobierno Central para coordinar acciones de fomento al desarrollo industrial y el ofrecimiento de mayor participación del sector privado en la inversión Estatal. |
| Descripción |
| En los últimos años, la posición dura e inflexible del gobierno en relación al sector económico productivo privado, se ha ido flexibilizando llegando a aperturarse en gran manera, incluso a dar cabida al sector en la inversión estatal, especialmente en el sector de hidrocarburos. |

| Oportunidades |
|--|
| O2 Políticas programas de apoyo y financiamiento de emprendimientos económico productivos de parte del Gobierno Central. |
| Descripción |
| Apoyo constante de parte del gobierno Central y organizaciones independientes en cuanto a las actividades económicas y productivas, que permitan generar el fortalecimiento de su economía, y que todo esto sea selectivo y eficiente con resultados micro y macro para cada sector en beneficio de sus afiliados. |

| Oportunidades |
|--|
| O3 Existencia de una gran cantidad de mano de obra calificada que está desempleada y de profesionales Junior en la misma situación. |
| Descripción |

La falta de empleos estables y la escasa creación de fuentes de trabajo permanentes, hace que el mercado laboral presente una gran cantidad de demanda laboral insatisfecha, ya sea de mano de obra calificada como de profesionales quienes están dispuestos a prestar sus servicios a precios bajos y en cualquier lugar.

| Oportunidades |
|---|
| O4 Políticas y programas del Estado de apoyo, fomento y desarrollo de los sectores de artesanos, cooperativas, de la pequeña y mediana empresa que contribuyan a la generación de empleos y al desarrollo del Departamento. |
| Descripción |
| Con la reformulación de la constitución, que dictamina el desarrollo productivo del país con el fin de lograr la seguridad alimentaria la misma que llega a ser una oportunidad que se la debe aprovechar; a ello se suma los programas de apoyo al desarrollo local y regional del Gobierno como ser Evo cumple. |

| Oportunidades |
|---|
| O5 Acceso a cooperaciones y financiamientos de planes y proyectos económico productivos ecológicos de instituciones y organismos Nacionales e Internacionales |
| Descripción |
| Promover ante los poderes públicos la adopción de planes, programas, proyectos, medidas y acciones que beneficien el desarrollo de la actividad privada; |
| Amenazas |
| A1 Inestabilidad de la relación del Gobierno Central con el sector. |
| Descripción |
| Si bien la relación del Gobierno Central como el sector económico productivo privado en los últimos años ha mejorado bastante, este no es lo suficientemente estable, puesto que el Gobierno aun persiste en tomar medidas y acciones que van en contra de los intereses, estabilidad y desarrollo del sector, lo cual ocasiona las protestas del mismo, llegando incluso a conflictos sociales lo que obliga al gobierno a retroceder en sus medidas, por un tiempo. |

| Amenazas |
|---|
| A2 La inseguridad jurídica y la intromisión política en el poder judicial que limita y perjudica las inversiones privadas, consecuentemente el desarrollo productivo industrial. |
| Descripción |
| La falta de políticas, e inseguridad jurídica por parte del gobierno, limita las inversiones privadas para el desarrollo productivo Departamental y Sectorial. |

| Amenazas |
|--|
| A3 La amenaza de una posible reversión de INFOCAL a manos del Estado lo que determinaría el descalabro de las Federaciones y la Confederación de Empresarios privados. |
| Descripción |
| Contrarrestando posible amenaza, que determine una estrategia de contingencia elaborando estudios de financiamiento que permita sustentar a la FEPLP, sin la dependencia de INFOCAL, buscando alternativas de proyectos que sean financiados con organismos externos y tener una representatividad y participación activa a nivel gerencial y ejecutiva en los proyectos que se desarrollen. |

| Amenazas |
|--|
| A4 El descontento de los afiliados con los servicios que presta la FEPLP, que origina la desafiliación de sus miembros. |
| Descripción |
| La falta de políticas y accionar por parte de FEPLP |

| Amenazas |
|---|
| A5 La creación por parte del Gobierno de empresas públicas productivas que generan una competencia desleal al sector productivo privado. |
| Descripción |

Desde que entro este Gobierno se ha dado la tarea de crear nuevas empresas públicas productivas, como cartónbol, lácteosbol, etc., lo que se constituye en una seria amenaza para el sector productivo privado.

| Amenazas |
|--|
| A6 Constante conflictividad social que limita las actividades empresariales productivas. |
| Descripción |
| Los conflictos sociales sectoriales que se dan, prácticamente a diario hacen que las actividades productivas privadas sean afectadas con estos movimientos de reclamo, principalmente en la elevación de los costos de transporte, y perdidas de mercados y oportunidades de negocios. |

Es necesario aclarar que las variables que se tomaron en cuenta en el establecimiento de las oportunidades y amenazas, fueron las más importantes que se identificaron a través del análisis de la información recolectada.

Entorno Interno

El análisis interno permitirá identificar las fortalezas y debilidades de la FEPLP en relación a gestión administrativa y prestación de servicios, así como en la representación y protección de sus afiliados e inversiones.

El desarrollo de las fortalezas y debilidades que se describen a continuación es el resultado de las entrevistas efectuadas a los sujetos de investigación y de los datos recopilados en el análisis documental.

5.4.1.3. Fortalezas.

F1 Cuenta con personal profesional capacitado e institucionalizado con amplia experiencia.

F2 Cuenta con un eficiente manejo documental, y una alta predisposición al desarrollo organizacional y funcionamiento sistémico.

F3 Cuenta con un presupuesto consolidado para el desarrollo de sus funciones y el alcance de sus objetivos.

F4 Capacidad y experiencia suficiente para formular y proponer planes y proyectos para el desarrollo económico y/o productivo de su sector y del departamento, en consecuencia la generación de empleos que la sociedad la necesita.

F5 Cuenta con una infraestructura propia, lo suficientemente equipada que genera ingresos y que a su vez pueden servir para ofrecer nuevos servicios.

F6 Información y participación en eventos, capacitaciones y en ferias nacionales e internacionales industriales productivas.

5.4.1.4 Debilidades.

D1 No cuenta con una planificación formal ni tienen un plan estratégico institucional que guíe y norme la gestión de la organización.

D2 Escasa comunicación y coordinación entre la Federación y las Cámaras asociados a esta.

D3 Falta de elaboración de planes, programas e iniciativas que generen nuevas fuentes de ingresos.

D4 Poca atención al mantenimiento de sus afiliados y ningún esfuerzo por lograr nuevos afiliados.

D5 No cuenta con fuente de financiamiento alterna, que no sea los ingresos por INFOCAL y cuotas de afiliados.

A continuación se dará una breve explicación de las fortalezas y debilidades mencionadas, que hacen referencias al entorno interno de la institución.

| Fortalezas |
|---|
| F1 Cuenta con personal profesional capacitado e institucionalizado con amplia experiencia. |

Descripción

La FEPLP cuenta con un personal profesional capacitado institucionalizado con la suficiente experiencia para elaborar planes y proyectos para el desarrollo económico de su sector y consecuentemente del Departamento

Fortalezas

F2 Cuenta con un eficiente manejo documental, y una alta predisposición al desarrollo organizacional y funcionamiento sistémico.

Descripción

Información precisa confiable, oportuna para la toma de decisiones. Cuenta con toda la información histórica desde su creación a la fecha tanto en convenios firmados y documentos recibidos.

Fortalezas

F3 Cuenta con un presupuesto consolidado para el desarrollo de sus funciones y el alcance de sus objetivos.

Descripción

Tiene los suficientes y seguros ingresos que le permiten desarrollar y planificar sus actividades y la toma de decisiones

Fortalezas

F4 Capacidad y experiencia suficiente para formular y proponer planes y proyectos para el desarrollo económico y productivo de su sector y del departamento, en consecuencia la generación de empleos que la sociedad necesita

Descripción

Cuenta con personal profesional altamente calificado, capaz de formular y ejecutar planes, programas y proyectos, además de buscar estrategias para la captación de nuevas fuentes de recursos económicos.

Fortalezas

F5 Cuenta con una infraestructura propia, lo suficientemente equipada que genera ingresos y que a su vez pueden servir para ofrecer nuevos servicios.

Descripción

Las oficinas de la FEPLP ofrecen servicios en cuanto se refiere al alquiler del ambiente para la realización de conferencias, talleres para los mismos asociados generando ingresos extras fuera de su presupuesto.

Fortalezas

F6 Información y participación en eventos, capacitaciones y ferias nacionales e internacionales industriales productivas.

Descripción

La FEPLP tiene un reconocimiento a nivel nacional e internacional lo que le permite con la suficiente información participar de eventos internacionales donde puede generar nuevas oportunidades de negocios e inversión para su sector.

Debilidades

D1 No cuenta con una planificación formal ni tienen un plan estratégico institucional que guíe y norme la gestión de la organización.

Descripción

No cuenta con un PEI que guíe su accionar.

Debilidades

D2 Escasa comunicación y coordinación entre la Federación y las Cámaras asociados a esta.

Descripción

Las cámaras no coordinan ni mantienen la estructura organizacional, en la cadena de mando, donde se debe respetar la cabeza de sector que es la FEPLP.

Debilidades

D3 Falta de elaboración de planes, programas e iniciativas que generen nuevas fuentes de ingresos.

Descripción

A pesar de contar con profesionales probos, la falta de planificación hace que la FEPLP no genere nuevas estrategias para diversificar sus fuentes de ingreso, haciendo que esta aun depende de los aportes de INFOCAL.

| Debilidades |
|---|
| D4 Poca atención al mantenimiento de sus afiliados y ningún esfuerzo por lograr nuevos afiliados. |
| Descripción |
| La FEPLP deberá poner mas énfasis en cuanto al mantenimiento de sus afiliados ofreciendo un valor agregado, lobbies con entidades financieras |

| Debilidades |
|--|
| D5 No cuenta con fuente de financiamiento alterna, que no sea los ingresos por INFOCAL y cuotas de afiliados. |
| Descripción |
| La amenaza de una posible reversión de INFOCAL a manos del Estado lo que determinaría el descalabro de las Federaciones y la Confederación de Empresarios privados. La creación de parte del Gobierno de empresas públicas productivas que generan una competencia desleal al sector productivo privado. |

5.4.2 Evaluación de la Matriz FODA

Una vez determinadas las variables externas e internas, el siguiente paso es la construcción de la matriz FODA, para la relación que existe entre estas variables, a través de la calificación de impactos, esta variación o calificación del cruce de variables se la realizo utilizando una calificación como se observa en el cuadro. Numero 5 (anexo 3).

5.4.3 Resultados de la Matriz FODA.

Atraves de la evaluación de la matriz FODA se determinaron las estrategias resultantes de la relación entre variables que permitieron identificar los aspectos referentes a las potencialidades, limitaciones, desafíos y riesgos.

5.4.3.1 Potencialidades.

Las fortalezas de la FEPLP y la utilización de sus propios recursos, son una base para aprovechar las oportunidades que presenta su entorno. Del Cruce de la fortaleza **F4** con la oportunidad **O1** que obtuvo el puntaje más alto (5), se llego a

establecer la estrategia que puede potenciar aun más las oportunidades que tiene la institución.

CUADRO N° 6

POTENCIALIDADES

| FORTALEZA | OPORTUNIDAD |
|---|---|
| F4 Capacidad y experiencia suficiente para formular y proponer planes y proyectos para el desarrollo económico y productivo de su sector y del departamento, en consecuencia la generación de empleos que la sociedad la necesita. | <p>O1 Apertura del Gobierno Central para coordinar acciones de fomento al desarrollo industrial y el ofrecimiento de mayor participación del sector privado en la inversión Estatal.</p> <p>O4 Políticas y programas del Estado de apoyo, fomento y desarrollo de los sectores de artesanos, cooperativas, pequeña y mediana empresa que contribuyan a la generación de empleos y al desarrollo del Departamento.</p> |

Fuente: elaboración propia

5.4.3.2 Limitaciones.

Con el cruce de variables entre las fortalezas F1, F2 y la amenaza A2 que tuvo una escala de calificación fuerte, seguido por F1, F4 y F5, A3, A4 y A5 que de igual manera tuvo la misma calificación, se trata de disminuir el impacto de las amenazas del entorno valiéndose de las fortalezas para enfrentar las limitaciones.

CUADRO N° 7

LIMITACIONES

| FORTALEZA | AMENAZAS |
|---|--|
| F1 Cuenta con personal profesional capacitado e institucionalizado con amplia experiencia. | A1 Inestabilidad de la relación del Gobierno Central con el sector. |

| | |
|--|---|
| <p>F2 Cuenta con un eficiente manejo documental, y una alta predisposición al desarrollo organizacional y funcionamiento sistémico.</p> | <p>A2 La inseguridad jurídica y la intromisión política en el poder judicial que limita y perjudica las inversiones privadas, consecuentemente el desarrollo productivo industrial.</p> |
| <p>F4 Capacidad y experiencia suficiente para formular y proponer planes y proyectos para el desarrollo económico y productivo de su sector y del departamento, en consecuencia la generación de empleos que la sociedad la necesita.</p> | <p>A3 La amenaza de una posible reversión de INFOCAL a manos del Estado lo que determinaría el descalabro de las Federaciones y la Confederación de Empresarios privados.</p> <p>A5 La creación por parte del Gobierno de empresas públicas productivas que generan una competencia desleal al sector productivo privado.</p> |
| <p>F1 Cuenta con personal profesional capacitado e institucionalizado con amplia experiencia.</p> <p>F5 Cuenta con una infraestructura propia, lo suficientemente equipada que genera ingresos y que a su vez pueden servir para ofrecer nuevos servicios.</p> | <p>A4 El descontento de los afiliados con los servicios que presta de FEPLP, que origina la desafiliación de sus miembros.</p> |

Fuente: Elaboración propia

5.4.3.3 Desafíos.

Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Las variables **D3** con **O5** obtuvieron una escala de impacto muy alto, seguido por **D2** y **O1**, y de **D5** con **O4** y **O5** que tuvieron una calificación fuerte.

CUADRO N° 8

DESAFIOS

| | |
|---------------------------|-----------------------------|
| <p>DEBILIDADES</p> | <p>OPORTUNIDADES</p> |
|---------------------------|-----------------------------|

| | |
|--|---|
| D3 Falta de elaboración de planes, programas e iniciativas que generen nuevas fuentes de ingresos. | O5 Acceso a cooperaciones y financiamientos de planes y proyectos económico productivos ecológicos de instituciones y organismos Nacionales e Internacionales. |
| D2 Escasa comunicación y coordinación entre la Federación y las Cámaras asociados a esta. | O1 Apertura del Gobierno Central para coordinar acciones de fomento al desarrollo industrial y el ofrecimiento de mayor participación del sector privado en la inversión Estatal. |
| D5 No cuenta con fuente de financiamiento alterna, que no sea los ingresos por INFOCAL y cuotas de afiliados. | O4 Políticas y programas del Estado de apoyo, fomento y desarrollo de los sectores de artesanos, cooperativas, pequeña y mediana empresa que contribuyan a la generación de empleos y al desarrollo del Departamento. O5 Acceso a cooperaciones y financiamientos de planes y proyectos económico productivos ecológicos de instituciones y organismos Nacionales e Internacionales. |

Fuente: Elaboración propia

5.4.3.4 Riesgos.

Tiene como propósito minimizar las debilidades y equilibrar las amenazas a través de acciones de carácter defensivo. Las variables una calificación fuerte en la escala de impactos fueron **D1** con **A5** y **A1** con **D4**.

CUADRO N° 9

RIESGOS

| DEBILIDADES | AMENAZAS |
|--|--|
| D1 No cuenta con una planificación formal ni tienen un plan estratégico institucional que guie y norme la gestión de la organización. | A5 La creación de parte del Gobierno de empresas públicas productivas que generan una competencia desleal al sector productivo privado. |

| | |
|--|--|
| | |
| D4 Poca atención al mantenimiento de sus afiliados y ningún esfuerzo por lograr nuevos afiliados. | A1 Inestabilidad de la relación del Gobierno Central con el sector. |

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.4.3.5 Conclusiones.

En esta parte del trabajo se presentan las conclusiones a las que arribaron y que se constituyen en los aspectos más relevantes de los resultados obtenidos del diagnóstico realizado a la FEPLP, los mismos que son presentados de acuerdo a los objetivos de la investigación.

En cuanto al análisis del entorno externo:

- Se constata que la situación político económico del país, específicamente del Departamento, presenta una situación favorable a pesar de los múltiples problemas que se dan a nivel social, dado que existe estabilidad económica y muchas oportunidades para la inversión especialmente en proyectos sociales y productivos. En el aspecto político si bien existe cierta inestabilidad y posiciones radicales la situación poco a poco se esta componiendo especialmente por que el gobierno central y el departamental se dieron cuenta que no es posible lograr un desarrollo sostenido y la creación de nuevos empleos si no se cuenta con la participación activa de los empresarios privados.
- En cuanto al aspecto social y jurídico; se evidencia que en estas dos variables existen muchos problemas, las cuales limitan la inversión de este sector. Puesto que como ya es sabido el Departamento de La Paz se constituye en el Departamento más conflictivo del país por ser la sede de gobierno, lo que perjudica al desarrollo de la región y elevan el riesgo de las inversiones privadas. A ello se suma la inseguridad jurídica establecida por la injerencia política en el poder judicial y por las medidas atentatorias a la inversión privada tomadas por el gobierno.
- Otro aspecto a tomar en cuenta, que va en beneficio del sector, es la apertura del gobierno central, que en las dos ultimas gestiones esta flexibilizando su postura hacia el sector buscando la articulación de convenios de mutua cooperación e incentivando a una mayor inversión y participación en el desarrollo económico productivo de las regiones. A esto se suma la gran

predisposición de entidades y organismos nacionales e internacionales de cooperación y financiamiento de proyectos sociales y productivos de tipo ecológicos, que vayan en beneficio de los sectores más desprotegidos de la sociedad y de lucha contra la extrema pobreza.

En cuanto al análisis del entorno interno de la FEPLP

- Actualmente la FEPLP es una institución consolidada que representa y aglutina a la mayoría del sector económico productivo privado del Departamento de La Paz, cuenta con una infraestructura adecuada para desarrollar sus funciones y prestar sus servicios a sus asociados y otros. Tiene una estructura organizacional estable y con personal capacitado e institucionalizado, además cuenta con un presupuesto lo suficientemente adecuado para el cumplimiento de sus funciones en beneficio del sector al que representa.

Sin embargo la actual administración no ha logrado satisfacer las necesidades y expectativas de sus asociados, quienes exigen mayor valor agregado en los servicios que la institución les ofrece y una mayor eficiencia y eficacia en la defensa de sus derechos e intereses frente al gobierno, así como las garantías necesarias de sus inversiones. Lo cual esta ocasionando una perdida gradual de su representatividad y liderazgo.

- Asimismo, se pudo evidenciar que la FEPLP cuenta con un personal profesional capacitado con la suficiente experiencia para elaborar planes y proyectos para el desarrollo económico de su sector y consecuentemente del Departamento
- También se pudo constatar que no tiene una estructura normativa completa ni actualizada lo que le otorga a la dirección ejecutiva una excesiva discrecionalidad en la toma de decisiones y manejo de la institución. Tampoco cuenta con una planificación formal que guíen sus actividades y posibiliten el cumplimiento de las funciones para las que fue creada y el logro de sus objetivos institucionales. A ello se suma la inexistencia de un sistema de control adecuado del desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de objetivos.

- Por otra parte se constata que no existe una eficiente y oportuna comunicación y coordinación con las instancias del Gobierno Central y del Gobierno Departamental, lo que ocasiona la falta de convenios e inexistencia de planes y programas que incentiven la inversión privada, ni la adopción de programas, proyectos y acciones que beneficien el desarrollo de la actividad privada y consecuentemente de la región.
- Otro aspecto importante a mencionar son las necesidades, respecto a nuevos servicios que requieren sus asociados y el mercado en su conjunto, que no son satisfechas por la FEPLP, a pesar de las reiteradas peticiones de las cámaras que la compone. Entre estos servicios están: cursos de capacitación en alta gerencia,
- Capacitación en Alta Gerencia. Realización de cursos con especialidad que beneficie a las Cámaras. Liderazgo de servicio. Creación de consejos de articulación Jurídica y Administrativa.
- Mejorar su gestión, articular su accionar con las Cámaras, operativizarlo en consejo de operación. Potenciar el fortalecimiento mediante, la capacitación continua. Empresarios que no tienen la disposición de mandar a maestrías a su Alta Gerencia; sino a cursos específicos. A través de la Federación se podría hacer seminarios talleres de una semana, quince días no cursos o maestrías de dos años. El reforzamiento del Talento Humano mediante INFOCAL que se debería trabajar más intensamente sectorialmente y por Cámaras. Trabajar el valor agregado en capacitación del RR.HH en forma transversal.

Conclusión final:

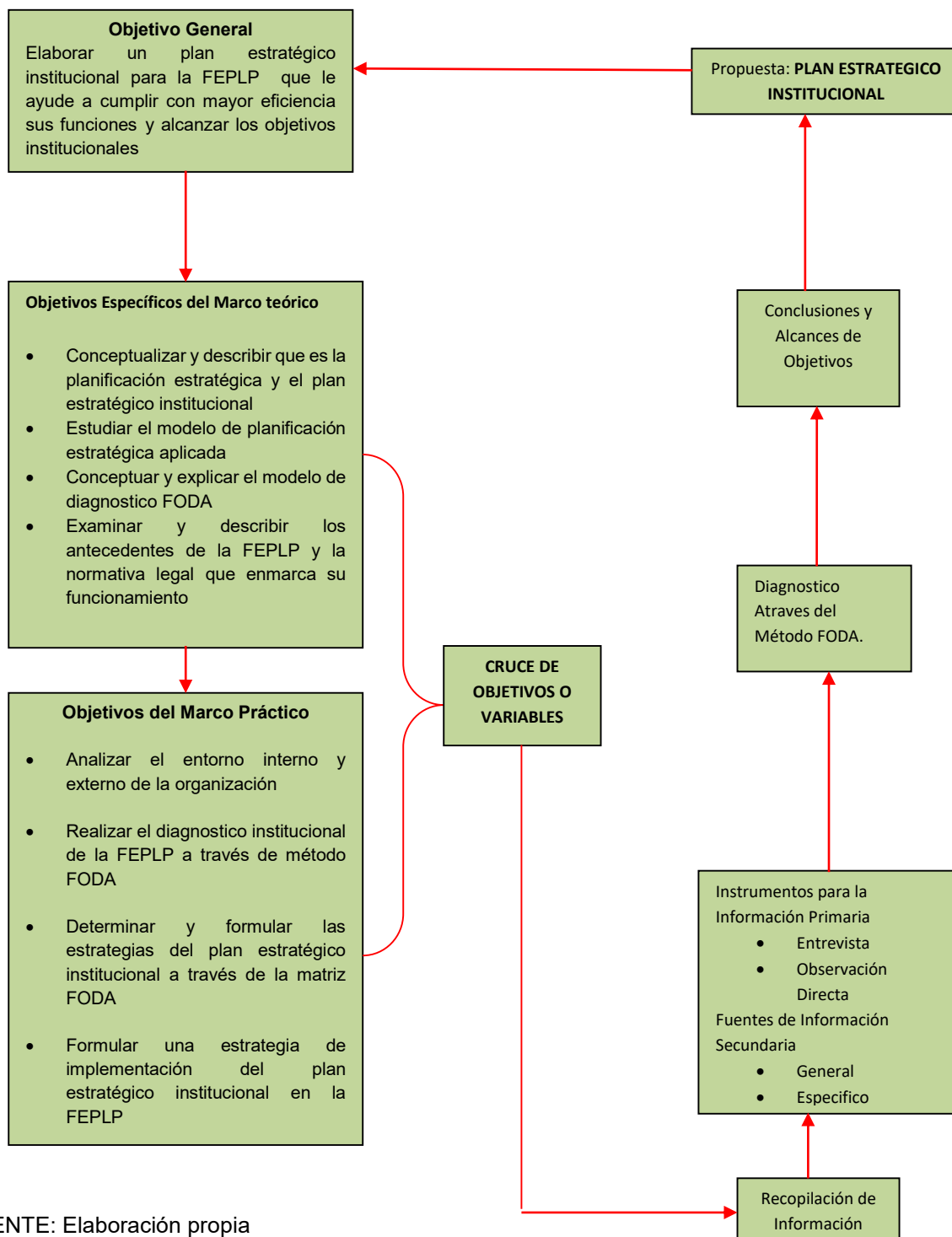
- Emergente del diagnóstico realizado se concluye que la FEPLP no logra el cumplimiento de sus funciones y de sus objetivos institucionales debido a la inexistencia de un Plan Estratégico Institucional, que le permita a la institución utilizar sus fortalezas, aprovechar sus oportunidades, reducir a un mínimo las debilidades y enfrentar o evitar las amenazas, y de esta manera lograr mejorar su gestión administrativa y proyecte su administración a largo plazo.

5.4.3.6 Recomendaciones.

- Es necesario que la FEPLP cuente con nuevas fuentes de financiamiento que le permitan romper la dependencia económica con INFOCAL para este propósito se recomienda el incremento de cuotas económicas de sus asociados, además de mejorar y efectivizar la presentación de sus servicios otorgándole mayor valor agregado, y la posibilidad de crear nuevos servicios de acuerdo a los requerimientos de sus asociados.
- Contar con un plan estratégico institucional que le permita desarrollar sus actividades de forma planificada logrando mayores niveles de eficiencia y efectividad en sus gestión administrativa, lo que le permitirá ganar mayor credibilidad confianza y representatividad de su sector ante las instancias gubernamentales, e internacionales.
- Se debe lograr la autonomía de la organización con recursos propios sin tener que depender de INFOCAL, con liderazgo representativo y consolidado.
- Se debe fortalecer más la interrelación y coordinación de actividades y agendas entre la federación y sus afiliados, sin dejar de ser el ente aglutinador, con liderazgo y representatividad Departamental.
- Se debe buscar fuentes alternas de financiamiento como es la found rasing o corredor de fondos que son personas especializadas en busca de financiamiento Internacional, esto debe ser de mayor prioridad porque en la actualidad, tiene una dependencia extrema de los recursos que recibe de INFOCAL, también se debe trabajar en fuentes alternas de ingresos como la generación de cursos de actualización en temas de producción, tecnológicos, información, mejoramiento de servicios, organización de seminarios, conferencias, etc. con personalidades renombradas dentro nuestra sociedad como del ámbito internacional.

GRAFICO N° 7

RELACION ENTRE OBJETIVOS-INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION – CONCLUSIONES Y ALCANCE DE OBJETIVOS GENERALES



FUENTE: Elaboración propia

CAPITULO VI

PROPUESTA

Buscando alcanzar el objetivo general del presente trabajo, y tomando en cuenta los antecedentes de la FEPLP, los resultados y conclusiones generales del diagnóstico, en el presente capítulo se presenta la propuesta de mejoramiento para superar la problemática de la institución, que en este caso concreto consiste en la elaboración de un plan estratégico institucional.

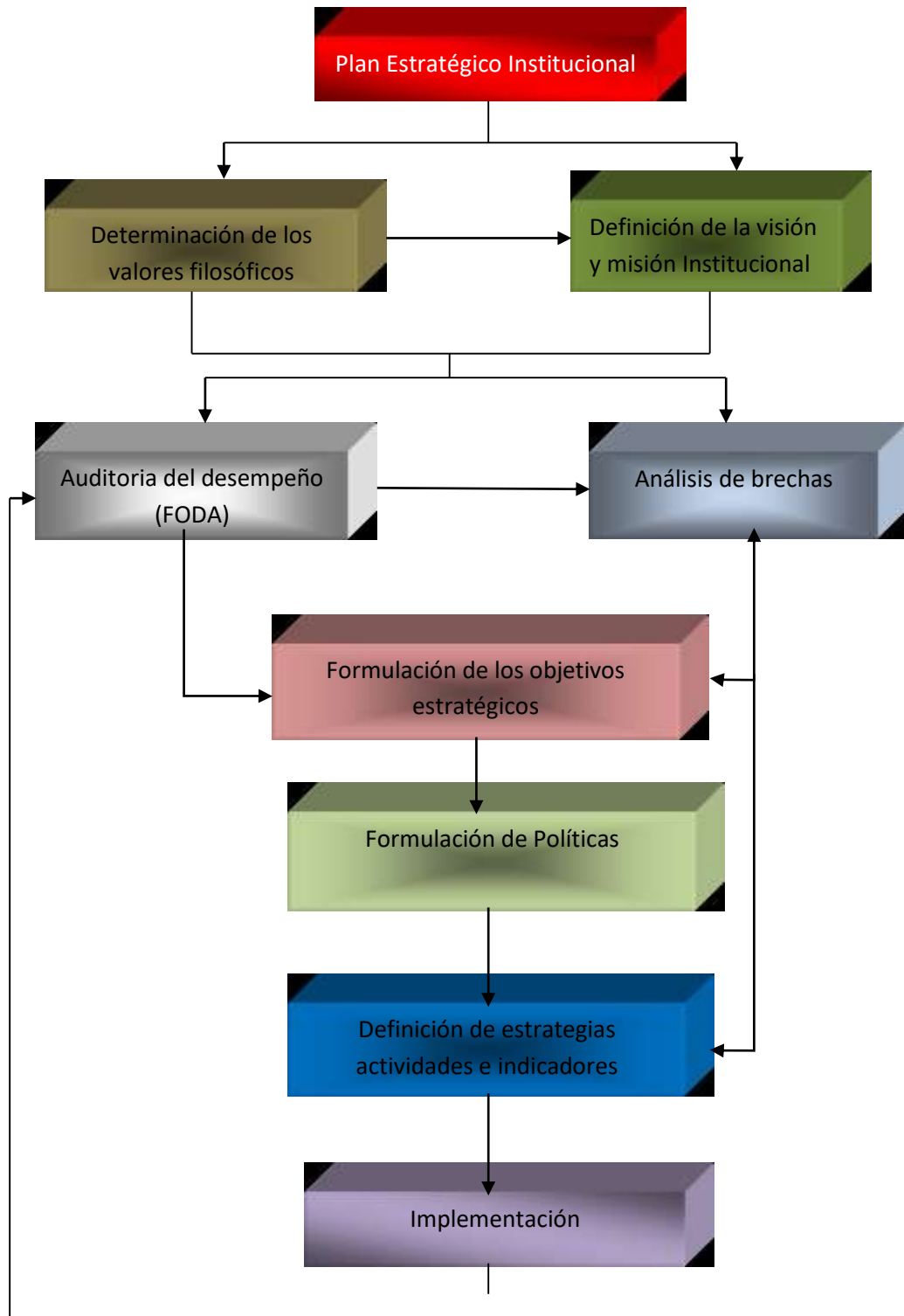
6.1 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Dotar a la FEPLP de un instrumento administrativo, como es el plan estratégico institucional, que le permita elevar la eficiencia y productividad en su gestión administrativa y a su vez lo consolide como un ente proactivo, representativo y de gran influencia en el desarrollo económico productivo del Departamento de La Paz.

6.2 DISEÑO DE LA PROPUESTA

La presente propuesta está estructurada de la siguiente manera: (ver gráfico N° 4)

GRAFICO N° 8
DISEÑO DE LA PROPUESTA



Fuente: Elaboración propia

6.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

El desarrollo de la propuesta, consiste específicamente en el proceso de elaboración del plan estratégico institucional para FEPLP.

6.4 PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

6.4.1 Consideraciones Generales

Para que el presente plan estratégico institucional logre los resultados esperados, es imprescindible tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Todos los miembros de la FEPLP, en especial los de nivel de ejecutivo y de decisión deben estar comprometidos e identificados con los postulados y lineamientos del plan. Así como, con la implementación y ejecución del mismo, a fin de lograr que este funcione y se logren los objetivos estratégicos del plan. Para ello es necesario desarrollar talleres de capacitación y socialización del plan.
- Contar con el apoyo decidido de la asamblea y con los recursos económicos materiales, logísticos, y humanos necesarios para implementarlo.
- Reajustar la estructura orgánica de la FEPLP de acuerdo a los requerimientos del plan.

6.4.2 Definición de Valores

Los valores que guiarán y regirán la cultura organizacional y que reflejarán el comportamiento futuro de la FEPLP, una vez implementado el PEI y este logre los resultados esperados son los siguientes:

Compromiso; estar permanentemente dispuestos a dar lo mejor de cada uno de nosotros, participando activamente con la organización asumiendo plenamente la misión y los objetivos centrales de la FEPLP.

Servicio; responder de manera oportuna a las necesidades de nuestros asociados y de la sociedad, propiciando una relación continua.

Honestidad: en el trato ético y profesional hacia nuestros asociados, empleados y la comunidad en general, a quienes es enfocado nuestros servicios.

Equidad: Igualdad en la prestación de servicios y oportunidades para todos sus asociados.

Desarrollo: fomentar e incentivar el crecimiento y el fortalecimiento del sector productivo privado del Departamento, así como de su inversión.

Trabajo en equipo; Interacción efectiva y entusiasta orientada a la consecución de resultados relevantes en la prestación de los servicios que la FEPLP ofrece a sus asociados, basada en la comprensión clara de los objetivos, comunicación fluida, delegación adecuada, flexibilidad y reconocimiento por el logro de resultados.

Estos valores fueron definidos con la participación de los miembros de la asamblea y la alta gerencia, a través de un cuadro evaluativo de valores con los que los miembros de la institución se identifican actualmente y con otros que consideran que deben ser parte de la cultura organizacional.

6.4.3 Formulación de la Visión y Misión Institucional

Una vez que se han definido los valores filosóficos que guiarán la cultura organizacional de la FEPLP en el futuro. En el proceso de elaboración del PEI, se debe tener un concepto claro del porque de la existencia de la Federación y hacia donde quiere dirigirse o llegar en el futuro, es decir definir la visión estratégica y la misión organizacional.

Para este propósito, se realizó una mesa de trabajo con la participación de todos los miembros de la asamblea y de las Alta gerencia del la FEPLP, en la misma, se aplicó el modelo de la matriz para la identificación de la visión y misión. Dicha matriz se la presenta a continuación.

CUADRO N° 10

MATRIZ PARA LA IDENTIFICACION DE LA MISION

CUADRO N° 11

MATRIZ PARA LA IDENTIFICACION DE LA VISION

| IDENTIDAD | ACTIVIDAD | FINALIDAD |
|--|---|--|
| <p>¿QUIENES SOMOS?</p> <p>NATURALEZA Y TIPOLOGIA DE LA ENTIDAD, LA RAZON DE SER DE LA INSTITUCION.</p> <p>La Federación de Empresarios Privados de La Paz (F.E.P.L.P.), es una entidad fundamental de derecho privado sin fines de lucro, es constituida una asociación civil independiente y autónoma</p> | <p>¿QUE HACEMOS?</p> <p>LA DEDICACION FUTURA Y PROACCION.</p> <p>Agrupar, atender y representar a las entidades empresariales privadas del Departamento de La Paz, se reúne para considerar, proponer las orientaciones del Desarrollo Estratégico Empresarial.</p> | <p>¿HACIA DONDE VAMOS?</p> <p>PROPOSITO DE SU DESTINO (A DONDE LLEGAR).</p> <p>Integra sectorialmente, Institucionalmente a los consorcios grandes, medianos y pequeños para defender, proteger, fomentar y promover todas las actividades privadas en el Departamento de La Paz, consolidando la seguridad del Empresariado privado y de sus inversiones.</p> |
| IMAGEN OBJETIVO | PERSPECTIVA INSTITUCIONAL | PROYECCION ECONOMICA, POLITICA Y SOCIAL |
| <p>Una Institución reconocida, plenamente como un modelo representativo multisectorial integrador y líder, económicamente fortalecida con predicamento en el Desarrollo Regional.</p> | <p>Institución aglutinadora del empresariado privado Regional, que propende tener influencia en el progreso del Departamento de La Paz, que articula sus acciones con el sector Público y Social.</p> | <p>Entidad solvente Económicamente que impulse el Desarrollo sostenible productivo, la modernización de los servicios con un crecimiento Corporativo Empresarial que posibilite el bienestar de la sociedad Paceña en la economía plural, orientando las estrategias del Desarrollo.</p> |

Fuente: Elaboración propia en base a modelo de elaboración del PEI Min. De Economía y Finanzas.

MISION

La FEPLP es una institución proactiva que agrupa, integra y representa a las Cámaras empresariales privadas del Departamento de La Paz, constituyéndose en eje dinamizador del desarrollo económico productivo de la región, promoviendo y fomentando las actividades privadas y velando la seguridad de sus inversiones.

VISION

Constituirse en una entidad de desarrollo multisectorial, representativo y líder en la generación y proposición de planes, proyectos, políticas y leyes económicas, productivas y sociales, generadores de empleo y que impulsen el desarrollo sostenible de su sector y de la región.

6.4.4 Auditoria del Desempeño (Análisis FODA).

Producto del análisis del micro y macro ambiente, desarrollado en el capítulo anterior, se llegaron a establecer las fortalezas y debilidades de la FEPLP, y las amenazas y oportunidades que el entorno presenta; los cuales a través de la matriz FODA; de la calificación de impactos y el cruce de variables se llegaron a determinar las estrategias para los cuatro componentes de la matriz que son: Potencialidades, Desafíos, Limitaciones y Riesgos, como se puede ver en los siguiente cuadro, además ver cuadro N° 5 (anexo N° 4).

CUADRO Nº 12

CONCLUSIÓN DE LA MATRIZ FODA

| POTENCIALIDADES | LIMITACIONES |
|--|---|
| <p>E1: Fortalecimiento a nivel Político, con apoyo de representantes reconocidos, ante la opinión pública y el Gobierno Central como Departamental, participando en debates de Desarrollo Regional.</p> <p>E2: Generar lobbies, y realizar reuniones con organizaciones económicas Nacionales e Internacionales, para suscripción de convenios que puedan tener resultados tangibles, asistiendo a estas, con representantes proactivos de las cámaras y organizaciones empresariales interesadas.</p> <p>E3: Promover y articular reuniones de conciliación y afianzamiento de relaciones con el Gobierno Central, para aprovechar de forma más eficiente las políticas y programas, de incentivo a la producción, Estatales y para llevar adelante programas y proyectos de desarrollo conjuntos.</p> | <p>L1: Participación con planteamientos destacables en la formulación de decretos y leyes. Manteniendo un relacionamiento directo con el Gobierno a través de lobbies para actuar con propuestas que sean tomadas en cuenta.</p> <p>L2: Ampliar la Incidencia e influencia del directorio sobre las cámaras para lograr una aceptación de políticas con apoyo incondicional y autoridad representativa, dándose a conocer como un directorio concertador, aglutinador con responsabilidad social.</p> <p>L3: Diseñar y desarrollar nuevos servicios para la captación de nuevos recursos económicos y a su vez nuevos afiliados con el propósito de diversificar las fuentes de ingreso para el funcionamiento de la institución.</p> <p>L4: Desarrollar un estudio para determinar el grado de disconformidad de los asociados para superar y enmendar las falencias que generan la pérdida de asociados y efectivizar y mejorar los servicios que actualmente presta la federación.</p> |
| DESAFIOS | RIESGOS |
| <p>D1: Promover convenios con instituciones y organismos Nacionales e Internacionales de cooperación y financiamiento para la elaboración y ejecución de proyectos y programas de desarrollo humano y cuidado y preservación del medio ambiente.</p> <p>D2: Mejorar la relación FEPLP – Estado y fortalecer la apertura del Gobierno con el sector empresarial privado, para generar programas y proyectos de desarrollo humano y ecológico productivos, que permite el desarrollo económico social del Departamento.</p> | <p>R1: Constituir una comisión planificadora encargada de la elaboración de planes, programas y cursos de acción orientados a elevar los niveles de eficiencia y productividad de la gestión administrativa de la FEPLP, a su vez le permita planificar las acciones de defensa que se podrían tomar para minimizar la competencia desleal de las empresas estatales.</p> <p>R2: Constituir una comisión planificadora encargada de la elaboración de planes, programas y cursos de acción orientados a elevar los niveles de eficiencia y productividad de la gestión administrativa de la FEPLP, a su vez le permita planificar las acciones de defensa que se podrían tomar para minimizar la competencia desleal de las empresas estatales.</p> |

Fuente: Elaboración propia

Una vez que se han definido las estrategias institucionales, seguidamente se realiza el planteamiento de los objetivos estratégicos y las políticas que guiarán las acciones y la toma de decisiones.

6.4.5 Planteamiento de los Objetivos Estratégicos.

6.4.5.1 Objetivos Estratégicos Generales.

- Lograr en los próximos cinco años convertir a la FEPLP en un ente multisectorial representativo y aglutinador de todas las actividades económicas del Departamento de La Paz, velando los intereses y la seguridad de las inversiones privadas. Y constituirse en una institución fundamental del desarrollo económico productivo y social del Departamento.
- Incorporar en los próximos cinco años a todos los sectores económicos y productivos del Departamento aglutinados en cámaras y federaciones formales y representativas de grandes sectores de micro y pequeños empresarios.
- Fortalecer el Desarrollo productivo mediante la promoción de la inversión privada, incentivando la articulación de las Organizaciones Económicas sectoriales en procesos de integración vertical y horizontal de corporaciones y Holdings, en la producción de bienes y servicios, incrementando la provisión de los mismos con responsabilidad social.

6.4.5.2 Objetivos Estratégicos Secundarios.

- Realizar en la próxima gestión, la reestructuración organizacional de la FEPLP para lograr mayores niveles de eficiencia y productividad.
- Lograr nuevas fuentes de financiamiento sostenibles en el tiempo, que permita asegurar el funcionamiento y desarrollo de la FEPLP.
- Elaborar e implementar planes y programas que mejoren la eficiencia de sus servicios actuales y le permitan desarrollar nuevos servicios para lograr a largo plazo la auto sostenibilidad de la institución y disponer de fondos para financiar, e invertir en proyectos de tipo social que vayan en beneficio de la sociedad.
- Ampliar y mejorar las alianzas estratégicas con organismos e instituciones Nacionales e internacionales de financiamiento y cooperación, que

permitan promover el desarrollo sostenido del sector y por ende del Departamento.

6.4.6 Políticas.

- Coordinar y firmar convenios con todas las instituciones tanto Gubernamentales como académicas y productivas que permitan formular y llevar a cabo planes y proyectos que coadyuven al desarrollo económico productivo e industrial del Departamento.
- Realizar los esfuerzos necesarios para fortalecer la interacción y aglutinación de las cámaras al seno de la FEPLP, que permita obtener mayor representatividad y liderazgo.
- Responder a las necesidades y requerimientos de los afiliados, formulando programas y cursos que promuevan el desarrollo de sus recursos humanos a todo nivel dentro y fuera de las instituciones.
- En lo posible canalizar nuevas fuentes de financiamiento económico para el funcionamiento de la FEPLP, que sean sostenibles en el tiempo, o recurrir a la cooperación y financiamiento de instituciones y organismos nacionales e Internacionales para este fin.

6.4.7 Descripción de Estrategias, Actividades e Indicadores.

Una vez que se formularon los valores, la misión y la visión institucional, y se plantearon las políticas y objetivos estratégicos, seguidamente se presentan y describen las estrategias, determinadas en la matriz FODA, además de las actividades a desarrollarse y los indicadores de medición y control.

Con el propósito de otorgar mayor efectividad y facilitar la aplicación de las estrategias, así como para tener un entendimiento cabal de las mismas, se los describirá agrupados de acuerdo a los componentes de la matriz FODA.

6.4.7.1 Estrategias para las Potencialidades.

Con estas estrategias se aprovecharan al máximo las oportunidades que presenta el entorno a través de las fortalezas institucionales.

ESTRATEGIA N° 1

Fortalecimiento a nivel Político, con apoyo de representantes reconocidos, ante la opinión pública y el Gobierno Central como Departamental, participando en debates de Desarrollo Regional.

Actividades:

- Realizar acercamientos con el Gobierno a nivel ejecutivo Nacional y Departamental, para firmar acuerdos marco de cooperación mutua para el desarrollo de programas y proyectos de desarrollo regional productivo, y con la bancada paceña, en el poder legislativo, coordinar y proponer políticas, leyes y proyectos que vayan en beneficio del desarrollo económico empresarial del Departamento de La Paz.
- Participar o promover foros, debates, reuniones, etc. Con entidades Gubernamentales, Gobierno Central, Gobierno Departamental, e incluso con sectores representativos de la sociedad, donde se discutan y consensuen criterios para impulsar el desarrollo regional. Además de proponer para su análisis planes y programas para la industrialización y la creación de polos de desarrollo en el Departamento de La Paz, aprovechando las políticas y programas de fomento y desarrollo del sector productivo emanadas por el Gobierno.

Indicadores

- Número de reuniones participativas, con el poder ejecutivo nacional y regional.

- Numero de propuestas de leyes, políticas, estrategias y programas para el desarrollo regional y de su fortalecimiento en el futuro.
- Grado de participación en la elaboración de nuevos proyectos de parques y complejos industriales y campos feriales propuestos por el Gobierno Nacional y Regional.

ESTRATEGIA N° 2

Generar lobbies, y realizar reuniones con organizaciones económicas Nacionales e Internacionales, para suscribir convenios que puedan tener resultados tangibles, asistiendo a estas, con representantes proactivos de las cámaras y organizaciones empresariales interesadas.

Actividades:

- Realizar reuniones preparatorias con las cámaras para coordinar y definir la posición que se tomara y las acciones que se realizaran en los lobbies a fin de concertar y concretar audiencia con la organización económica productiva Internacional, para la suscripción de acuerdo de intenciones de cooperación y de inversiones.
- Concretar y desarrollar reuniones con organizaciones económicas Nacionales e Internacionales para la firma de convenios de ayuda cooperación, financiamiento, riesgo compartido y otros para la formulación y ejecución de planes y proyectos económico productivos, industriales, etc.
- Planear las acciones necesarias para desarrollar y ejecutar los convenios firmados.

Indicadores

- Número de reuniones realizadas con organismos Nacionales e Internacionales de cooperación y financiamiento.

- Número de convenios suscritos entre la FEPLP con organismos Nacionales e Internacionales de cooperación y financiamiento.
- Grado de participación de las cámaras y representantes empresariales interesados.

ESTRATEGIA N° 3

Promover y articular reuniones de conciliación y afianzamiento de relaciones con el Gobierno Central, para aprovechar de forma más eficiente las políticas y programas de incentivo a la producción Estatales y llevar adelante programas y proyectos de desarrollo conjuntos.

Actividades:

- Preparar reuniones de conciliación con el Gobierno conjuntamente con las instituciones afiliadas.
- Llevar a cabo reuniones de conciliación y afianzamiento de relaciones con el Gobierno Central, y mostrar ser un adecuado negociador con éste.
- Lograr la conciliación de intereses de ambas partes y firmar convenios de cooperación mutua para el desarrollo de la región.

Indicadores

- Número de reuniones de la Directiva de FEPLP, con los afiliados y coordinación de los temas a tratar con el Gobierno.
- Número de reuniones de conciliación de intereses con el Gobierno.
- Número de convenios firmados, emergentes de reuniones ampliadas, FEPLP. CDEPDLP; COR, Gobierno Central, Gobernación, Ministerios y organismos e instituciones de Cooperación y financiamiento.

- Número de documentos de Propuestas y Aportes tangibles al Desarrollo Regional.

6.4.7.2 Estrategias para las Limitaciones.

Atravez de estas estrategias se busca disminuir el impacto de las amenazas del entorno, en la FEPLP.

ESTRATEGIA N° 4

Participación, con planteamientos destacables en la formulación de decretos y leyes. Manteniendo un relacionamiento directo con el Gobierno a través de lobbies para actuar con propuestas que sean tomadas en cuenta.

Actividades:

- Realizar reuniones de coordinación y cooperación mutua con la bancada paceña para la discusión y análisis de temas de interés del sector y del Departamento.
- Proponer proyectos de leyes y modificación de reglamentaciones de interés del sector y desarrollo económico productivo y social del Departamento, para su discusión y aprobación en el parlamento.

Indicadores

- Número de leyes tratadas con consideración de la FEPLP.
- Participación en Foros y seminarios legislativos.
- Decretos Departamentales de desarrollo económico regional elaborados con la Federación.

Estrategia N° 5

Ampliar la Incidencia e influencia del directorio sobre las cámaras dándose a conocer como un directorio concertador, aglutinador y con gran representatividad.

Actividades:

- Desarrollar reuniones de carácter informativo y participativo para definir guías de acción al interior de la organización.
- Coordinar agendas para un buen desempeño de funciones y prestación de servicios de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los afiliados.

Indicadores.

- Numero de guías propuestas y representaciones de los afiliados que engloban a los intereses generales de todas las cámaras.
- Numero de propuestas del directorio aceptadas por cada Cámara.
- Propuestas y acciones de responsabilidad social aplicadas en la prestación de sus servicios.



ESTRATEGIA N° 6

Diseñar y desarrollar nuevos servicios y dar mayor valor agregado a los que se presta para la captación de recursos económicos y a su vez nuevos afiliados y lograr nuevas fuentes de ingresos para el funcionamiento de la institución.

Actividades:

- Realizar un estudio de los requerimientos y necesidades de los afiliados y de la sociedad profesional para la creación de nuevos servicios de capacitación y consultoría de acuerdo a los resultados del estudio.
- Planificación de la prestación de estos nuevos servicios de acuerdo a los resultados del estudio.

- Desarrollo y ejecución de los nuevos servicios.

Indicadores.

- Numero de necesidades insatisfechas respecto a los servicios prestados por la FEPLP.
- Índices de costos y beneficios.
- Grados de aceptación y satisfacción de los nuevos servicios de acuerdo a las opiniones de los participantes y receptores de los servicios.



ESTRATEGIA N° 7

Desarrollar un estudio para determinar el grado de disconformidad de los asociados para superar y enmendar las falencias que generan la perdida de asociados y efectivizar y mejorar los servicios que actualmente presta la federación.

Actividades:

- Realizar la evaluación del cumplimiento de las funciones y servicios que presta actualmente la FEPLP, para determinar las causas del porque existe alejamiento de afiliados y definir las acciones necesarias a desarrollar con el fin de revertir esta situación.
- Comparar el grado de impacto que tiene los servicios que presta la Federación entre sus asociados, para establecer los defectos y virtudes que poseen los mismos y de esta manera reencauzar o ajustar la prestación de estos servicios o en su caso planificar la reingeniería de los mismos.

- Formular políticas y estrategias que permiten mejorar el desarrollo de los servicios acorde con las necesidades y requerimientos de sus asociados.

Indicadores.

- Grado de satisfacción de los asociados en cada evento y de la prestación de servicios de la FEPLP.
- Calificación de las funciones y los servicios que presta la FEPLP por parte de sus asociados.

6.4.7.3 Estrategias para los Desafíos.

Mediante la aplicación de estas estrategias la FEPLP aprovechara las oportunidades del entorno para atenuar sus debilidades.



Promover convenios con instituciones y organismos Nacionales e Internacionales de cooperación y financiamiento para la elaboración y ejecución de proyectos y programas de desarrollo humano y cuidado y preservación del medio ambiente.

Actividades:

- Realizar reuniones de información y acuerdo con todos sus afiliados, para contar con el apoyo incondicional y decidido de estos, para la realización de proyectos y programas de desarrollo humano y ecológico productivo, los mismos que serán realizados y presentados por cada una de las cámaras y de acuerdo al sector que representa.

- Desarrollar reuniones con instituciones y organismos Nacionales de cooperación y financiamiento para presentar programas y proyectos, logrando su aprobación para su ejecución.
- Promover y desarrollar reuniones con instituciones y organismos Internacionales de cooperación y financiamiento para logra el apoyo económico financiero o de otro tipo, para la ejecución de dichos programas y proyectos.
- Una vez que se haya logrado la cooperación o financiamiento, la federación convocara a sus asociados a una reunión, donde informa cuantos y cuales proyectos han sido aprobados, a su vez determinaran o definirán quienes o cuales de las cámaras las llevaran a cavo, o en su caso, establecer que estos proyectos o programas sean desarrollados por las cámaras que las presentaron.

Indicadores

- Numero de proyectos presentados por las cámaras.
- Numero de proyectos aprobados para su financiamiento.
- Numero de programas y proyectos ejecutados y desarrollados.



Estrategia N° 9

Mejorar la relación FEPLP – Estado y fortalecer la apertura del Gobierno con el sector empresarial privado, para generar programas y proyectos de desarrollo humano y ecológico productivos, que permite el desarrollo económico social del Departamento con respeto y preservación de la naturaleza.

Actividades:

- Realizar los acercamientos necesarios con el Gobierno para conciliar intereses y fortalecer la apertura de éste con el sector.

- Coordinar acciones y actividades con el Estado orientados a fortalecer las políticas económicas y el proceso de cambio, generando confianza mutua y cooperación y financiamiento para la ejecución de programas y proyectos conjuntos que vayan en beneficio y desarrollo de los pobladores del Departamento.
- Convertirse en el eje articulador y representativo del desarrollo económico productivo del Departamento, demostrando gran poder de negociación con el Gobierno y logrando mayor participación del sector privado en las decisiones político económicas del Estado; lo que permitirá mayor cohesión y adhesión de los asociados hacia la FEPLP y el regreso de aquellos que dejaron la federación, además de la suscripción de nuevos afiliados.

Indicadores

- Numero de reuniones con entidades Gubernamentales y el Gobierno.
- Grado de participación en la generación y ejecución de proyectos y programas.
- Numero de proyectos y programas propuestos al Estado.
- Numero de proyectos y programas aprobados, financiados y ejecutados.

6.4.7.4 Estrategias para los Riesgos

Con esta estrategia la FEPLP busca disminuir sus debilidades para equilibrar o atenuar las amenazas.

Estrategia N° 10

Constituir una comisión planificadora encargada de la elaboración de planes, programas y cursos de acción orientados a elevar los niveles de eficiencia y productividad de la gestión administrativa de la FEPLP, a su vez le permita planificar las acciones de defensa que se podrían tomar para minimizar la competencia desleal de las empresas estatales.

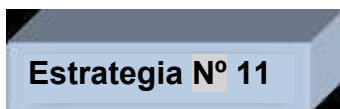
Actividades:

- Promover y concretar reuniones con todos sus afiliados para analizar la problemática del crecimiento de las empresas productivas publicas y de la competencia desleal que esta presenta al sector, además evaluar el peligro que representa para el funcionamiento y representatividad de la institución la posible creación de cámaras y/o federaciones paralelas Estatales, el no contar con una planificación formal que norme, oriente y guie la gestión administrativa de la FEPLP y posteriormente determinar cuál es el impacto que tienen estas variables en la administración de la federación, y en el fortalecimiento y desarrollo del sector productivo privado del Departamento de La Paz.
- Determinar la constitución de una comisión planificadora y decidir quiénes serán los que la constituyan, sus funciones, atribuciones, derechos y obligaciones. Esta comisión en primera instancia deberá estar encargada de analizar las acciones a seguir para recuperar la confianza y representatividad de la FEPLP ante las cámaras y el sector productivo privado en su conjunto. Seguidamente se abocara a elaborar un diagnostico organizacional general de la institución para determinar las falencias que este presenta actualmente, sus causas y efectos. Finalmente determinar el tipo de planificación a aplicar. Además de elaborar planes, programas y proyectos de desarrollo humano y económicos productivos, que serán presentados por la FEPLP, al Gobierno Central y Gobierno Departamental para su aprobación, financiamiento y ejecución conjunta.
- Planear las acciones y estratégicas más eficaces que deben llevar a cabo para enfrentar y minimizar las amenazas que representan la creación de empresas productivas públicas para el sector.

Indicadores

- Numero de planes, programas y proyectos elaborados y presentados por la comisión.
- Grado de efectividad y aplicación de los planes presentados.

- Grado de eficacia de las estrategias elaboradas y empleadas.

A blue rectangular box with a 3D effect, containing the text "Estrategia N° 11" in white bold font.

Mejorar la relación con el Gobierno, a través de reuniones de conciliación de intereses y apoyo mutuo firmando acuerdos marco de entendimiento y mutua cooperación, consolidando la representatividad y el liderazgo de la FEPLP ante sus afiliados y la cohesión de estos ante su ente matriz.

Actividades:

- Promover reuniones de conciliación de intereses y apoyo mutuo con el Gobierno y lograr algunos privilegios para sus asociados que le permita recuperar la confianza y cohesión de las cámaras a si como el regreso de los que se alejaron y la captación de nuevos asociados.
- Proponer y presentar planes y programas de incentivo, creación y desarrollo de emprendimientos económico productivos y buscar en uno de los brazos articuladores de las políticas y programas de desarrollo regional del Estado.
- Innovar y diversificar los servicios que presta la FEPLP de acuerdo a las necesidades y requerimientos de las instituciones empresariales productivas a las que representa.
- Otorgar mayor participación a los asociados en la planificación, y control para elevar la eficiencia de los servicios que presta la federación y fortalecer su administración y representatividad.

Indicadores

- Número de reuniones de conciliación.
- Número de Planes y Programas.
- Número de servicios innovados.

- Número de participaciones en planificación y control.

En el anexo N° 5 se presenta el gráfico resumen de la formulación del PEI.

6.4.8 Implementación

Previo a la implementación del PEI, es necesario crear el ambiente propicio para hacerlo, para ello lo primero que se debe hacer es, un curso participativo de información sobre el PEI y de los cambios necesarios que se deben llevar a cabo dentro la organización para lograr resultados óptimos con la implementación del plan estratégico en la FEPLP, estos cambios son los siguientes:

Cambio a una dirección estratégica de la FEPLP

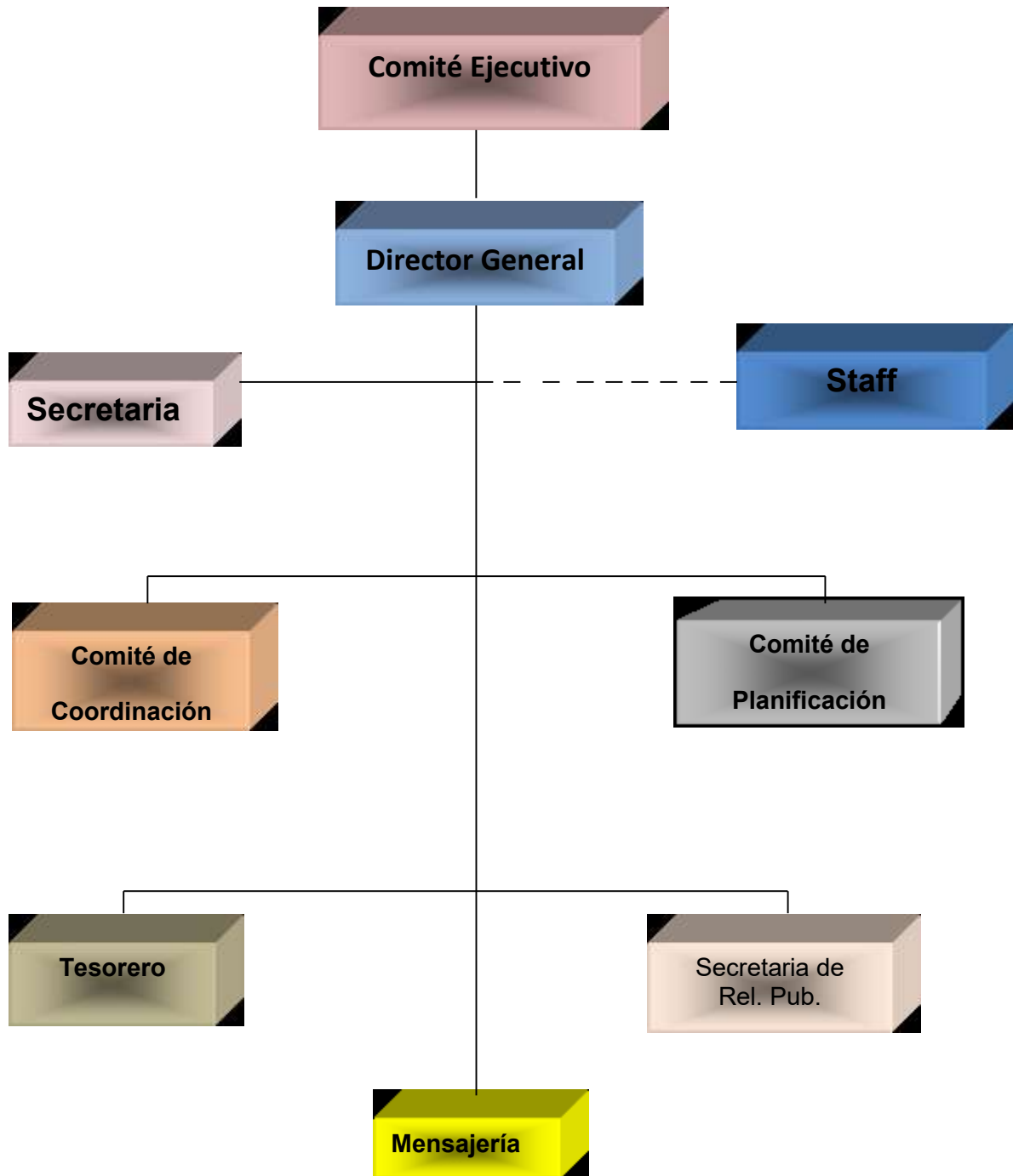
El proceso de implementación del PEI, si realmente se quiere lograr los resultados esperados, comienza con el cambio o adecuación de la dirección de la FEPLP hacia una dirección estratégica. Para ello todos los componentes de la organización deben estar comprometidos y predispuestos con desarrollar este cambio de dirección de la institución y con la implementación del plan. Puesto que lo contrario significaría el fracaso del PEI, o la poca efectividad del mismo.

Adecuación de la estructura organizacional de la FEPLP

Uno de los pasos más importantes a seguir para que la implementación de PEI funcione adecuadamente es la readecuación de la estructura orgánica de la institución, de manera que se ajuste a los requerimientos del plan estratégico. Para este propósito se sugiere que la FEPLP adopte la siguiente estructura orgánica: (ver Grafico N° 6)

GRAFICO N° 9

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA FEPLP



Fuente: Elaboración propia

Unidad de mando e integración vertical

En el curso taller a realizarse es preciso concienciar a todos los afiliados a respetar la unidad de mando y la representatividad de la FEPLP, de tal manera que las acciones y decisiones que sean tomadas por el directorio sean acatadas, disciplinadamente. Así mismo, los ejecutivos de la FEPLP deben estar presentes en todas las reuniones y eventos públicos y privados como cabeza de sector demostrando unidad y cohesión del sector empresarial privado paceño. De esta manera se lograra la integración vertical que se requiere al interior de la federación para lograr mayor representatividad y liderazgo.

Tiempo e información

El proceso de implementación debe ser realizado en el menor tiempo posible, puesto que este se constituye en una ventaja competitiva y a su vez permitirá aprovechar de manera óptima las oportunidades que actualmente presente el entorno.

Así mismo, es preciso e indispensable desarrollar un sistema de información eficaz que integre vertical y horizontalmente a la organización y mantenga informado a todo el personal de los cambios que se vienen, o irán realizando, con el propósito de lograr que todo el personal se halle involucrado con dichos cambios y de esta manera cambiar la cultura organizacional.

Cultura Organizacional

Para lograr que el proceso de implantación del PEI tenga los resultados esperados es necesario, como se dijo anteriormente, cambiar la cultura organizacional en base a los valores propuestos por el plan; además se debe destacar los siguientes aspectos. Mutua cooperación, valor agregado en los servicios, transparencia, unidad de mando y un liderazgo democrático conciliador.

Pasos de la implementación

Los pasos a seguir en el proceso de implementación son los siguientes:

- Se debe distribuir el plan estratégico institucional de manera impresa a todo el personal ejecutivo de la FEPLP acompañada de una carta explicativa del mismo.
- Desarrollar un taller participativo para explicar los cambios que se realizarán en la institución para la implementación del plan estratégico.
- Reunión de los representantes de las cámaras afiliadas a FEPLP, para que escuchen directamente los planteamientos y justificaciones del comité de planificación y para despejar dudas y responder cuestionamientos; además de la elección de los consejos.
- Taller de dos días para capacitar sobre la planificación estratégica, analizar el plan estratégico institucional y elaborar planes de soporte a nivel institucional (POA) y a nivel individual, es decir programas operativos anuales individuales.
- Elaborar afiches, trípticos, videos para desarrollar los talleres y las reuniones.
- Definición de los sistemas de información y comunicación con los que debería contar la FEPLP para mantener una estrecha relación con los asociados y la sociedad.

6.4.9 Retroalimentación (análisis de brechas)

Una vez que el plan estratégico ha sido implementado, es necesario desarrollar un proceso continuo de seguimiento, evaluación y control del cumplimiento de este y del alcance de los objetivos estratégicos, con el fin de detectar a tiempo las desviaciones o brechas que se puedan estar dando en la ejecución de las estrategias para tomar las medidas correctivas necesarias y reencauzar las acciones para lograr los objetivos estratégicos institucionales.

Para ello se debe estar al tanto de los cambios que se puedan presentar en el macro ambiente que puedan tener un impacto directo en el funcionamiento de la federación e impedir o retardar el logro de los objetivos.

Así mismo, es importante monitorear de manera permanente el ambiente interno de la organización, para establecer los cambios que se puedan estar dando en éste, a medida que se implementa el plan estratégico institucional, y determinar en qué medida se optimizan las fortalezas y de qué manera se reducen las debilidades.

Así mismo, se debe realizar un análisis comparativo del funcionamiento actual de la organización respecto a lo planificado, para determinar cuan alejadas o acertadas están las actividades que se vienen desarrollando con relación a lo planteado en las estrategias que se están analizando.

Los resultados de esta evaluación permitirán determinar las desviaciones que se vienen dando y así poder tomar determinaciones tanto correctivas como preventivas para evitar que vuelvan a ocurrir. Para esto es necesario reexaminar el diseño o funcionamiento de la organización, cuando el análisis de brechas revela una disparidad considerable entre la auditoría del desempeño y las estrategias planteadas para lograrlo. Para este propósito se aplicaran los siguientes enfoques:

- Ampliar el tiempo para lograr el objetivo.
- Reducir la magnitud o alcance del objetivo.

Una vez que se determinaron las brechas se procederá, en primera instancia a la revisión y análisis de las estrategias que sufrieron desviaciones, para luego definir si es necesario reformularlas para alcanzar los objetivos, o en su caso cambiarlas por otras nuevas, posteriormente realizar el mismo proceso con los objetivos, ya sea para ampliar el tiempo para lograrlo, o en su caso reducir la magnitud o alcance de los objetivos. En caso extremo en el que las brechas prácticamente sean insalvables será necesario realizar la revisión y reformulación de la visión institucional.

- a) En el caso de que sea necesario ampliar el marco de tiempo para lograr el objetivo, se debe verificar si los recursos asignados son suficientes para alcanzar el objetivo, pero la consecución del mismo precisara de mayor tiempo. Para esto se aplicara la siguiente estrategia:

Estrategia para el cierre de brecha cuando el tiempo necesario para alcanzar el objetivo es insuficiente:

Estrategia 12

Verificar si la FEPLP cuenta con los recursos necesarios para alcanzar el objetivo estratégico propuesto, si es que el tiempo para alcanzarlo no es el adecuado para su cumplimiento.

Actividades:

- Realizar el análisis y verificación de los recursos disponibles.
- Evaluar el impacto del alcance del objetivo en la organización.
- Realizar la reformulación del objetivo incrementando el tiempo suficiente para alcanzarlo.
- La modificación de las estrategias y/o acciones para alcanzar el objetivo.

Indicadores

- Cantidad de recursos disponibles.
- Número de objetivos reformulados.
- Número de modificaciones de estrategias y o acciones.

b) Para reducir la magnitud o alcance del objetivo, es necesario verificar si va ser posible alcanzarlo y si existen los recursos necesarios para mantener el objetivo y lograrlo. En este caso se aplicara la siguiente estrategia:

Estrategia para el cierre de brecha cuando la magnitud o alcance del objetivo es demasiado grande y consecuentemente inalcanzable.

Estrategia 13

Analizar la importancia del objetivo, cuan grande es la brecha de la estrategia y medir la magnitud de impacto del objetivo dentro el plan estratégico institucional, además de verificar si la institución cuenta con los recursos necesarios para mantener el objetivo.

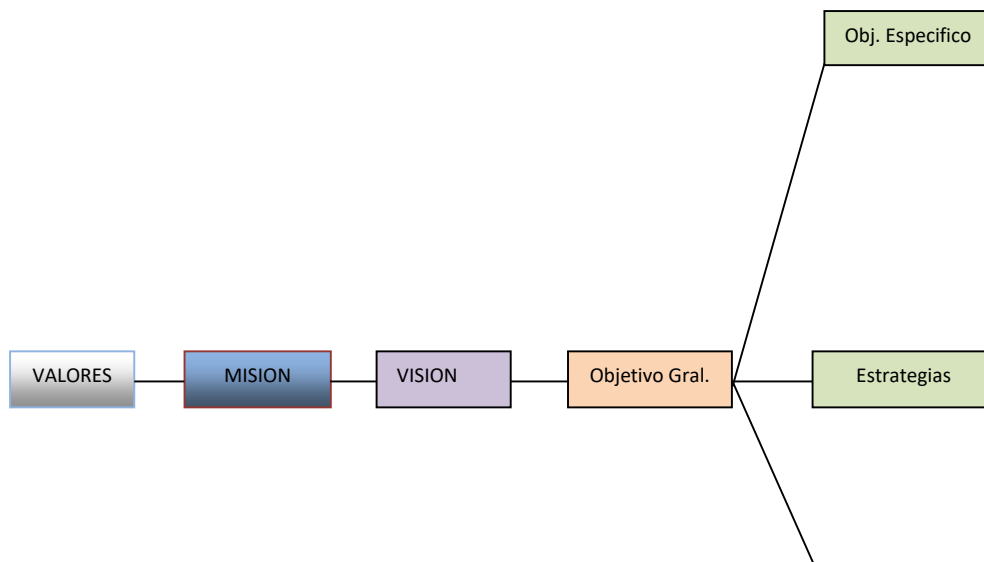
Actividades:

- Realizar el análisis y verificación de los recursos disponibles.
- Evaluar la magnitud de impacto del objetivo en la organización.
- Realizar la reformulación del objetivo disminuyendo la magnitud o alcance del mismo.
- La modificación de las estrategias y/o acciones para alcanzar el objetivo.

Indicadores:

- Recursos disponibles, número de verificaciones.
- Grado de impacto del objetivo en la organización.
- Grado de reformulaciones del objetivo.
- Grado de modificación de la estrategia y numero de acciones para alcanzar el objetivo.

MODELO PARA DETERMINAR LA MISION, VISION, OBJETIVOS POLITICAS Y ESTRATEGIAS (GRAFICO N° 10)



Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIAS DEL PLAN DE ACCION 2012 – 2017 (CUADRO 13)

| ESTRATEGIA | ACTIVIDADES | RESULTADOS | RESPON SABLES |
|--|---|---|---|
| <p><u>Estrategias para las Potencialidades.</u> Estrategia 1 Fortalecimiento a nivel Político, con el Gobierno Central como departamental, participación en debates de desarrollo regional.</p> <p>Estrategia 2 Generar lobbies, y realizar reuniones con organizaciones económicas Nacionales e Internacionales, y suscribir convenios con resultados tangibles.</p> <p>Estrategia 3</p> | <p>Acercamientos con el Gobierno central y departamental, para firmar acuerdos marco, proponer políticas, leyes y proyectos de desarrollo económico empresarial.</p> <p>Participar o promover foros, debates, reuniones, etc. Con entidades Gubernamentales, Gobierno Central, Gobierno departamental, para impulsar el desarrollo regional de planes y proyectos.</p> <p>Reuniones preparatorias con cámaras, coordinar y definir acciones que se realizaran en los lobbies, a fin de concertar y concretar reuniones con la organización económica productiva Internacional.</p> <p>Concretar y desarrollar reuniones con organizaciones económicas Nacionales e Internacionales y firma de convenios de ayuda cooperación, financiamiento, riesgo compartido y otros.</p> <p>Planear las acciones necesarias para desarrollar y ejecutar los convenios firmados.</p> | <p>Acuerdos firmados con el poder ejecutivo Nacional, Regional y la FEPLP.</p> <p>Leyes, políticas, estrategias y programas de fortalecimiento Propuestos.</p> <p>Grado de participación en la elaboración de nuevos proyectos .</p> <p>Logro de acuerdos concertados y concretados de ayuda Internacional.</p> <p>Convenios suscritos entra la FEPLP con organismos Nacionales e Internacionales de cooperación y financiamiento.</p> <p>Grado de participación de las cámaras y representantes empresariales interesados para ejecutar estas acciones.</p> <p>Solución y conciliación de diferencias entre la Directiva de FEPLP, con los</p> | <p>Presidente de la FEPLP.</p> <p>Presidentes de las diferentes cámaras.</p> <p>Presidente de la FEPLP.</p> <p>Presidentes de las diferentes cámaras.</p> <p>Comité de planificación.</p> |

| | | | |
|--|--|---|--|
| <p>Promover y articular reuniones de conciliación y afianzamiento de relaciones con el Gobierno Central, para aplicar más eficiente las políticas y programas de incentivo a la producción estatal, llevando adelante programas y proyectos de desarrollo conjuntos.</p> <p>Estrategias para las Limitaciones. Estrategia 4 Planteamientos en formulación de decretos y leyes. Relacionamiento directo con el Gobierno mediante lobbies.</p> <p>Estrategia 5 Ampliar la influencia directorio sobre las cámaras siendo un directorio concertador, aglutinador y con gran representatividad.</p> | <p>Reuniones de conciliación con el Gobierno y las instituciones afiliadas.</p> <p>Reuniones de conciliación y afianzamiento de relaciones con el Gobierno Central, y mostrar ser un adecuado negociador con éste.</p> <p>Conciliación de intereses de ambas partes, firmando convenios de cooperación mutua para el desarrollo de la región.</p> <p>Reuniones de coordinación y cooperación mutua con la bancada paceña.</p> <p>Proponer proyectos de leyes y modificación de reglamentaciones de interés del sector, para su discusión y aprobación en el parlamento.</p> <p>Reuniones de carácter informativo y participativo para definir guías de acción al interior de la organización.</p> <p>Coordinar agendas para buen desempeño de funciones y prestación de servicios de acuerdo a las necesidades de los afiliados.</p> | <p>afiliados y coordinación de los temas a tratar con el Gobierno.</p> <p>Conciliación de intereses con el Gobierno, la FEPLP y sus afiliados.</p> <p>Convenios firmados y comprometidos entre la FEPLP, CDEPDL; COR, Gobierno Central, Gobernación, Ministerios y organismos e instituciones de Cooperación y financiamiento para el desarrollo regional.</p> <p>Leyes y proyectos propuestos entre la FEPLP y la bancada paceña.</p> <p>Participación en Foros y seminarios legislativos.</p> <p>Decretos departamentales de desarrollo económico regional elaborados con la Federación.</p> <p>Guías y acciones propuestas a los afiliados que engloban los intereses generales de todas las cámaras.</p> <p>Propuestas y acciones del directorio aceptadas por cada Cámara.</p> <p>Propuestas y acciones de responsabilidad social aplicadas en la prestación de sus servicios.</p> | <p>Presidente de la FEPLP.</p> <p>Presidentes de las diferentes cámaras.</p> <p>Presidente de la FEPLP.</p> <p>Presidentes de las diferentes cámaras.</p> <p>Comité de organización.</p> <p>Presidente de la FEPLP.</p> <p>Presidentes de las diferentes cámaras.</p> <p>Comité de organización.</p> <p>Comité de planificación.</p> |
|--|--|---|--|

ESTRATEGIAS DEL PLAN DE ACCION 2012 – 2017

| ESTRATEGIA | ACTIVIDADES | RESULTADOS | RESPON SABLES |
|--|--|---|--|
| <p>Estrategia 6 Diseñar y desarrollar nuevos servicios, dar mayor valor agregado a los que se presta, captación de recursos económicos, nuevos afiliados y nuevas fuentes de ingresos para la institución.</p> <p>Estrategia 7 Desarrollar estudio para determinar grado de disconformidad de asociados, superar y enmendar las falencias que generan pérdida de asociados, efectivizar, mejorar servicios que actualmente presta la Federación.</p> <p>Estrategias para los Desafíos. Estrategia 8 Convenios con instituciones y organismos Nacionales e Internacionales de cooperación y financiamiento, elaboración y ejecución de proyectos, programas de desarrollo humano con cuidado y preservación del medio ambiente.</p> | <p>Estudio de requerimientos y necesidades de los afiliados y de la sociedad profesional, creación de nuevos servicios de capacitación y consultoría.</p> <p>Planificación de la prestación de nuevos servicios.</p> <p>Desarrollo y ejecución de los nuevos servicios.</p> <p>Evaluación del cumplimiento de funciones, servicios que presta actualmente, determinar causas del alejamiento de afiliados y definir acciones a desarrollar para revertir esta situación.</p> <p>Comparar grado de impacto que tiene los servicios entre sus asociados, establecer defectos y virtudes que poseen los mismos, reencauzar, ajustar prestación de servicios y planificar la reingeniería de los mismos.</p> <p>Formular políticas y estrategias para mejorar el desarrollo de servicios acorde con las necesidades de sus asociados.</p> <p>Reuniones de información y acuerdo con todos sus afiliados, para obtener apoyo incondicional y decidido de estos, realización de proyectos y programas de desarrollo humano y ecológico productivo y presentados por cada una de las cámaras y de acuerdo al sector que representa.</p> <p>Desarrollar reuniones con instituciones, organismos Nacionales de cooperación,</p> | <p>Estudio de necesidades insatisfechas por los servicios prestados por la FEPLP.</p> <p>Índices de costos y beneficios. Grados de aceptación y satisfacción de los nuevos servicios. Nuevos servicios ofertados por la FEPLP a sus afiliados.</p> <p>Grado de satisfacción de los asociados en la prestación de servicios.</p> <p>Calificación de funciones y servicios por parte de sus asociados.</p> <p>Políticas, estrategias formuladas y presentadas a sus afiliados.</p> <p>Proyectos presentados por las cámaras.</p> <p>Proyectos aprobados para su financiamiento por organismos internacionales.</p> <p>Programas y proyectos ejecutados y desarrollados.</p> | <p>Presidente de la FEPLP.</p> <p>Presidentes de las diferentes cámaras.</p> <p>Comité de organización.</p> <p>Comité de planificación.</p> <p>Presidente de la FEPLP.</p> <p>Presidentes de las diferentes cámaras.</p> <p>Comité de planificación.</p> <p>Comité de organización.</p> <p>Presidente de la FEPLP.</p> <p>Presidentes de las diferentes cámaras.</p> <p>Comité de planificación.</p> |

| | | | |
|--|---|--|--|
| <p>Estrategia 9 Mejorar relación FEPLP – Estado, fortalecer apertura Gobierno sector empresarial privado, generar programas y proyectos de desarrollo humano y ecológico productivos.</p> | <p>financiamiento, presentar programas y proyectos, logrando su aprobación para su ejecución.</p> <p>Promover y desarrollar reuniones con instituciones y organismos Internacionales de cooperación y financiamiento para lograr el apoyo económico financiero.</p> <p>Convocar a sus asociados a una reunión, donde se informe cuantos y cuales proyectos han sido aprobados, definir quienes o que cámaras las llevaran a cabo.</p> <p>Realizar acercamientos con el Gobierno, conciliar intereses y fortalecer la apertura con el sector.</p> <p>Coordinar acciones, actividades con el Estado para fortalecer las políticas económicas y el proceso de cambio, generando confianza mutua y cooperación.</p> <p>Ser eje articulador y representativo del desarrollo económico productivo del departamento, con gran poder de negociación con el Gobierno, logrando mayor participación del sector privado en las decisiones político económico del Estado.</p> | <p>Grado de participación en la generación y ejecución de proyectos y programas.</p> <p>Proyectos y programas propuestos al Estado para su consideración.</p> <p>Proyectos y programas aprobados, financiados y ejecutados por la FEPLP, el Gobierno central y Regional.</p> | <p>Comité de organización.</p> <p>Presidente de la FEPLP.</p> <p>Presidentes de las diferentes cámaras.</p> <p>Comité de organización.</p> |
|--|---|--|--|

ESTRATEGIAS DEL PLAN DE ACCION 2012 – 2017

| ESTRATEGIA | ACTIVIDADES | RESULTADOS | RESPONSABLES |
|--|--|---|--|
| <p><u>Estrategias para los Riesgos</u> Estrategia 10 Constituir comisión planificadora encargada de elaboración de planes, programas y cursos de acción para elevar niveles de eficiencia y productividad de la gestión administrativa de la FEPLP, y le permita planificar acciones de defensa que podrían tomar para minimizar la competencia desleal de empresas estatales.</p> <p>Estrategia 11 Mejorar relación con Gobierno, a través de reuniones de conciliación de intereses y apoyo mutuo firmando acuerdos en el marco de entendimiento y mutua cooperación.</p> <p><u>Estrategia para el cierre de brecha cuando el tiempo necesario para alcanzar el objetivo es insuficiente:</u> Estrategia 12 Verificar si la FEPLP cuenta con recursos necesarios para alcanzar el objetivo estratégico propuesto, si es que el tiempo para alcanzarlo no es el adecuado para su cumplimiento.</p> | <p>Promover, concretar reuniones con afiliados, analizar la problemática del crecimiento de empresas productivas públicas y de competencia desleal que esta presenta al sector, evaluar peligro que representa el funcionamiento y representatividad de la institución, la posible creación de cámaras y/o Federaciones paralelas Estatales,</p> <p>Determinar la constitución de comisión planificadora, decidir quienes serán los que la constituyan, sus funciones, atribuciones, derechos y obligaciones. Esta comisión deberá estar encargada de analizar las acciones a seguir para recuperar la confianza y representatividad de la FEPLP ante las cámaras y el sector productivo privado en su conjunto.</p> <p>Planear las acciones y estrategias eficaces y llevar a cabo, para enfrentar y minimizar las amenazas que representan la creación de empresas productivas públicas para el sector.</p> <p>Promover reuniones de conciliación de intereses, apoyo mutuo con el Gobierno y lograr algunos privilegios para sus asociados.</p> <p>Proponer y presentar planes y programas de incentivo, creación y desarrollo de emprendimientos económico productivos.</p> <p>Innovar y diversificar los servicios que presta la FEPLP.</p> <p>Otorgar mayor participación a los asociados en la planificación, y control para elevar la eficiencia de los servicios.</p> | <p>Planes, programas y proyectos elaborados y presentados por La FEPLP a sus afiliados, con el fin de evitar la competencia desleal.</p> <p>Grado de efectividad y aplicación de los planes presentados.</p> <p>Grado de eficacia de las estrategias elaboradas y empleadas.</p> <p>Cooperación entre la FEPLP y el Gobierno Regional.</p> <p>Planes y Programas elaborados.</p> <p>Servicios innovados.</p> <p>Grado de participaciones en planificación y control.</p> <p>Cantidad de recursos disponibles.</p> <p>Objetivos tratados y reformulados.</p> <p>Grado de modificaciones de estrategias y/o acciones.</p> | <p>Presidente de la FEPLP.</p> <p>Presidentes de las diferentes cámaras.</p> <p>Comité de planificación.</p> <p>Comité de organización.</p> <p>Presidente de la FEPLP.</p> <p>Presidentes de las diferentes cámaras.</p> <p>Comité de planificación.</p> <p>Comité de organización.</p> <p>Presidente de la FEPLP.</p> <p>Presidentes de las diferentes cámaras.</p> <p>Comité de planificación.</p> |

| | | | |
|---|--|---|---|
| <p><u>Estrategia para el cierre de brecha cuando la magnitud o alcance del objetivo es demasiado grande y consecuentemente inalcanzable.</u></p> <p>Estrategia 13</p> <p>Analizar importancia del objetivo, cual grande es la brecha de la estrategia y mesurar la magnitud de impacto del objetivo dentro el plan estratégico institucional, además de verificar si la institución cuenta con los recursos necesarios para mantener el objetivo.</p> | <p>Realizar el análisis y verificación de los recursos disponibles.</p> <p>Evaluar el impacto del alcance del objetivo en la organización.</p> <p>Realizar la reformulación del objetivo incrementado el tiempo suficiente para alcanzarlo.</p> <p>La modificación de las estrategias y/o acciones para alcanzar el objetivo.</p> <p>Realizar el análisis y verificación de los recursos disponibles.</p> <p>Evaluar la magnitud de impacto del objetivo en la organización.</p> <p>Realizar la reformulación del objetivo disminuyendo la magnitud o alcance del mismo.</p> <p>La modificación de las estrategias y/o acciones para alcanzar el objetivo.</p> | <p>Recursos disponibles, número de verificaciones.</p> <p>Grado de impacto del objetivo en la organización.</p> <p>Grado de reformulaciones del objetivo.</p> <p>Grado de modificación de la estrategia y numero de acciones para alcanzar el objetivo.</p> | <p>Presidente de la FEPLP.</p> <p>Presidentes de las diferentes cámaras.</p> <p>Comité de planificación.</p> <p>Comité de organización.</p> |
|---|--|---|---|

RECOMENDACIONES A LA PROPUESTA

Para la que la propuesta pueda ser llevada a la práctica es necesario seguir las siguientes recomendaciones:

- Lograr que todos lo ejecutivos de la FEPLP estén predispuesto para iniciar el proceso de implementación del plan estratégico institucional y participen en el mismo.
- Es necesario no omitir ningún paso de la propuesta para que los resultados tenga el éxito esperado.
- Se debe realizar un manual de procesos donde se determinara los procedimientos y acciones a seguir en cada cargo y reformular el manual de organización y funciones donde se especifiquen las obligaciones, atribuciones y responsabilidades del personal.
- Es necesario contar con los suficientes recursos materiales, económicos, financieros, humanos, etc. para llevar a cabo el plan estratégico propuesto.
- Es necesario la conformación de un equipo de trabajo multidisciplinario para la formulación de planes y proyectos que contemple el plan estratégico institucional.

- La FEPLP debe elaborar anualmente su programa operativo anual para guiar y controlar sus actividades. También es importante dar mayor valor agregado a los servicios que presta la FEPLP.
- Es necesario que la FEPLP cuente con un consejo consultivo y de coordinación, especializado en asesorar, coordinar y controlar las acciones que se desarrollen para el alcance de los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo.

ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PEI

EN LA FEPLP

La presente estrategia busca describir las acciones que se deben seguir en el proceso de implantación del plan estratégico institucional en la administración de la FEPLP, definido para el periodo 2012 – 2017.

Objetivo

Formular una estrategia de implementación del PEI que permita la adecuada y efectiva ejecución del mismo en la FEPLP.

Método de la implementación

El método a aplicarse para la implementación del PEI es el instrumento que consiste “en la aplicación completa y al mismo tiempo de las medidas de mejoramiento, previo acondicionamiento y preparación del personal para el cambio a suscitarse”⁴⁷. Se aplica este método debido a que la FEPLP es una institución que posee una sólida infraestructura administrativa y a las características particulares del PEI que no implica un gran volumen de funciones, procesos y operaciones para su implementación.

Beneficiarios

Si bien, tanto la estrategia de implementación o proceso de preparación, como el desarrollo y/o aplicación del PEI, en el transcurso del tiempo de su vigencia, tendrá un costo o mejor dicho una inversión, montos tentativos que se lo presenta en el cronograma de actividades.

Sin embargo, los beneficios que le significara a la administración de la FEPLP serán muy significativos y beneficios, dado que le permitirán lograr elevar su eficiencia y rendimiento en el cumplimiento de sus funciones y objetivos, además de recobrar su liderazgo y representatividad.

⁴⁷ Enrique, B. Franklin, Organización de Empresas Edición Mac Graw Hill, México 2006 Pagina 28.

Así mismo, con este proceso los directos beneficiarios serán todos los asociados de la Institución, por que verán que su entidad matriz les presta los servicios que precisan y vela por sus intereses de manera indirecta beneficiara a toda la sociedad Paceña, consecuentemente el país en su conjunto.

Cronograma de actividades

En el cronograma de actividades se establecen responsables, fechas de inicio y finalización de cada actividad, además de señalar el tiempo calendario considerado para cada paso. Para el presente caso se ha diseñado el siguiente cronograma de actividades, (ver anexo 5).

Recursos necesarios para la implementación del PEI

Para desarrollar la estrategia de implementación del PEI en la FEPLP, es necesario disponer de los siguientes recursos:

1.- Recursos humanos.

La implementación del PEI requiere contar con un personal capacitado e idóneo para los cargos nuevos que precisa el plan, los cuales se los puede encontrar en la misma institución. Así mismo en este proceso deben participar activamente los ejecutivos y director de la FEPLP, así como el personal de apoyo administrativo con que cuenta la institución.

2.- Recursos Financieros.

Los recursos económicos financieros con los que se pagara el costo de la implementación serán financiados por la FEPLP en su totalidad.

3- Responsables.

Los responsables de la implementación del PEI dentro de la FEPLP son:

- En el proceso de aprobación y aplicación del plan los responsables directos son: El Directorio en pleno y el personal ejecutivo de la institución.

- Para el proceso de capacitación e información los responsables son: personal ejecutivo y comité de planificación.

BIBLIOGRAFIA

Estatutos FEPLP

Jiménez Castro Wilburg, "Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa" Fondo de Cultura Económica, México.

Goodstein Leonard, Nolan Timothy, Pfeiffer William, "Planeación Estratégica Aplicada" Mc Graw Hill Interamericana SA. Colombia, 2001.

Harold Koontz, O' Donell y Heinz Weihrich "Administración una Perspectiva Global" Mc Graw Hill México 2000.

Steiner George "Planificación Estratégica" Editorial Continental, México 1998.

Hampton, David, Gestión Estratégica Empresarial, Editorial Mc Graw – Hill Edición 2001.

Charles Hill Administración estratégica, 3ª Edición, Mac Graw Hill, 2000.

Thompson Et. Al. (1998), Dirección y Administración Estratégica, Editorial Mc Graw Hill, primera edición en español, México.

Pérez Rosales Manuel "Diccionario de Administración" 3º Edición Ed. San Marcos Lima Perú 1995.

Harold Koontz. Estrategia, Planificación y Control 1991.

www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/43/

Idalberto Chiavenato "Administración en los Nuevos Tiempos" 3ra edición Mac Graw Hill Int. Colombia 2002.

Hill Charles Administración Estratégica 3ª Edición Mac Graw Hill 2000.

Min. Desarrollo Sostenible y Planificación "Guía para la Formulación del Plan Estratégico Institucional"

Pérez Rosales Manuel "Diccionario de Administración" 3º Edición Ed. San Marcos Lima Perú 1995.

Bowman Cliff, "Administración Estratégica" Edición Prentice Hall Hispanoamericana 1996.

Münch, Lourdes y Ángeles, Ernesto. " Métodos y Técnicas de Investigación" Ed. Trillas México. Doceava Edición. 2007.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar "Metodología de la Investigación", Edit. Mc Graw Hill, Cuarta Edición, México 2006.

Arandia Léxin, "Métodos, Técnicas de Investigación y Aprendizaje", Ed. Umsa, La Paz – Bolivia, 1989.

Hernández, Sampieri Roberto, "Metodología de la Investigación", Edición Mac Graw Hill, 2002, México D.F.

Martínez Víctor Manuel "Teoría Practica del Diagnostico Administrativo" Editorial Trillas, México 1998.

Enrique, B. Franklin, Organización de Empresas, Ed. Mc Graw Hill, México 2006.

BIBLIOGRAFIA

Estatutos FEPLP

Jiménez Castro Wilburg, "Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa" Fondo de Cultura Económica, México.

Goodstein Leonard, Nolan Timothy, Pfeiffer William, "Planeación Estratégica Aplicada" Mc Graw Hill Interamericana SA. Colombia, 2001.

Harold Koontz, O' Donell y Heinz Weihrich "Administración una Perspectiva Global" Mc Graw Hill México 2000.

Steiner George "Planificación Estratégica" Editorial Continental, México 1998.

Hampton, David, Gestión Estratégica Empresarial, Editorial Mc Graw – Hill Edición 2001.

Charles Hill Administración estratégica, 3ª Edición, Mac Graw Hill, 2000.

Thompson Et. Al. (1998), Dirección y Administración Estratégica, Editorial Mc Graw Hill, primera edición en español, México.

Pérez Rosales Manuel "Diccionario de Administración" 3º Edición Ed. San Marcos Lima Perú 1995.

Harold Koontz. Estrategia, Planificación y Control 1991.

www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/43/

Idalberto Chiavenato "Administración en los Nuevos Tiempos" 3ra edición Mac Graw Hill Int. Colombia 2002.

Hill Charles Administración Estratégica 3ª Edición Mac Graw Hill 2000.

Min. Desarrollo Sostenible y Planificación "Guía para la Formulación del Plan Estratégico Institucional"

Pérez Rosales Manuel "Diccionario de Administración" 3º Edición Ed. San Marcos Lima Perú 1995.

Bowman Cliff, "Administración Estratégica" Edición Prentice Hall Hispanoamericana 1996.

Münch, Lourdes y Ángeles, Ernesto. " Métodos y Técnicas de Investigación" Ed. Trillas México. Doceava Edición. 2007.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar "Metodología de la Investigación", Edit. Mc Graw Hill, Cuarta Edición, México 2006.

Arandia L xin, "Métodos, Técnicas de Investigación y Aprendizaje", Ed. Umsa, La Paz – Bolivia, 1989.

Hernández, Sampieri Roberto, "Metodología de la Investigación", Edición Mac Graw Hill, 2002, México D.F.

Martínez Víctor Manuel "Teoría Practica del Diagnostico Administrativo" Editorial Trillas, México 1998.

Enrique, B. Franklin, Organización de Empresas, Ed. Mc Graw Hill, México 2006.

CUESTIONARIO DE PREGUNTA PARA ENTREVISTA A PRESIDENTES DE CAMARAS

- 1.- ¿Según su experiencia que problemas presenta en las últimas gestiones la Federación de empresarios de La Paz?
- 2.- ¿Cree Usted que la institución cumple a cabalidad las funciones para lo que fue creada?
- 3.- Según su opinión los servicios que presta la FEPLP son los que los asociados precisan y cuáles son estos?
- 4.- ¿Sabe usted si la FEPLP cuenta con algún tipo de plan que guie sus acciones?
- 5.- ¿la Federación realiza o cuenta con un sistema o proceso de planificación?, ¿de ser así que modelo de planificación utiliza?
- 6.- ¿Considera usted que es necesario que la FEPLP cuente con un plan estratégico institucional?, ¿Por qué?
- 7.- ¿Con que planes y Programas de la Federación, plantearía Usted como líneas de acción?
- 8.- ¿Qué Estrategia utilizaría para la Federación para tener un mayor desarrollo?
- 9.- ¿Cómo mejorar la situación Económica de la FEPLP?
- 10.- ¿Qué fuentes de Financiamiento sería factible de aplicar para la Federación?
- 11.- ¿De acuerdo a su experiencia que debilidades y fortalezas tiene la federación?
- 12.- ¿Según usted cuales son las oportunidades que actualmente presenta el entorno deben ser aprovechadas para la FEPLP y de qué manera?
- 13.- ¿De acuerdo a su conocimiento cuales son las principales amenazas que la federación debe enfrentar del entorno?, y ¿Cómo debería enfrentarlas?
- 14.- ¿Considera usted que la federación cuenta con el suficiente presupuesto para cumplir adecuadamente con sus funciones?, ¿Por qué?
- 15.- Cuales son las fuentes de financiamiento de la federación? Y ¿Considera usted que la institución puede mejorar su situación económica financiera?

16.- ¿Que cuestiones de responsabilidad social plantearía como necesidades, dentro de que campo lo aplicaría, buscaría financiamiento en caso de tener un plan de acción de Influencia Social?

17.- ¿Algo que usted pueda añadir o plantear para que se lleve a cabo y reciba respaldo de las demás Cámaras?

CUESTIONARIO PARA EL PRESIDENTE EJECUTIVO DE LA FEDERACION DE EMPRESARIOS PRIVADOS DE LA PAZ

1.- ¿Qué problema, según su experiencia, actualmente presenta la Federación?

2.- ¿La Federación tiene actualmente alguna clase de plan o planes?, ¿Cuales son?

3.- ¿Cómo y quiénes son los encargados de la planificación en la Federación?

4.- ¿Cuenta la institución con un departamento o sistema de planificación?, y ¿Qué modelo, tipo, o proceso de planificación se utiliza en la Federación para elaborar los planes estratégicos y operativos?

5.- ¿Considera Usted necesario que la institución cuente con un plan estratégico institucional, por qué?

6.- ¿Cuál sería la Misión nueva y Visión de la federación con una Proyección a cinco años Plazo?

7.- ¿Según su opinión cuales son los mecanismos para alinear los Objetivos Estratégicos de La FEPLP con sus Afiliados?

8.- ¿Con que planes y Programas de la Federación, plantearía Usted como líneas de acción?

9.- ¿Qué Estrategia utilizaría para la Federación para tener un mayor desarrollo?

10.- ¿Cómo mejorar la situación Económica de la FEPLP?

11.- ¿Qué fuentes de Financiamiento sería factible de aplicar para la Federación?

12.- ¿Qué tipo o modelo de planificación utiliza los sistemas Administrativos que deberían implantarse?

13.- ¿Cómo ve la forma de Elección y aceptación social y que plantearía para mejorar y asumir mayor legitimidad para tener una mejor imagen corporativa?

REGIMEN DE REPRESENTACION

14.- ¿Actualmente con que fortalezas cuenta la Federación?

LIDERAZGO

15.- ¿Cuáles son sus principales debilidades de federación?

INTERACCION SOCIAL

16.- ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades que presenta el entorno de la federación actualmente?

RESPONSABILIDAD SOCIAL

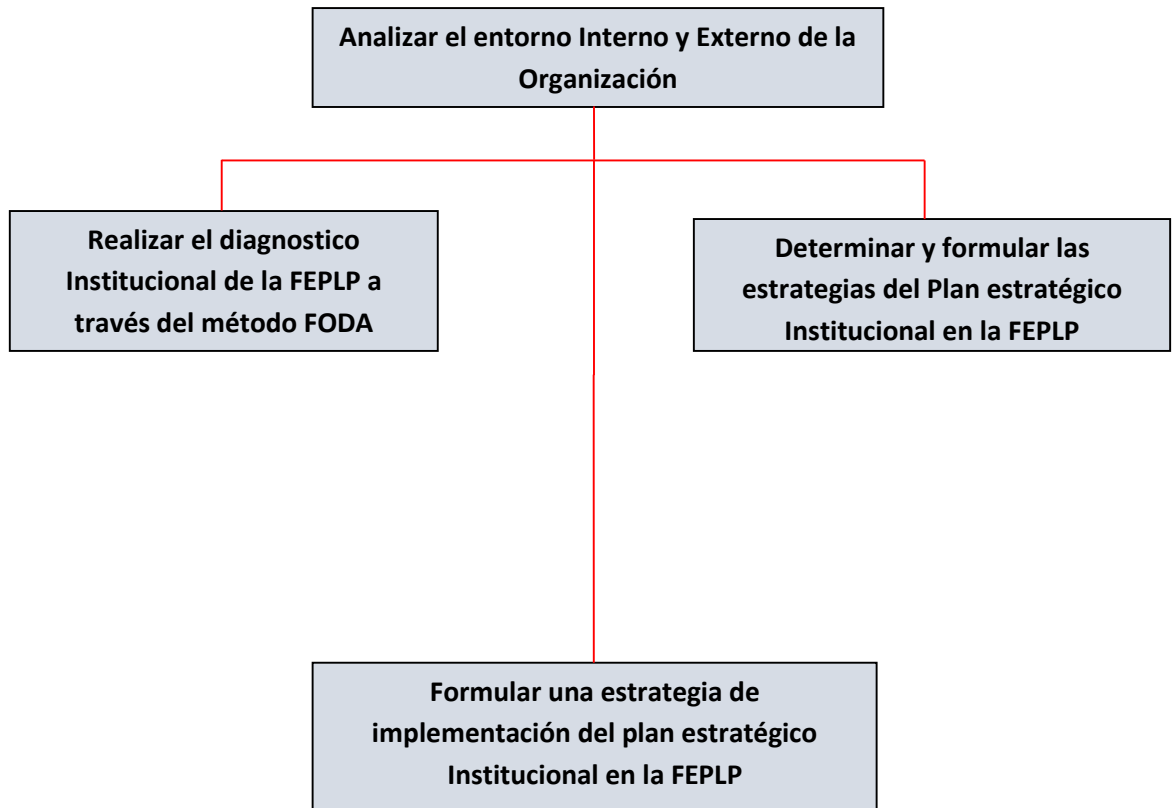
17.- ¿Cómo cree Usted que se deberían aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas que usted menciona?

SUGERENCIAS

18.- ¿Algo que usted pueda añadir o plantear para que se lleve a cabo y reciba respaldo de las demás Cámaras?

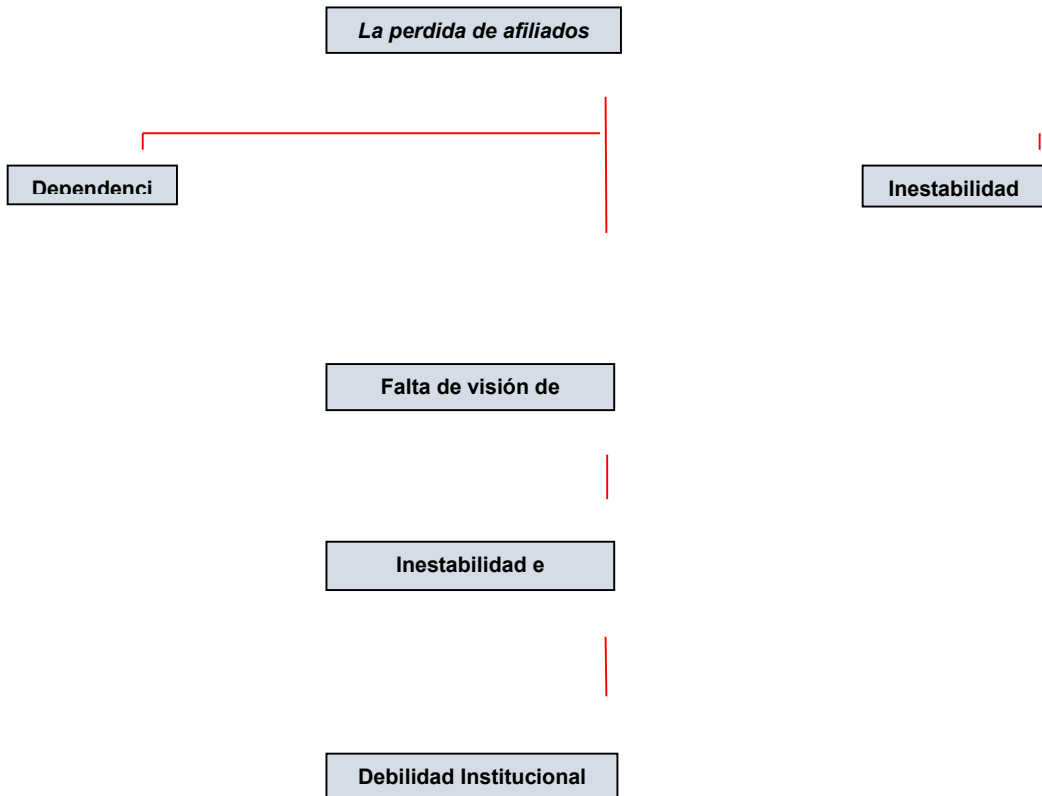
ARBOL DE OBJETIVOS DEL MARCO PRACTICO

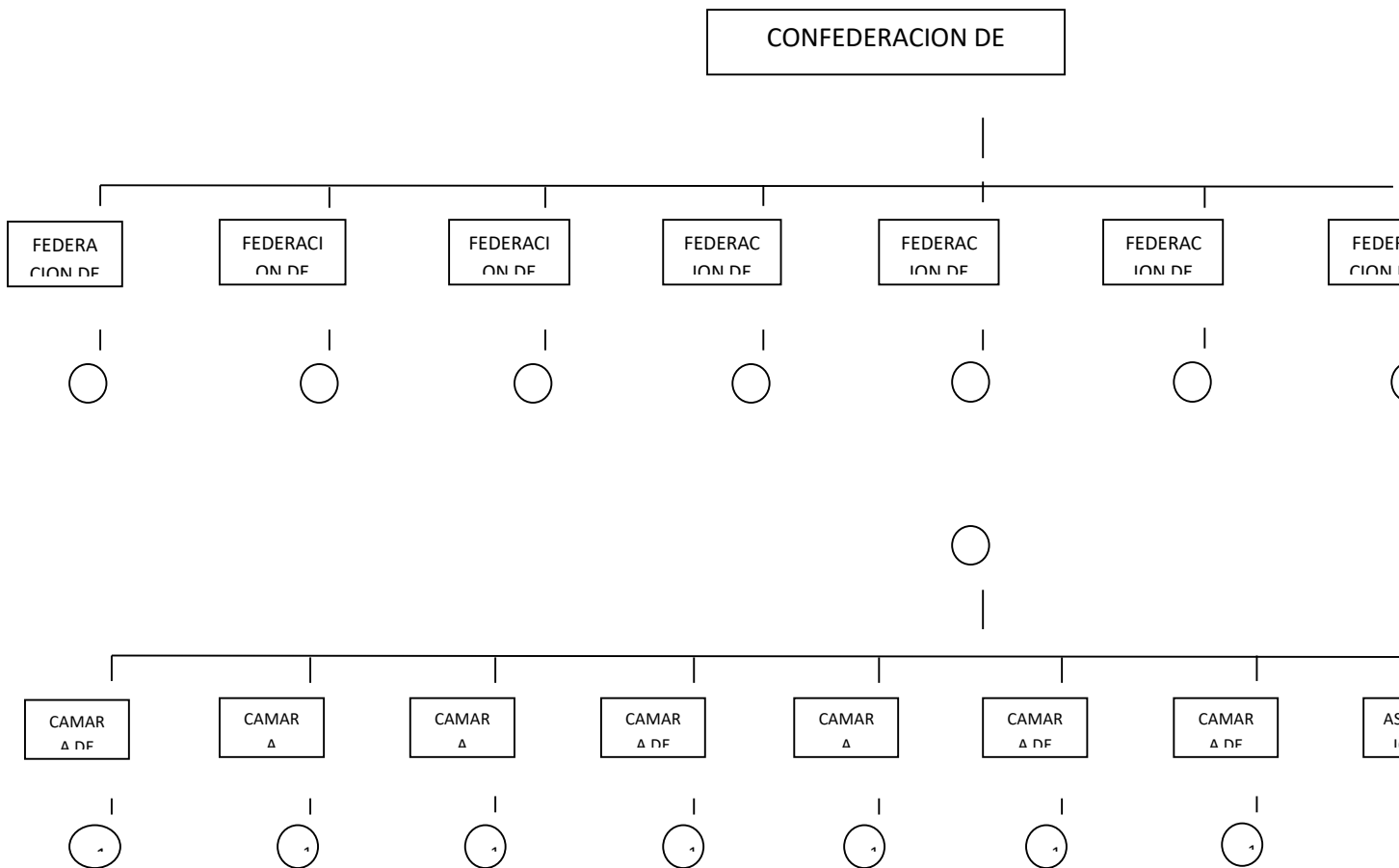
(ANEXO 2)



ADDON DE

(ANEXO 1)





1.- DATOS RECOPIADOS DE LAS MEMORIAS DE LA FEDERACION DE EMPRESARIOS PRIVADOS DE LA PAZ

2,3,4,5,6,7,8,9.- DE ACUERDO A EL NUMERO DE AFILIADOS DE CADA FEDERACION DEPARTAMENTAL QUE VARIA EN EL NUMERO, PROPUESTA ELABORADA POR EL TRABAJO DIRIGIDO.

10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19.- SEGÚN ORGANIGRAMA DE CADA CAMARA, ASOCIACIONES, UNIONES , UNIVERSIDADES Y OTRAS ENTIDADES AFILIADAS A CADA SECTOR.

