

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



TRABAJO DIRIGIDO

**DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
TRANSFORMACIÓN A SRL DE LA EMPRESA
CONBELT CONSTRUCCIONES**

Presentada para la obtención del grado de licenciatura en administración de empresas

POR: JULIO CESAR GOMEZ

TUTOR ACADEMICO: M. SC. PABLO RIVEROS NAVA

TUTOR INSTITUCIONAL: ARQ. EDWIN BELTRAN VARGAS

LA PAZ – BOLIVIA

2021



DEDICATORIA

Las raíces de la educación son amargas, pero la fruta es dulce “Aristóteles”.

Al culminar una etapa más de mi vida dedico el presente trabajo a Dios por darme la fortaleza y las fuerzas para seguir adelante en el camino de la vida y poder vencer los obstáculos.

A mi familia por su apoyo incondicional y en especial a mi madre Maria Luisa Gomez Quispe que es uno de los pilares fundamentales en mi vida, por todo el cariño y el apoyo incondicional para seguir y salir adelante.



AGRADECIMIENTOS

A Dios por brindarme la fuerza y fortaleza para poder lograr culminar una etapa importante en mi vida.

A mi familia por su apoyo incondicional en todo el proceso de mi formación profesional y en esta última fase en la elaboración del presente trabajo.

A la casa de estudios superiores Universidad Mayor de San Andrés por formar profesionales de excelencia para el desarrollo del país en sus diferentes áreas, como también a la carrera de Administración de Empresa y a todos los docentes y administrativos.

A mi tutor académico M.Sc. Pablo Riveros Nava por su experiencia y conocimiento, por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional en poder realizar el presente trabajo.

A la empresa Conbelt Construcciones encabezado por el gerente general Arq. Edwin Beltrán Vargas y a todo su equipo de trabajo por abrirme las puertas y brindarme su apoyarme en todo momento para poder realizar el presente trabajo.

Agradecido con todas las personas, amigos y compañeros que formaron parte a lo largo de mi formación profesional.



RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo Dirigido busca el diseño de un plan estratégico para la empresa Conbelt Construcciones con el fin de mejorar su gestión empresarial y poder lograr la transformación a SRL de manera efectiva.

Conbelt Construcciones con amplia trayectoria en el sector de la construcción debido a su crecimiento busca constituirse como una SRL, para tal efecto se pretende implementar un plan estratégico corregir y mejorar falencias mediante la aplicación de instrumentos de gestión dentro de la empresa. De tal manera que el estudio se realiza en la empresa en sus tres niveles: estratégico, táctico y operativo, para lograr el objetivo del presente estudio se lo realizó mediante el método deductivo y estudio descriptivo. A consecuencia con la aplicación de los instrumentos de observación directa y entrevista se pudo llegar a un resultado de que evidentemente es necesario la implementación oportuna de un plan estratégico apoyado con instrumentos de gestión para un normal y mejor funcionamiento de todas las áreas de la empresa ya que no se aplica el proceso administrativo de manera adecuada ni correcta, también cabe destacar que la empresa cuenta con un buen ambiente de trabajo y muestra la predisposición de poder mejorar para lograr un buen desempeño y de esta manera poder lograr uno de los propósitos que tiene la empresa a largo plazo de ampliarse a otros departamentos.

En muchos casos la inexistencia de un plan estratégico y la no aplicación de un proceso administrativo genera como resultado problemas y falencias al normal funcionamiento y que esto impide que la empresa pueda lograr sus objetivos a largo plazo. Este es el caso de muchas empresas en Bolivia que se piensa que la ciencia y arte de administrar solo son para las grandes empresas.



INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
ASPECTOS GENERALES	3
1.1 Antecedentes.....	3
1.1.1 Antecedentes del sector	3
1.1.1.1 La industria de la construcción	4
1.1.1.2 La construcción en Bolivia.....	4
1.1.1.3 La construcción en el departamento de La Paz.....	11
1.1.2 Antecedentes de la empresa.....	12
1.2 Planteamiento del problema	15
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo general.....	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 Resultados.....	16
1.5 Alcances de la intervención.....	17
1.5.1 Alcance geográfico	17
1.5.2 Alcance institucional.....	17
1.5.3 Alcance temático.....	17
1.5.4 Alcance temporal	17
CAPÍTULO II	18
REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES	18
2.1 ¿Que es Planeación?.....	18
2.1.1 Clasificación de tipos de planes.....	18
2.1.2 Proceso de la planeación.....	19
2.2 ¿Que es Estrategia?.....	22
2.2.1 Tipos de estrategia	23
2.2.1.1 Estrategias inesperadas (no planeadas)	24
2.2.1.2 Estrategias deliberadas (planeadas).....	25



2.2.2 Proyección estratégica	25
2.2.2.1 Estrategia a nivel de negocio.....	26
2.2.2.2 Estrategias funcionales.....	26
2.2.3 Implementación estratégica	26
2.3 Planificación estratégica.....	27
2.3.1 Características de la planificación estratégica	28
2.3.2 Propósito de la planificación estratégica	29
2.4 Monitoreo estratégico.....	30
2.5 Competitividad	30
2.5.1 Ventaja competitiva	30
2.5.1.1 Eficacia o efectividad.....	31
2.5.1.2 Eficiencia.....	31
2.6 Cuadro de Mando Integral (CMI).....	32
2.6.1 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	32
2.6.1.1 Las perspectivas financieras.....	33
2.6.1.2 La perspectiva del cliente.....	33
2.6.1.3 La perspectiva del proceso interno.....	33
2.6.1.4 La perspectiva de formación y crecimiento	34
2.7 Desarrollo organizacional.....	35
2.7.1 Objetivos del D.O.	36
2.7.2 El proceso del D.O.....	37
2.7.3 Características del cambio transformacional	38
2.7.4 Alteraciones ambientales e internas desencadenan el cambio.....	38
2.8 Referencias organizacionales	39
2.9 Referencias legales	40
2.9.1 Constitución política del Estado	41
2.9.2 Código de Comercio.....	41
2.9.3 Fundempresa.....	42



2.9.3.1 Empresa unipersonal.....	42
2.9.3.2 Sociedad de Responsabilidad Limitada S.R.L.....	43
CAPÍTULO III.....	44
METODOLOGIA DE LA INTERVENCIÓN.....	44
3.1 Diseño de la investigación.....	44
3.1.1 Método deductivo	44
3.1.2 Estudio descriptivo	45
3.2 Tipo de intervención.....	45
3.3 Universo o población de estudio	46
3.4 Determinación del tamaño y diseño de la muestra	48
3.5 Fuentes de información	48
3.5.1 Fuentes de información primaria	48
3.5.2 Fuentes de información secundaria.....	49
3.5.3 Selección de métodos y técnicas de intervención.....	49
3.6 Técnicas de recolección de información	50
3.7 Instrumentos de levantamiento de información	51
3.7.1 Observación directa	51
3.7.2 Entrevista semiestructurada	52
3.8 Procesamiento de datos	52
CAPÍTULO IV.....	54
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	54
4.1 Datos generales de la población de estudio.....	54
4.2 Información sistematizada (de acuerdo a objetivos, procesos y resultados)	55
4.2.1 Resultados de la observación directa.....	55
4.2.2 Resultados entrevista nivel gerencial.....	65
4.2.2.1 Gerente General	66
4.2.3 Resultados entrevista nivel táctico.....	67
4.2.3.1 Jefe de Finanzas	67
4.2.3.2 Jefe de Producción	68
4.2.3.3 Jefe Administrativo	70



4.2.4 Resultados entrevista nivel operativo	71
4.2.4.1 Encargado de planta	71
4.2.4.2 Chofer 1	73
4.2.4.3 Chofer 2	74
4.3 Resultados	75
4.3.1 Resultados de la observación directa	76
4.3.2 Resultados de la entrevista	78
CAPÍTULO V	81
PROPUESTA	81
5.1 Introducción la propuesta	81
5.2 Objetivo de la propuesta	81
5.3 Desarrollo de la propuesta	81
5.4 Diagnóstico	82
5.4.1 Matriz FODA	82
5.4.2 Análisis de la Matriz DAFO	83
5.5 Diseño de la Intervención	85
5.5.1 Filosofía organizacional	85
5.5.2 Misión, visión	87
5.5.2.1 Formulación de la misión	87
5.5.2.2 Formulación de la visión	88
5.5.3 Áreas críticas	89
5.5.4 Líneas estratégicas	90
5.5.5 Ventaja competitiva	91
5.6 Instrumentos de gestión	91
5.6.1 Organigrama	91
5.6.2 Manual de funciones	92
5.6.3 Base de datos gestión 2020	105
5.6.3.1 Hoja de detalle del material fabricado	106
5.6.3.2 Hoja de detalle del material enviado a los diferentes proyectos	106



5.6.3.3 Modelo de inventario	107
5.6.3.4 Control de asistencia	107
5.6.4 Base de datos cálculo de costo de producción	108
5.7 Presupuesto estimado del costo de la propuesta	110
CAPÍTULO VI.....	111
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	111
6.1 Conclusiones.....	111
6.2 Recomendaciones	112
BIBLIOGRAFIA.....	114
ANEXOS.....	117



INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Crecimiento de la empresa.....	1
Tabla 2 Base empresarial vigente según actividad económica a julio de las gestiones 2019 y 2020.....	7
Tabla 3 Proyectos relevantes.....	13
Tabla 4 Tipos de planes.....	19
Tabla 5 Alteraciones ambientales e internas.....	39
Tabla 6 Proyectos relevantes de Conbelt Construcciones.....	40
Tabla 7 Fórmula para realizar la investigación.....	45
Tabla 8 Tipos de intervención con Trabajo Dirigido.....	46
Tabla 9 Población de estudio.....	47
Tabla 10 Descripción del nivel estratégico.....	47
Tabla 11 Descripción del nivel táctico.....	47
Tabla 12 Descripción del nivel operativo.....	48
Tabla 13 Fuentes de información primaria.....	50
Tabla 14 Datos demográficos de la población de estudio.....	54
Tabla 15 Niveles de estudio de la empresa Conbelt Construcciones.....	55
Tabla 16 ¿Llega a tiempo al trabajo?.....	56
Tabla 17 ¿Verifica que su área de trabajo esté en orden?.....	56
Tabla 18 ¿Cumple con el uniforme?.....	57
Tabla 19 ¿Programa sus actividades en tiempo y forma?.....	58
Tabla 20 ¿Ejerce un buen comportamiento en el grupo de trabajo?.....	58
Tabla 21 ¿El espacio donde trabaja es el adecuado?.....	59
Tabla 22 ¿Elabora su trabajo con calidad?.....	60
Tabla 23 ¿Cumple los pasos establecidos para la elaboración de su trabajo?.....	60
Tabla 24 ¿Es responsable en su trabajo?.....	61
Tabla 25 ¿Constantemente solicita que se le repita las instrucciones?.....	62
Tabla 26 ¿Realiza sus actividades sistemáticamente?.....	62
Tabla 27 ¿Termina sus actividades en el tiempo establecido?.....	63



Tabla 28 ¿Tiene control sobre sus dependientes?	64
Tabla 29 ¿Realiza horas extras cuando se le pide?	64
Tabla 30 ¿Aporta con nuevas ideas para mejorar?.....	65
Tabla 31 Resultados de la observación directa del personal evaluado	76
Tabla 32 Principales puntos en común y puntos diversos en los resultados de la entrevista	78
Tabla 33 Matriz DAFO	84
Tabla 34 Formulación de la misión.....	87
Tabla 35 Formulación de la visión.....	88
Tabla 36 Áreas críticas.....	89



INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Tasa de crecimiento del PIB de construcción vs. Crecimiento del PIB de la economía	6
Gráfico 2 Crecimiento de la base empresarial vigente por actividad económica, julio de la gestión 2020 respecto a julio de la gestión 2019 (Expresado en cantidad de empresas).....	8
Gráfico 3 Construcciones ejecutadas en el último quinquenio	9
Gráfico 4 Cantidad de obras activas.....	10
Gráfico 5 M2 construidos.....	11
Gráfico 6 Pasos de la planeación	20
Gráfico 7 Criterios para una estrategia eficaz	21
Gráfico 8 El proceso de preparación estratégica.....	22
Gráfico 9 Estrategias inesperadas (no planeadas).....	24
Gráfico 10 Estrategias deliberadas (planeadas)	25
Gráfico 11 El proceso de preparación estratégica.....	27
Gráfico 12 Características de la planificación estratégica	29
Gráfico 13 Actuación de la organización desde las cuatro perspectivas	35
Gráfico 14 El proceso del D.O.....	37
Gráfico 15 Contenido de la propuesta del Plan Estratégico.....	82
Gráfico 16 Análisis FODA de variables internas y externas de la empresa Conbelt Construcciones	83
Gráfico 17 Valores organizacionales planteados para la empresa Conbelt Construcciones	86
Gráfico 18 Identificación de las líneas estratégicas	90
Gráfico 19 Propuesta de organigrama para la Conbelt Construcciones.....	92



INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene el Trabajo Dirigido, que tiene por objeto el diseño de un plan estratégico para la transformación de la empresa unipersonal a una empresa de sociedad de responsabilidad limitada. Este plan estratégico pretende el mejoramiento en la gestión empresarial de Conbelt Construcciones, en este sentido el principal objetivo para la empresa es lograr dicha transformación efectivamente.

La empresa Conbelt Construcciones con más de 15 años de trayectoria y mostró un crecimiento como se puede evidenciar en la tabla 1. Los factores que evidencian este hecho son: la cantidad de personal contratado y el número de proyectos adjudicados.

Tabla 1
Crecimiento de la empresa

Periodos	Personal eventual	Personal permanente	Proyectos adjudicados
Inicios 2005	8	4	3
2006 – 2010	14	4	12
2011 – 2015	16	6	10
2016 – 2018	20	6	9
2019	24	7	6
Julio 2020	32	9	3

Fuente: Elaborado en base a Archivos de la empresa Conbelt Construcciones.

A consecuencia de lo anterior, la empresa presenta diferentes falencias que busca solucionar. Razón por la cual, la presente investigación pretende generar un producto que sirva a este propósito, por tal motivo el tipo de intervención será de diagnóstico y propuesta.

Por consecuencia la investigación comprende la siguiente estructura:

El primer capítulo presenta los antecedentes de la empresa Conbelt Construcciones sus inicios, sus servicios y productos ofrecidos, la trayectoria que tiene, sus principales



proyectos realizados, el marco legal bajo el cual opera, la conformación de la empresa, así como sus objetivos a corto y largo plazo. El presente documento presenta la importancia de un plan estratégico para la empresa, así como también evidencia los objetivos que guían la solución del problema y sus respectivos alcances.

El segundo capítulo presenta las referencias teóricas, organizacionales y legales que brindan el marco teórico del estudio. Así como también se dan a conocer los fundamentos conceptuales relacionados con el plan estratégico y la transformación de una empresa.

El tercer capítulo presenta el planteamiento sobre la metodología de la intervención que se adoptará en la investigación, el universo, tamaño y diseño de la muestra, selección de técnicas e instrumentos de relevamiento de información.

El cuarto capítulo expone los resultados y la discusión donde se muestra la información sistematizada de acuerdo a los objetivos, procesos y resultados del análisis de la empresa Conbelt Construcciones.

El quinto capítulo desarrolla las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación realizada en la empresa Conbelt Construcciones.

El sexto capítulo describe la propuesta de mejoramiento, la cual es el principal resultado de toda la investigación realizada. Asimismo, se muestra en la propuesta del plan estratégico para lograr la transformación y mejorar la gestión empresarial de la empresa Conbelt Construcciones.



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes del sector

El surgimiento de la construcción está asociado principalmente a la idea de abrigo y al bienestar social, cualquier cultura o civilización humana tiene su propia tradición arquitectónica que implica diferentes maneras de pensar, ordenar y crear estructuras o espacios físicos según las peculiaridades del ambiente físico en el que se desarrollaron como ser el clima y materiales de construcción, también el ambiente cultural influye de gran manera: la historia, religión, estructura social y tecnologías.

Las primeras obras de construcción se remontan a la antigüedad y es posible trazar los orígenes del pensamiento arquitectónico en periodos prehistóricos, cuando fueron establecidas las primeras construcciones humanas (Deffis Caso, 1999, pág. 34). Durante la prehistoria surgen las primeras construcciones y el hombre comienza a dominar la técnica de trabajar en piedra, sin embargo, poco después el empleo de piedras naturales en la construcción fue decayendo debido a su elevado costo y a su complicada puesta en obra, en su lugar se utilizan piedras artificiales como ser el hormigón, materiales más ligeros como el hierro o el hormigón pretensado.

Por lo tanto, se puede decir que las culturas primitivas utilizaron los materiales y productos de su entorno e inventaron utensilios, técnicas de explotación y tecnologías constructivas para poder utilizar como materiales de edificaciones, su legado sirvió de base para desarrollar los modernos métodos industriales de construcción.



1.1.1.1 La industria de la construcción

Según como define el diccionario enciclopédico Ilustrado de Océano, industria es la aplicación del trabajo humano a la transformación de primeras materias para hacerlas útiles para la satisfacción de necesidades (1994).

El concepto de industrialización, en el sentido que universalmente se le atribuye, surge a partir del periodo histórico del que toma su nombre, cuando se dio todo un conjunto de sucesos y transformaciones, origen de la era moderna y más comúnmente conocida como revolución industrial a finales del siglo XVIII (Ing Nadal, 1964).

La industria de la construcción en Bolivia ha tenido una evolución que ha implicado grandes cambios sociales, económicos y culturales. Este sector posee factores que contribuyen positivamente al desarrollo de una sociedad, esta contribución se da en varios sectores de la población y más que todo en la productividad del país. Según el Instituto Nacional de Estadística la industria de la construcción juega un papel muy importante en la economía nacional, principalmente por los factores que se detallan a continuación:

- La generación de empleos.
- La contribución al Producto Interno Bruto.

El sector de la construcción comprende un conjunto de actividades muy diversas y en algunos casos bastante diferenciadas entre sí, la definición sectorial se refiere a las actividades de realización de construcciones nuevas, obras de restauración y reparaciones corrientes como también la instalación y acabados de las mismas (Ing Nadal, 1964).

1.1.1.2 La construcción en Bolivia

La construcción según el artículo de la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE) de Diagnósticos Sectoriales de la Construcción "*representa una de las actividades con mayor importancia en la actividad económica*" se refiere a las diferentes formas y combinaciones de cómo hacer y/o crear diferentes tipos de

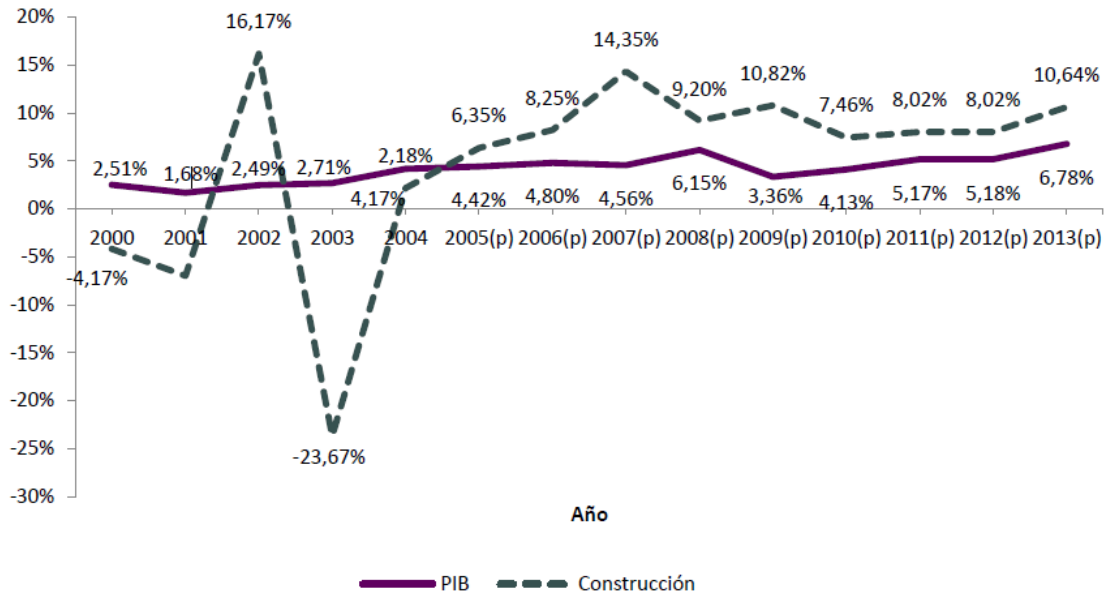


estructura (UDAPE, 2015, pág. 5). La construcción produce una amplia variedad de productos que van desde la construcción y reparación de viviendas particulares, hasta grandes obras civiles, como ser: Edificaciones de diferentes ámbitos como vivienda. comerciales, educativos, salud, deportivo, cultural, urbano. sociales, industriales, policiales, ambientales, turísticos, fúnebres y religiosos. Debe tomarse en cuenta que, el sector de la construcción comprende un conjunto de materiales, técnicas, procesos y oficios que se relacionan entre ellos. En la construcción participan una diversidad de agentes económicos desde personas que trabajan por cuenta propia hasta grandes empresas que tienen operaciones de mayor grado (Reglamento boliviano de construcciones, 2014, pág. 1).

En el documento: “Diagnósticos Sectoriales – Construcción”, durante el periodo 2000 al 2004 la tasa de crecimiento anual del sector de construcción muestra un comportamiento variable alcanzando un crecimiento promedio negativo de -3,29%. A partir del 2005 el sector de la construcción muestra señales de recuperación y en promedio durante el periodo 2005 – 2013 obtiene una tasa de crecimiento de 9,24% (UDAPE, 2015, pág. 7) . A partir del 2010 el sector presenta un comportamiento creciente de la tasa de crecimiento explicado por el comportamiento creciente de la economía tal como se puede evidenciar en el siguiente gráfico:



Gráfico 1
Tasa de crecimiento del PIB de construcción vs. Crecimiento del PIB de la economía



Fuente: Instituto Nacional de Estadística – INE

En el año 2013, el PIB en términos constantes alcanzó una tasa de crecimiento de 6,78% con relación a similar periodo del año 2012, así mismo a nivel nacional, en el periodo 2010 – 2016, la construcción tuvo un crecimiento promedio de 7,9%, presentando tasas superiores a las del crecimiento del PIB total. Para el año 2016, el sector de la construcción tuvo una tasa de crecimiento de 7,8%.

Un indicador muy importante que permite observar el comportamiento del sector de la construcción es referido al número de permisos de construcción aprobados en el periodo establecido, según el INE en el informe de UDAPE sobre el departamento de La Paz, muestra que el mismo, es el segundo departamento con permisos aprobados en el sector de la construcción. Otro indicador bastante importante que también permite tener un breve panorama sobre el crecimiento en cantidad de empresas en el rubro de la construcción es el dato registrado por Fundempresa que respecto a junio del 2019 “Presentó un crecimiento en cantidad de empresas de 1.428 empresas dedicadas a la construcción a comparación con el año 2019” (informe, 2020, pág. 9).



En su último informe Fundempresa al mes de julio de 2019, indica que 42.169 empresas se dedicaban a la construcción, al mes de julio de 2020, fueron 43.523 empresas, esto demuestra un crecimiento de 3,2% según el cuadro de Base empresarial Vigente por actividad económica. A continuación, la tabla 2 y el gráfico 2 brindan mayor detalle sobre esta situación.

Tabla 2
Base empresarial vigente según actividad económica a julio de las gestiones 2019 y 2020

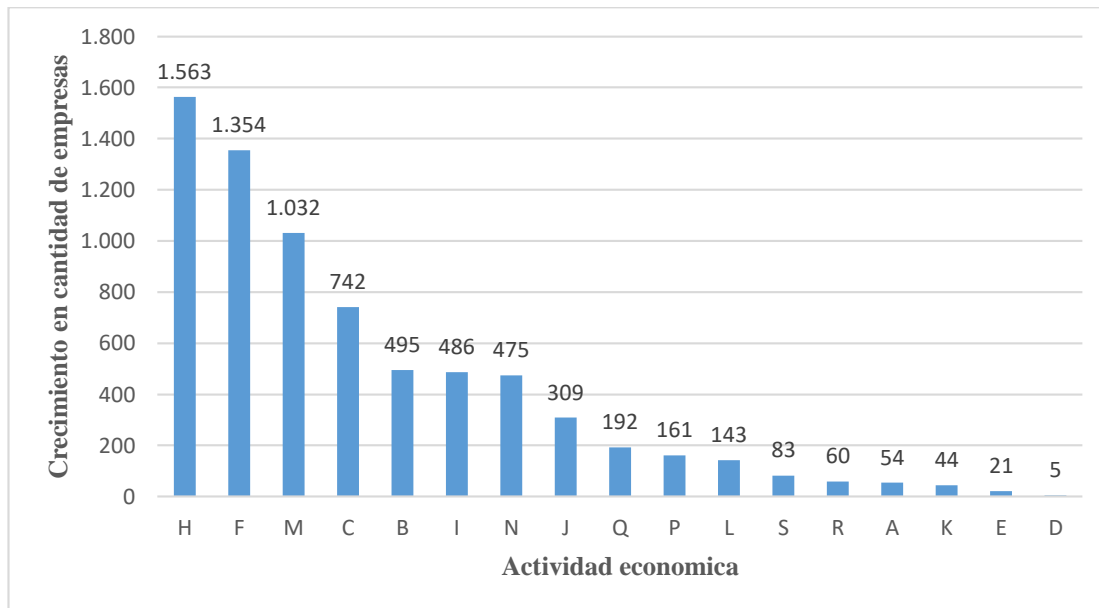
SECCIÓN	ACTIVIDAD	2019	2020	CRECIMIENTO	
		julio	julio	cantidad	%
G (*)	Venta por junior y menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas	119.040	122.119	3.079	2,6
F	Construcción	42.169	43.523	1.354	3,2
C	Industria manufacturera	34.625	35.367	742	2,1
M	Servicios profesionales y técnicos	28.057	29.089	1.032	3,7
H	Transporte y almacenamiento	18.779	20.342	1.563	8,3
I	Actividades de alojamiento y servicios de comida	18.895	19.381	486	2,6
J	Información y comunicaciones	15.952	16.261	309	1,9
N	Actividades de servicios administrativos	12.638	13.113	475	3,8
B	Explotación de minas y canteras	5.681	6.176	495	8,7
Q	Servicios de salud y de asistencia social	5.418	5.610	192	3,5
S	Otras actividades de servicios	4.738	4.821	83	1,8
P	Servicios de educación	4.367	4.528	161	3,7
R	Actividades artísticas de entretenimiento y recreativas	3.455	3.515	60	1,7
L	Actividades inmobiliarias	3.309	3.452	143	4,3
A	Agricultura, ganadería, caza, pesca y silvicultura	3.298	3.352	54	1,6
K	Intermediación financiera	1.704	1.748	44	2,6



	Suministro de agua, evacuación de aguas				
E	residuales, gestión de desechos y descontaminación	498	519	21	4,2
D	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	155	160	5	3,2
TOTAL		322.825	333.123	10.298	3,2

Fuente: Estadísticas del registro de comercio de Bolivia – Fundempresa

Gráfico 2
Crecimiento de la base empresarial vigente por actividad económica, julio de la gestión 2020 respecto a julio de la gestión 2019
(Expresado en cantidad de empresas)



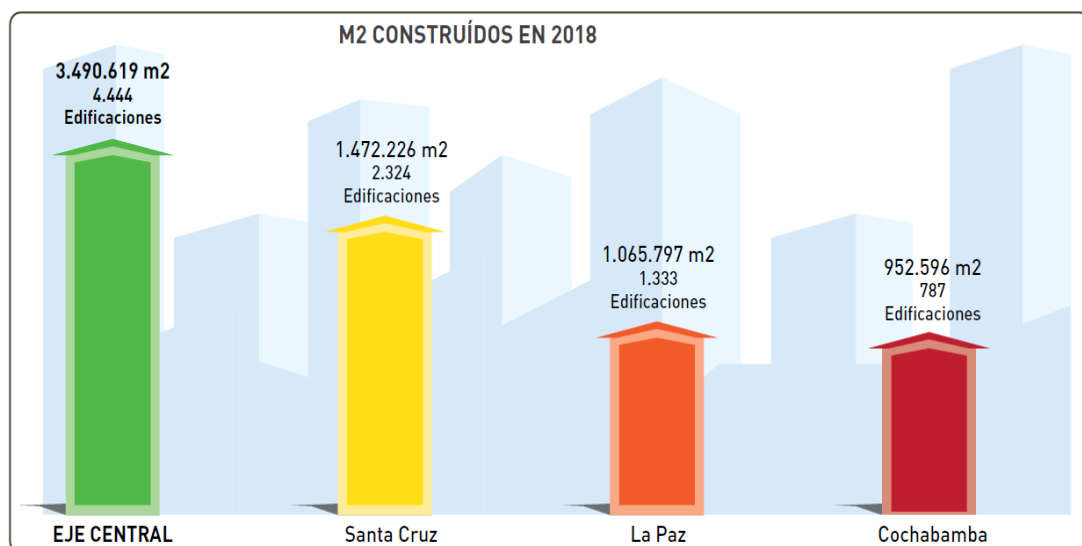
Fuente: Estadísticas del registro de comercio de Bolivia – Fundempresa

En Bolivia “De las 7.448 obras registradas en el censo del OBU durante el 2018, solamente el 2% corresponde al sector público y el 98% a la inversión privada” (CADECOCRUZ, 2019, pág. 22). Destaca el presidente de la Cámara de la Construcción de Santa Cruz (Cadecocruz) “Estas cifras ratifican que los empresarios constructores seguimos invirtiendo, apostando por nuestro país y nuestra gente, que llega a medio millón de trabajadores” (CADECOCRUZ, 2019, pág. 22). En el susodicho informe, Santa Cruz se mantiene como la ciudad donde más se construye durante el último quinquenio, los datos del OBU de Cadecocruz revela que el ritmo de



la construcción bajó en 10% en el departamento de La Paz, mientras que en Cochabamba subió un 5%. También se destaca que en Santa Cruz, La Paz, El Alto y Cochabamba suman 4.444 edificaciones y casi 3 millones y medio de metros cuadrados construidos, estas cifras son similares a las del 2017, esto indica que el sector de la construcción tuvo momentos que bajó, pero cabe resaltar que actualmente sigue siendo uno de los sectores que sigue aportando al desarrollo del país, así como también sigue creciendo.

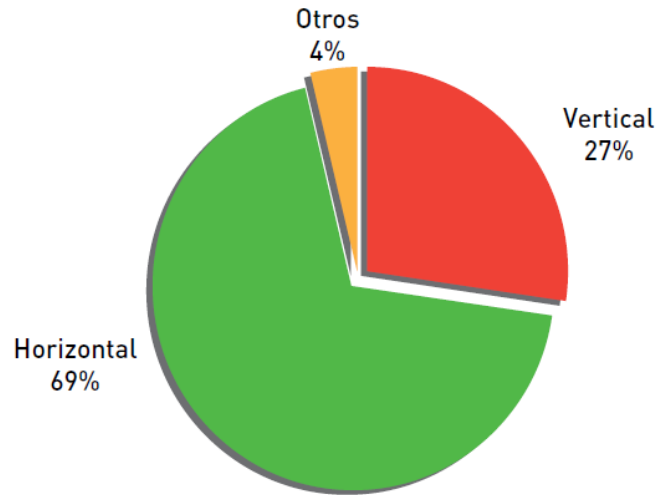
Gráfico 3
Construcciones ejecutadas en el último quinquenio



Fuente: Informe de CADECOCRUZ, Construir & mano de obra



Gráfico 4
Cantidad de obras activas



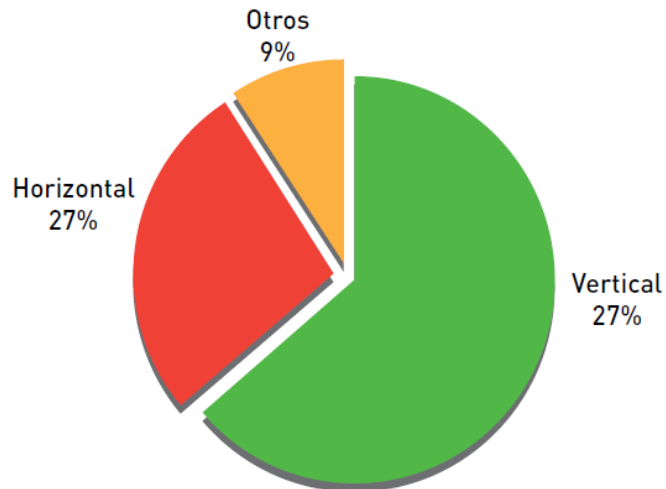
Tipo	SCZ	LPZ	CBA	EJE
Vertical	11%	45%	46%	27%
Horizontal	84%	54%	51%	69%
Otro	5%	1%	3%	4%
Total	100%	100%	100%	100%
Obras	2.324	1.333	787	4.444

Fuente: Informe de CADECOCRUZ, Construir & mano de obra

Los datos del OBU detallan que de las 4.444 edificaciones ya están concluidas 535 obras en 417.154 metros cuadrados. Considerando el tipo de proyecto, 3.835 edificaciones corresponden a proyectos residenciales, 276 a comerciales, de servicios u oficinas, mientras que 383 obras son mixtas.



Gráfico 5
M2 construidos



Tipo	SCZ	LPZ	CBA	EJE
Vertical	43%	80%	77%	64%
Horizontal	41%	16%	16%	27%
Otro	15%	3%	7%	9%
Total	100%	100%	100%	100%
m2	1.472.226	1.065.797	952.596	3.490.619

Fuente: Informe de CADECOCRUZ, Construir & mano de obra

En lo que se refiere a edificios, exclusivamente, suman 1.206 los construidos en el eje troncal en 2018, de los cuales 247 se encuentran en la ciudad de Cochabamba, La Paz tiene 572 y Santa Cruz 185, aunque el departamento oriental concentra las obras de mayores dimensiones.

1.1.1.3 La construcción en el departamento de La Paz

Según el informe del Gobierno Autónomo de La Paz: el sector de la construcción en el municipio de La Paz ha venido cobrando gran dinamismo y aumentando su relevancia en los últimos años. Su capacidad de generar empleo, su aporte al crecimiento económico, su articulación con la política pública en materia de vivienda, han hecho de la construcción un foco de inversión pública y privada, y se ha convertido en uno de



los pilares del desarrollo nacional y sub-nacional (Gobierno Autónomo de La Paz, 2018, pág. 5).

A nivel del departamento de La Paz en el periodo 2010 – 2016, la construcción tuvo un comportamiento más fluctuante, cerró el 2016 con un crecimiento superior al 6%, según el INE en el año 2016, el Producto Interno Bruto (PIB) del sector construcción representó al 3,2% del PIB nacional (Bs. 7.461,2 millones) y 1,9% del PIB del departamento de La Paz (Bs. 1.249,0 millones).

1.1.2 Antecedentes de la empresa

Conbelt Construcciones, es una empresa unipersonal con más de 15 años de trayectoria en el rubro de la construcción, dedicada al diseño, planificación, construcción, administración de obras civiles y fabricación de pre moldeados de hormigón. Sus potenciales clientes son instituciones públicas ya que se adjudica a los diferentes proyectos de las diferentes instituciones como ser del gobierno, gobernaciones, alcaldías de los diferentes municipios, sin embargo, tampoco deja de lado proyectos de empresas privadas que también son constructoras a las cuales provee material pre fabricado para diferentes proyectos o brindar otros servicios.

Conbelt Construcciones presta servicios de arquitectura integral:

- Constructora y obras civiles en general.
- Fabricación de pre moldeados de hormigón para la aplicación en los diferentes proyectos.

Conbelt Construcciones cuenta con amplia experiencia en el rubro de la construcción entre los principales proyectos más relevantes realizados por la empresa y/o adjudicados como también en algunos casos la fabricación de materiales pre fabricados para los diferentes proyectos se tiene a los siguientes:



Tabla 3
Proyectos relevantes

N°	Proyecto	Ciudad	Gestión
1	Avenida Cívica	El Alto	2016
2	Avenida Panorámica	El Alto	2016
3	Estaciones de Mi Teleférico	La Paz – El Alto	2017
4	Plaza Villarroel	La Paz	2017
5	Plaza Juana Azurduy	El Alto	2017
6	Proyecto peatonal Cruce Villa Adela	El Alto	2018
7	Terminal de Buses	El Alto	2018
8	Estadio Villa Tunari	Cochabamba	2018
9	Urb. Curan Curani	La Paz	2018
10	Museo Simón I. Patiño	La Paz	2018
11	Residencia Velázquez	Tarija	2019
12	Ingreso al Aeropuerto	El Alto	2019
13	Tren Metropolitano	Cochabamba	2019
14	Centro de Control Aéreo	Cochabamba	2019
15	Jachauta	El Alto	2019
16	Plaza Tejada Sorzano – Estadio	La Paz	2020

Fuente: Elaboración propia en base a Archivos de proyectos de la empresa Conbelt Construcciones.

El nombre comercial de la empresa es Conbelt Construcciones, con número de matrícula Fundempresa 00112623 en fecha de registro 26 de marzo de 2005, y cuyo rubro es la construcción.

La empresa cuenta con personal fijo en el área administrativa y en su gran mayoría con personal eventual en la pre fabricación de materiales. No obstante, la empresa creció de gran manera, ampliándose de tal forma que se optó por la construcción de otra planta de fabricación a consecuencia de la perspectiva de crecimiento que el gerente busca, ya que la visión se encuentra en fijar objetivos a largo plazo que procuren la ampliación de operaciones en todo el país.



La empresa cuenta con una misión y visión, los cuales ya no responden a la nueva situación de la empresa y las perspectivas de crecimiento que la misma tiene en la actualidad. Para esto, es preciso tomar en cuenta que la misión de la empresa es la razón de ser y la visión es hacia dónde se quiere llegar y qué es lo que se pretende lograr. Este concepto: *“identifica el propósito básico, función o tareas de una empresa o dependencia o cualquier parte de ellas”* (Koontz, Heinz, & Mark, 2008, pág. 107). Mientras que Mintzberg indica que la misión es *“describe que hace la compañía”* (Charles W. H. & Gareth R., 2009, pág. 11), también señalan que la visión *“de una compañía expone cierto estado futuro deseado”* (Charles W. H. & Gareth R., 2009, pág. 14), a continuación, se da a conocer la misión y la visión de la empresa con la que cuenta actualmente:

Misión de Conbelt Construcciones según el gerente general:

*“Construir y brindar asesoría técnica con calidad, honestidad, profesionalismo y pasión, empleando lo más actual en técnicas constructivas y materiales de construcción, buscando siempre las soluciones óptimas y las más eficientes relaciones costo/beneficio acorde con las aspiraciones, necesidades y posibilidades financieras de nuestros proyectos”.*¹

Visión de Conbelt Construcciones según el gerente general:

*“Convertirnos en una empresa ícono del mercado de la construcción distinguiéndonos por atender con los mismos estándares de calidad al cliente y proyectos de diversas magnitudes y ámbitos”.*²

El querer lograr una transformación implica determinar el estado actual de la empresa. Lo cual será llevado a cabo por la investigación en cuanto a los diferentes componentes de análisis organizacional.

¹ Beltrán Edwin, Gerente General, Misión Conbelt Construcciones, 2020.

² Beltrán Edwin, Gerente General, Visión Conbelt Construcciones, 2020.



1.2 Planteamiento del problema

La empresa Conbelt Construcciones desde su funcionamiento inició de manera informal, actualmente es una empresa que creció y se expandió hacia una planta nueva. Asimismo, una validación cualitativa previa estableció que la empresa no cuenta con un plan estratégico para lograr sus objetivos a corto y largo plazo para lograr la transformación organizacional que se pretende.

Las causas del problema identificado en un estudio preliminar realizado en la empresa Conbelt Construcciones son las siguientes:

- Ausencia de un plan estratégico para que la empresa pueda actuar.
- La empresa no cuenta con una misión y visión formalmente estructurada que responda actualmente según sus necesidades y a lo que pretende lograr.
- No cuenta con una estructura orgánica formalizada adecuada a las funciones que realizan.
- Base de datos desactualizada respecto al material fabricado.

La actual situación de la empresa y según los requerimientos establecidos por parte del gerente se encuentran definidos para poder lograr un funcionamiento adecuado que ayude a poder lograr su objetivo. Para esto es necesario generar un plan estratégico que ayude a lograr tanto la consecución de sus objetivos a corto plazo, como a largo plazo, dando lugar a la transformación organizacional.

Por lo tanto, se formuló la siguiente pregunta de investigación para la modalidad de Trabajo Dirigido:

¿Cómo influirá la formulación de un plan estratégico en la gestión y el funcionamiento de la empresa Conbelt Construcciones?

1.3 Objetivos

Los objetivos planteados para el desarrollo de la presente investigación son los siguientes:



1.3.1 Objetivo general

“Formular un plan estratégico para la empresa Conbelt Construcciones y pueda lograr su transformación organizacional a corto y largo plazo”.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un estudio de diagnóstico a la empresa Conbelt Construcciones.
- Identificar y elaborar las líneas estratégicas de la empresa Conbelt Construcciones.
- Elaborar los instrumentos de gestión organizacional de la empresa Conbelt Construcciones que permitan la transformación, definir la organización del trabajo y las funciones para los jefes y encargados de la empresa.
- Realizar una base de datos de todo el material fabricado que se envía en los diferentes proyectos.
- Elaborar un estado de costo de fabricación de los diferentes materiales que fabrica según los requerimientos de cada proyecto.

1.4 Resultados

Mediante un diagnóstico y estudio que se realizará de manera detallada a la empresa Conbelt Construcciones y tomando como base del Trabajo Dirigido, se pretende lograr diseñar un plan estratégico con los siguientes resultados:

- Documento de diagnóstico de la empresa.
- Líneas estratégicas definidas que ayudarán al desarrollo de objetivos estratégicos para la empresa.
- Documento de creación de instrumentos de gestión organizacional acordes a la nueva realidad de la empresa.
- Base de datos con toda la información obtenida de todo el material enviado a los distintos proyectos.



- Base de datos de los costos de fabricación de los diferentes materiales obteniendo.

1.5 Alcances de la intervención

En este punto de la investigación se determinaron los alcances que tiene el trabajo de investigación considerando como fuente de información la empresa Conbelt Construcciones.

1.5.1 Alcance geográfico

El trabajo será realizado en la empresa Conbelt Construcciones ubicado en la avenida Hilbo Nro. 2284 Zona Kenko Pucarani de la ciudad de El Alto.

1.5.2 Alcance institucional

En el ámbito institucional el trabajo estará enfocado estrictamente en la empresa Conbelt Construcciones.

1.5.3 Alcance temático

La presente investigación se sustenta en la malla curricular de la Carrera de Administración de Empresas del pensum 2012, específicamente en las áreas de: consultoría, desarrollo organizacional y gestión estratégica.

1.5.4 Alcance temporal

El plan estratégico tendrá un alcance de los periodos para esto 2015-2020, esto también implica que se tendrán en cuenta como información secundaria que aporte al presente trabajo investigaciones, datos relevantes de anteriores años al periodo indicado con el que se trabajará, el trabajo de investigación será realizado en la gestión 2020.



CAPÍTULO II

REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES

El siguiente capítulo contempla las referencias teóricas que surgen del análisis de la literatura que existe en los siguientes puntos: 1) ¿Qué es la planeación?, 2) ¿Qué es estrategia?, 3) Planificación estratégica, 4) Monitoreo estratégico, 5) Competitividad, 6) Cuadro de mando integral, 7) Desarrollo Organizacional. De la misma forma también se citan referencias organizaciones que describen al sector y la población de estudio, que incluyen las características principales que son relevantes para el estudio del presente documento. Las referencias legales que se las denomina también jurídicas, expresan el contenido normativo legal a ser considerado en la intervención.

2.1 ¿Que es Planeación?

Una definición más simple: la planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere una toma de decisiones, es decir *“elegir una acción de entre varias alternativas, así los planes proporcionan un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados”* (Koontz, Heinz, & Mark, 2008, pág. 106).

La definición se aclara de la siguiente manera: *“una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”* (Mintzberg , Quinn, & voyer, 1997, pág. 7)

2.1.1 Clasificación de tipos de planes

Los tipos de planes que pueden ser clasificados como: 1) proyectos o propósitos, 2) objetivos o metas, 3) estrategias, 4) políticas, 5) procedimientos, 6) reglas, 7) programas y 8) presupuestos (Koontz, Heinz, & Mark, 2008, pág. 106).



Tabla 4
Tipos de planes

Proyectos o propósitos	<ul style="list-style-type: none">• Se define como función o tarea de una empresa o dependencia o cualquier parte de ellas.
Objetivos o metas	<ul style="list-style-type: none">• Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no solo el punto final de la planeación, sino el fin al que la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control están dirigidos.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none">• Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.
Políticas	<ul style="list-style-type: none">• Podrían ser planes, ya que son declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones.
Procedimientos	<ul style="list-style-type: none">• Son planes que establecen un método de manejo necesario para actividades futuras. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas, son guías para la acción más que para pensar y detallan la manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades.
Reglas	<ul style="list-style-type: none">• Establecen acciones específicas necesarias, o falta de acción las cuales no permitirán que existan desviaciones. Por lo común son el tipo de plan más simple.
Programas	<ul style="list-style-type: none">• Son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos” necesarios para realizar un curso de acción determinado.
Presupuestos	<ul style="list-style-type: none">• Es un informe de los resultados esperados, lo cual se expresa en términos numéricos”, se le puede llamar plan “cuantificado.

Fuente: Koontz Harold, Heinz Weihrich, Cannice Mark, Administración una perspectiva global y empresarial, The McGraw-Hill Companies Inc., 14ta edición, México D.F. 2008.

2.1.2 Proceso de la planeación

Según autores como Mintzberg y Hill, el Proceso de Planeación llega a ser un conjunto de estrategias y acciones precisas bajo el fin de obtener y llegar a un objetivo concreto mediante un plan estratégico, este proceso de planeación debe definirse desde una perspectiva actual y real.

Los pasos prácticos listados a continuación y diagramados en el grafico son: “*de aplicación general. No obstante, en la práctica debemos estudiar lo factible que son*



los posibles cursos de acción en cada etapa según” (Koontz, Heinz, & Mark, 2008, pág. 112).

Gráfico 6
Pasos de la planeación

Atención a las oportunidades	<ul style="list-style-type: none">• Mercado, competencia, deseos de los clientes, nuestras fortalezas, nuestras debilidades.
Establecer objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Dónde quisiéramos estar y qué deseamos hacer y cuándo.
Desarrollar premisas	<ul style="list-style-type: none">• ¿En qué condiciones (internas o externas) operarán nuestros planes?
Identificación de alternativas	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuáles son las alternativas más promisorias para el cumplimiento de nuestros objetivos?
Evaluar cursos de alternativa	<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué alternativa nos ofrece mayores posibilidades de cumplir nuestras metas al menor costo y mayores ganancias?
Elección de una alternativa	<ul style="list-style-type: none">• Selección del curso de acción que seguiremos.
Formulación de planes de apoyo	<ul style="list-style-type: none">• Planes derivados requeridos para apoyar el plan básico.
Cauntificar planes mediante presupuestos	<ul style="list-style-type: none">• Paso final para darles significado es cuantificarlos al convertirlos en presupuestos.

Fuente: Koontz Harold, Heinz Weihrich, Cannice Mark, Administración una perspectiva global y empresarial, The McGraw-Hill Companies Inc., 14ta edición, México D.F. 2008, Pág.112

Pero para la aplicación de la planeación se deben tomar criterios para una aplicación eficaz de las estrategias, Mintzberg señala que *“a la hora de formular una estrategia, el criterio del éxito final es inaplicable, dado que el resultado en ese momento es aún incierto”* (Mintzberg, Quinn, & voyer, 1997, pág. 13).

Para que una estrategia sea eficaz debe abarcar como mínimo algunos factores y elementos estructurales básicos que a continuación se presentan en el siguiente gráfico.



Gráfico 7 Criterios para una estrategia eficaz

Objetivos claros y decisivos	<ul style="list-style-type: none">• Mercado, competencia, deseos de los clientes, nuestras fortalezas, nuestras debilidades.
Conservar la iniciativa	<ul style="list-style-type: none">• Dónde quisiéramos estar y qué deseamos hacer y cuándo.
Desarrollar premisas	<ul style="list-style-type: none">• ¿En qué condiciones (internas o externas) operarán nuestros planes?
Concentración	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuáles son las alternativas más promisorias para el cumplimiento de nuestros objetivos?
Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué alternativa nos ofrece mayores posibilidades de cumplir nuestras metas al menor costo y mayores ganancias?
Liderazgo coordinado y comprometido	<ul style="list-style-type: none">• Selección del curso de acción que seguiremos.
Sorpresa	<ul style="list-style-type: none">• Planes derivados requeridos para apoyar el plan básico.
Seguridad	<ul style="list-style-type: none">• Paso final para darles significado es cuantificarlos al convertirlos en presupuestos.

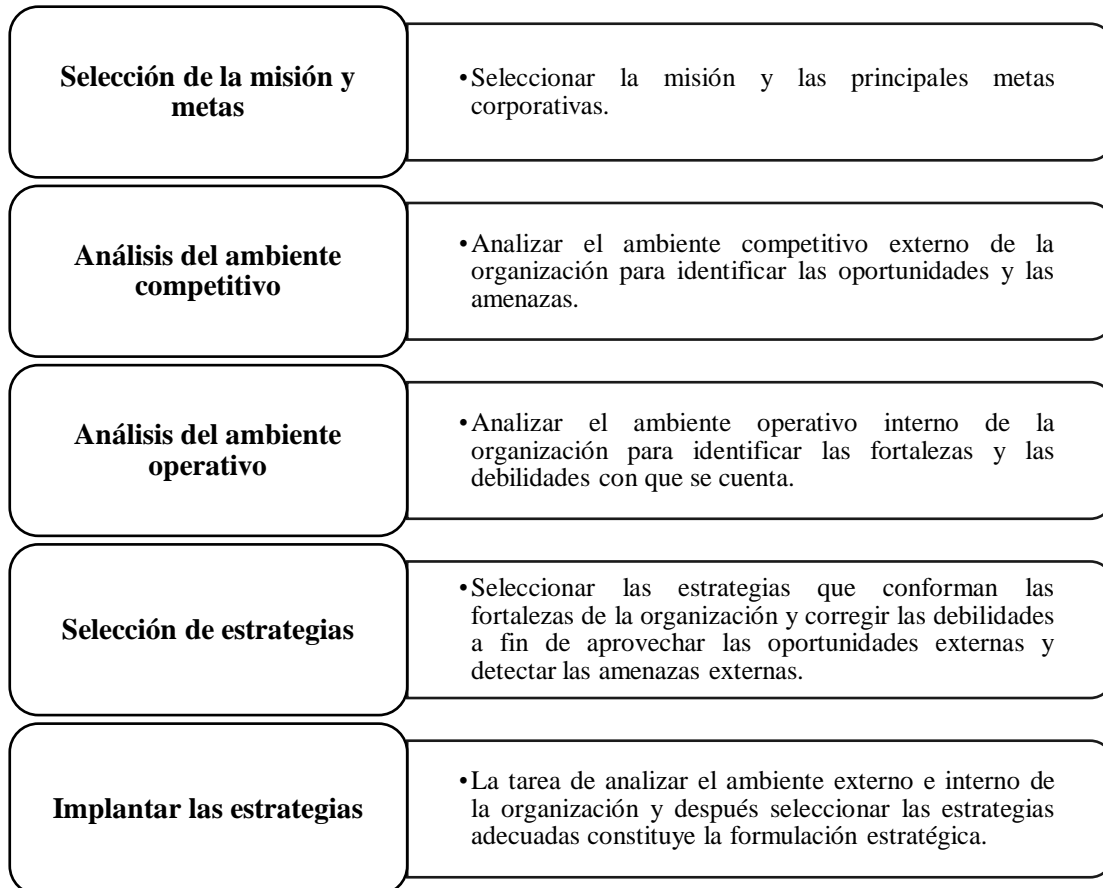
Fuente: Henry Mintzberg, James Brian Quinn, El proceso estratégico conceptos y casos, Editorial Prentice Hall, 2da edición, 1991, Pág.14

Una vez definidos los criterios para una estrategia eficaz, se conocen a continuación el proceso a través el cual se formulan e implantan las estrategias. Hill indica que “*la estrategia es el resultado de un proceso de planeación formal y que la dirección representa la función más importante de este proceso*”. (Charles W. H. & Gareth R., 2009, pág. 10). En donde las estrategias más valiosas emergen de lo más profundo de la organización sin previa planeación.

Y esto, en consecuencia, se podría describir como un modelo de planeación estratégica formal para la preparación de estrategias. El proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales el cual se detalla en el siguiente gráfico.



Gráfico 8 *El proceso de preparación estratégica*



Fuente: Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, Administración estratégica, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., 8va edición, México D.F. 2008, Pág.10.

2.2 ¿Que es Estrategia?

Según Jack Welch, Ex presidente de General Electric la define “*estrategia significa elegir de forma precisa la forma de competir*” (Thompson & Strickland, 2012, pág. 4).

Una estrategia es: “*un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva*” (Charles W. H. & Gareth R., 2009, pág. 3).



2.2.1 Tipos de estrategia

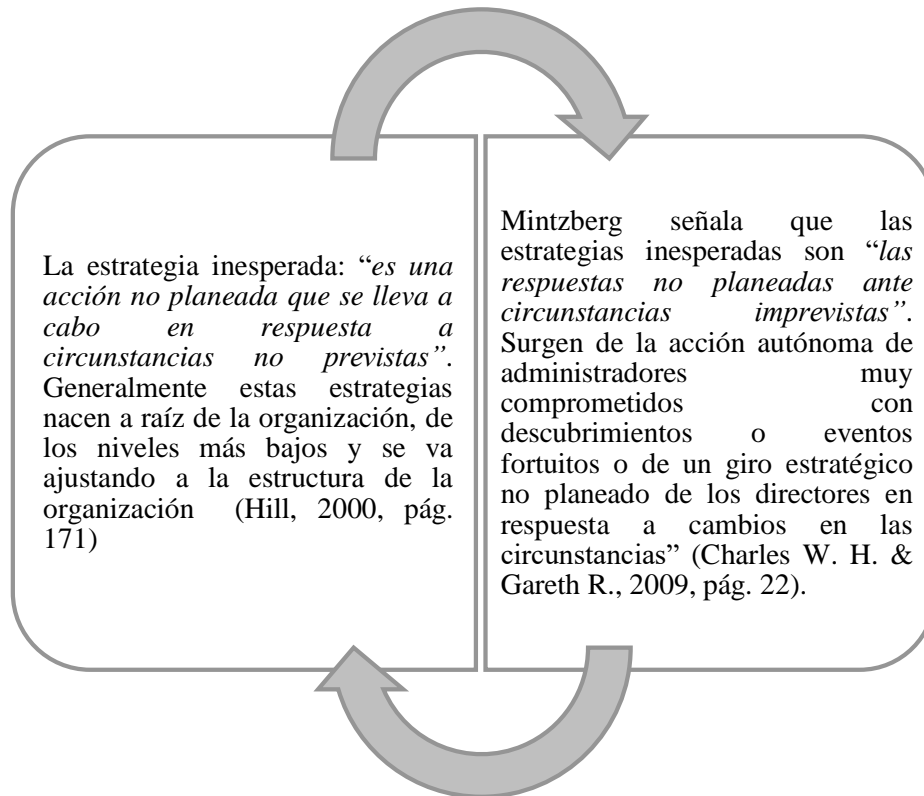
Existen autores que hacen referencia a los tipos de estrategia, pero en este caso se tomaron en cuenta autores como Henry Mintzberg que proporciona una visión más completa de lo que realmente es una estrategia, “*la estrategia que lleva a cabo una compañía es el producto de cualquier estrategia planeada que se pone en práctica o inesperada*”. Muchas estrategias planeadas no se implementan debido a los cambios imprescindibles en el ambiente (que no se toman en cuenta). La estrategia inesperada son las respuestas no planeadas ante circunstancias imprevistas” (Thompson & Strickland, 2012, pág. 22).

Para una clara comprensión a continuación se muestra mediante gráficos la definición de dos autores sobre los tipos de estrategias.



2.2.1.1 Estrategias inesperadas (no planeadas)

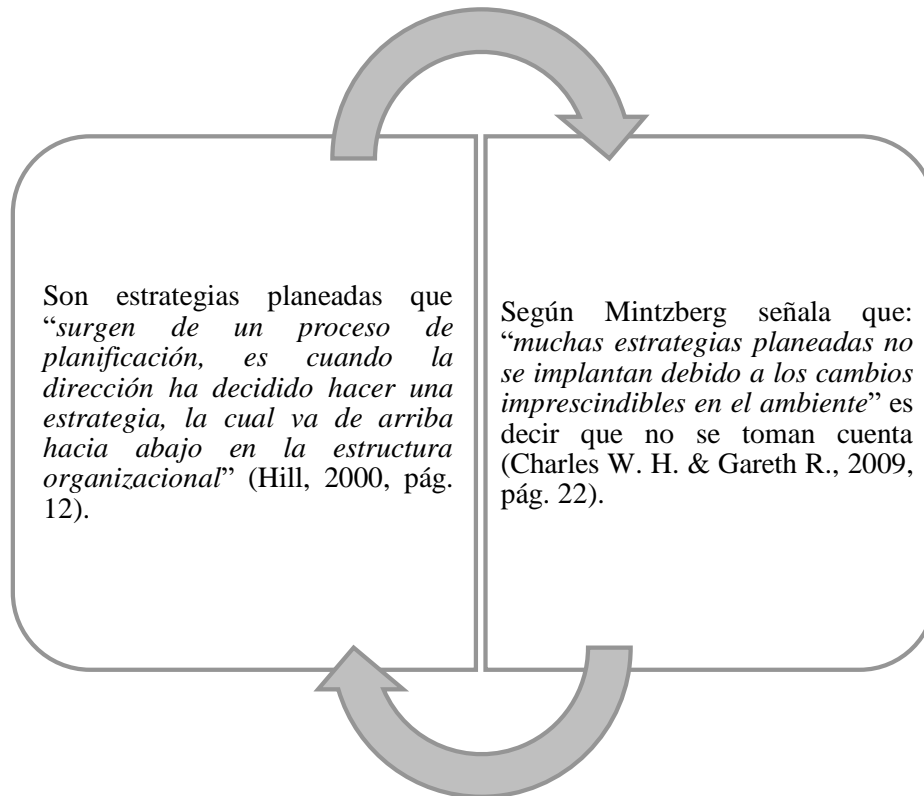
Gráfico 9
Estrategias inesperadas (no planeadas)



Fuente: Elaboración propia en base a Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, Administración estratégica, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., 8va edición, México D.F. 2008, Pág.22.

2.2.1.2 Estrategias deliberadas (planeadas)

Gráfico 10
Estrategias deliberadas (planeadas)



Fuente: Elaboración propia en base a Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, Administración estratégica, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., 8va edición, México D.F. 2008, Pág.22.

2.2.2 Proyección estratégica

La planificación estratégica es la definición de un plan de acción para proyectar a la empresa en la dirección que se desea.

La proyección estratégica está relacionada con “la definición de las estrategias de negocio, estrategias funcionales, planes operativos y el presupuesto; los mismos ayudarán al logro de los objetivos propuestos” (Bateman & Snell, 2000, pág. 142).



2.2.2.1 Estrategia a nivel de negocio

La estrategia de negocio “*define las principales acciones mediante las cuales una organización construye y refuerza su posición competitiva en el mercado entre ellos podemos mencionar estrategia de bajo costo y estrategia de diferenciación*” (Bateman & Snell, 2000, pág. 146).

2.2.2.2 Estrategias funcionales

Este tipo de estrategias “*corren por cuenta de cada una de las áreas funcionales de la organización para apoyar la estrategia del negocio*” (Bateman & Snell, 2000, pág. 147).

2.2.3 Implementación estratégica

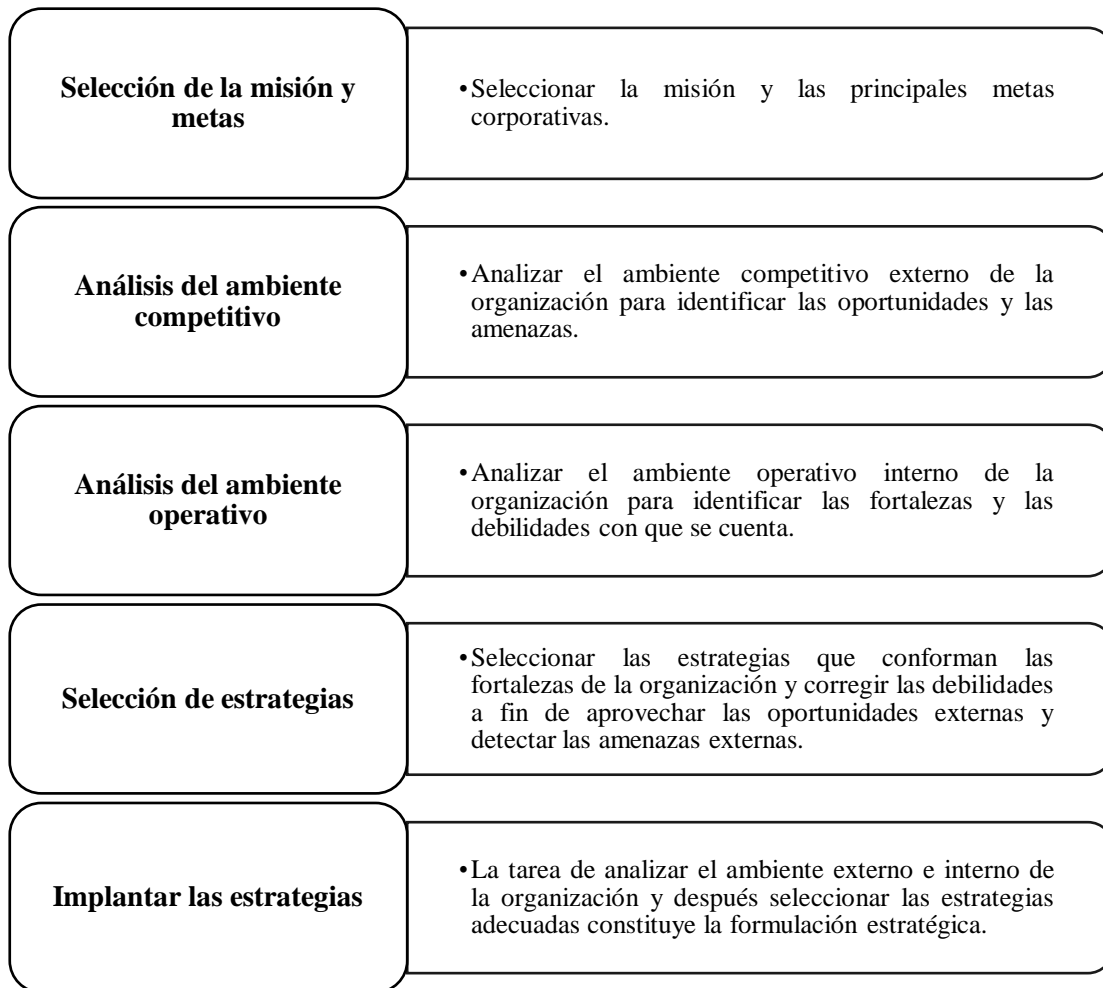
Sin embargo, para aplicar con éxito su modelo de negocios, “*los administradores deben encontrar la combinación apropiada de estructura, control y cultura que vincule y combine las competencias de las funciones de la cadena de valor de una compañía en una forma que mejore su capacidad para diferenciar productos o adelgazar la estructura de costos*”. Por consiguiente, es importante que exista una estrecha coordinación e integración entre las funciones y las unidades de negocios o divisiones. (Charles W. H. & Gareth R., 2009, pág. 425).

Una vez elegido el conjunto de estrategias congruentes para lograr una ventaja competitiva y aumentar el desempeño, los administradores deben ponerlas en práctica. La implementación estratégica incluye actuar en los niveles de función de negocios y corporativo a fin de implantar un plan estratégico general en toda la organización.

“*La implantación estratégica también indica el diseño de la mejor estructura organizacional, la cultura superior y los mejores sistemas de control a fin de poner en practica la estrategia que se eligió*”. (Charles W. H. & Gareth R., 2009, pág. 19).



Gráfico 11
El proceso de preparación estratégica



Fuente: Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, Administración estratégica, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., 8va edición, México D.F. 2008, Pág.10.

2.3 Planificación estratégica

El modelo de planificación estratégica muestra cómo funciona el proceso. “*Identifica los elementos críticos del proceso e indica cómo se relacionan entre ellas*” (Koontz, Heinz, & Mark, 2008, pág. 149).

La suma de “*la misión, la visión estratégica, los objetivos y la estrategia de una empresa constituye un plan estratégico para enfrentar las condiciones de la industria,*



superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica. De una compañía cuyo plan estratégico se basa en metas de esfuerzo ambiciosas que requieren un compromiso inalterable de hacer lo que se requiera para alcanzarlos se dice que tiene un propósito estratégico” (Thompson & Strickland, 2012, pág. 44).

John Argenti y Peter Druker señalan que “*la planificación estratégica consiste en determinar las metas a largo plazo de una empresa, considerada como un todo, y luego generar planes ideados para alcanzar estas metas, teniendo en cuenta los probables cambios en el medio exterior*”. Es el proceso continuo de toma de decisiones empresariales presentes sistemáticamente y con el más grande conocimiento de su futuro, organizando sistemáticamente los esfuerzos necesarios para aplicar estas decisiones y medir los resultados contra las expectativas a través de una organizada retroalimentación (Freije Uriarte, 1990, pág. 23).

En la presente investigación para que la planeación estratégica funcione, es importante que el propietario no sólo planee en el contexto del ambiente competitivo actual, sino, también en el contexto del ambiente competitivo futuro. Para poder lograr una planificación estratégica eficaz primero se tiene que iniciar desde la organización de la empresa, estructurando de manera clara y objetiva, ya que es el punto de partida para lograr los objetivos que tiene la empresa mediano y largo plazo.

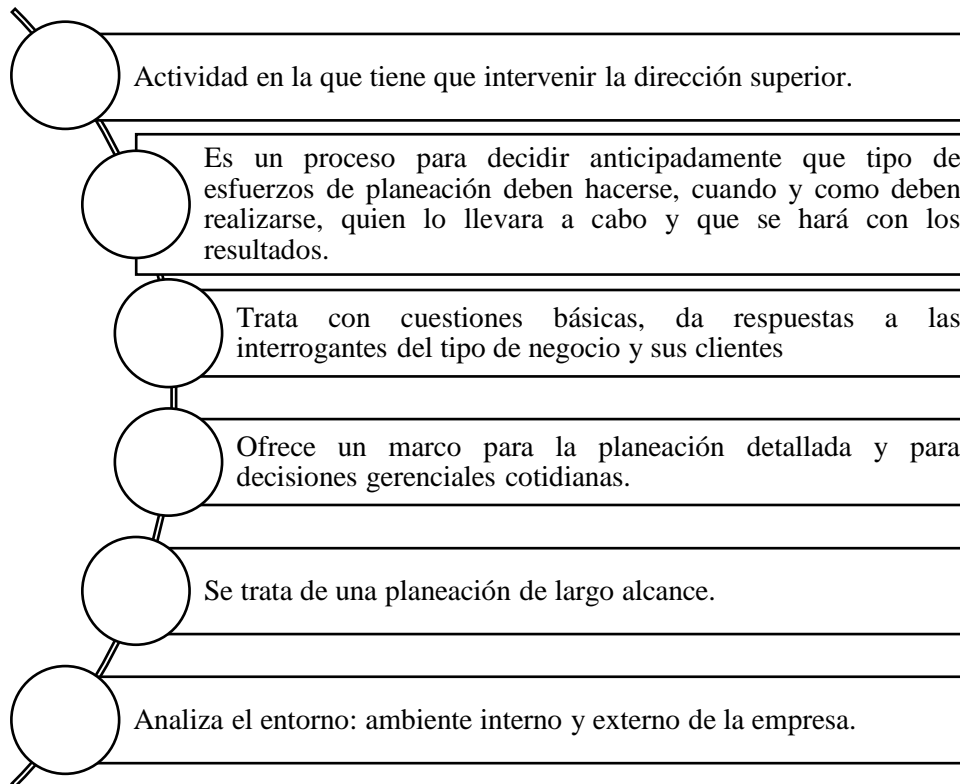
2.3.1 Características de la planificación estratégica

La planificación estratégica se identifica con la dirección y la autoridad decisoria y que esto le permite a tener la capacidad decisoria es decir dar una dirección a los acontecimientos en función de los propósitos y objetivos perseguidos. Al planificar se tiene que tener en cuenta la presencia posible de la resistencia al plan, así también como posibles alianzas y apoyos.

Las características del plan estratégico con lleva lo siguiente detallado en el siguiente gráfico:



Gráfico 12
Características de la planificación estratégica



Fuente: Rodríguez Valencia Joaquín, Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, Editorial Thomson, México, 2005, Pág.96

2.3.2 Propósito de la planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso el cual es sistemático de desarrollo y de implementación de planes para alcanzar objetivos que la empresa quiere lograr. Los propósitos consisten en identificar cómo eliminar las deficiencias que se presentan en el desarrollo de procesos de la empresa.

“Los altos directivos deberían conocer los beneficios que les puede aportar la planeación estratégica a ellos y a su empresa y deben decidir en forma precisa lo que exigen de la misma”. Entre los propósitos que un sistema de planeación estratégica puede abarcar son (Steiner, 2007, pág. 63):



2.4 Monitoreo estratégico

Es el paso final del proceso de planificación estratégica, es esencial, *“se diseña un sistema de control estratégico que apoye a los gerentes en la evaluación del avance de la organización en esta estrategia y cuando existan discrepancias se tome las acciones correctivas”* (Bateman & Snell, 2000, pág. 151).

El monitoreo y la evaluación proporcionan los datos necesarios para realizar la planificación estratégica, para diseñar e implementar programas y proyectos, y optimizar la asignación o reasignación de recursos.

2.5 Competitividad

Adaptarse es un problema de supervivencia, pero generar el cambio es lo único que permite mantener competitividad. *“El modelo de Gestión Estratégica es el modelo de este paradigma del cambio. Si somos capaces de imponer el ritmo de los cambios, estamos siempre un paso delante de la competencia, obligando a esta a reaccionar frente a nosotros. Mientras la competencia este pendiente de sobrevivir, nosotros estaremos manteniendo nuestras ventajas competitivas”* (Betancourt T., 2002, pág. 20).

Se llega a en conclusión que la competitividad es la capacidad de una empresa desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores, de esta manera obteniendo una posición destacada en su entorno frente a otras empresas. La competitividad deviene, generalmente en una ventaja competitiva.

2.5.1 Ventaja competitiva

De este modo la ventaja competitiva es la capacidad de una empresa de sobreponerse a otras empresas de la misma industria o sector, ya que es una característica de una empresa que la diferencia de otras colocándose en una posición relativamente superior a otra empresa para poder competir con esto se quiere decir que la competitividad



determina el éxito o el fracaso de las empresas. Para que una empresa pueda subsistir en cualquier mercado competitivo, debe superar a sus competidores, y para ello es totalmente necesario que cree y desarrolle una ventaja competitiva sostenible. El concepto fue desarrollado por Michael Porter en 1980 que es considerado el padre de la estrategia corporativa.

Un concepto básico: *“una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igual o sobrepasar esta ventaja”* (Thompson & Strickland, 2012, pág. 5).

Para comprender mejor si la empresa quiere obtener una ventaja competitiva, debe alcanzar una posición de fuerza frente a sus rivales o lograr un desempeño interno a través de medios especiales, útiles y difíciles de imitar. *“Las actividades especiales, valiosas y difíciles de imitar mejoran el desempeño al crear una ventaja competitiva”* (Cummings & Worley, 2007, pág. 450).

En este punto es necesario conocer y diferenciar dos conceptos que son muy manejados en el ámbito empresarial referente a la planificación estratégica que son eficiencia y eficacia.

2.5.1.1 Eficacia o efectividad

Se define *“eficacia o efectividad es el logro de objetivos”* (Koontz, Heinz, & Mark, 2008, pág. 14).

2.5.1.2 Eficiencia

Se define *“eficacia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos”* (Koontz, Heinz, & Mark, 2008, pág. 14).



2.6 Cuadro de Mando Integral (CMI)

El cuadro de mando integral, es un modelo de gestión que se traduce la estrategia en objetivos y relacionándolos ambos entre sí, que son medidos a través de indicadores y que están relacionados con los planes de gestión que permiten alinear el comportamiento de la organización con la estrategia de la empresa. Es decir que se refiere a una herramienta de control de gestión, que está en función principalmente en la implantación y comunicación del plan estratégico en la empresa.

El Cuadro de Mando Integral *“proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, es un conjunto coherente de indicadores de actuación. El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento”*. El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control (Kaplan & Norton, 2000, pág. 37).

2.6.1 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Las perspectivas del CMI ayudan a la empresa a organizar los objetivos estratégicos y sistematizarlos en función de aquellos elementos sobre los que se fijan los propósitos.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral *“permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras y las más suaves y subjetivas”*. Como veremos contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integra” (Kaplan & Norton, 2000, pág. 39).

A continuación, se muestran las cuatro perspectivas que actúan en una organización según el modelo de CMI diseñador por Kaplan y Norton.



2.6.1.1 Las perspectivas financieras

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que *“los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución está contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable”*. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad” (Kaplan & Norton, 2000, pág. 39).

2.6.1.2 La perspectiva del cliente

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, *“los directivos identifican los segmentos de clientes y mercado, en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados”*. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. *“Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados”* (Kaplan & Norton, 2000, pág. 39).

2.6.1.3 La perspectiva del proceso interno

En la perspectiva del proceso interno, *“los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente”*. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados,
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.



Las medidas de “*los procesos internos se centran en los procesos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización*” (Kaplan & Norton, 2000, pág. 40).

2.6.1.4 La perspectiva de formación y crecimiento

La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, “*la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo*”. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. “*Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren continuamente sus capacidades para entregar valor a sus clientes accionistas*”. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: “*las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización*” (Kaplan & Norton, 2000, pág. 42).

Este modelo de Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton que busca un cuadro de mandos balanceado, en donde las cuatro perspectivas señalan:

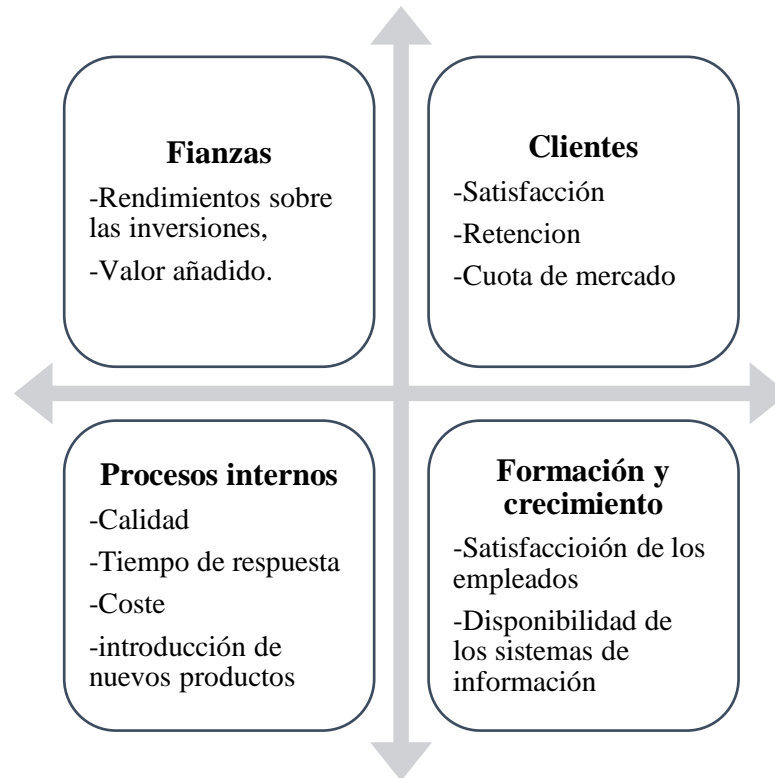
- **Financiera:** ¿Cómo nos vemos a los ojos de los propietarios o accionistas?
- **Clientes:** ¿Cómo nos ven los clientes?
- **Procesos:** ¿En qué debemos sobresalir?
- **Formación y crecimiento:** ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

En el grafico 13 se muestra en resumen los puntos que señala cada perspectiva.



Gráfico 13

Actuación de la organización desde las cuatro perspectivas



Fuente: Kaplan Robert S., Norton David P., Cuadro de Mando integral, Harvard Business School Press, Barcelona, 2000.

2.7 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional se define como el proceso de conocer y cambiar la situación de la empresa referente a salud, cultura y desempeño de la empresa. El desarrollo organizacional (D.O.) está diseñado para mejorar las habilidades, el conocimiento y la efectividad individual de una empresa en términos de todos sus objetivos.

Para el Desarrollo Organizacional tiene como función examinar la cultura, la estructura y las fortalezas y debilidades de una empresa para el desempeño individual, grupal y en todos los niveles que puedan mejorar y se puedan crear cambios.



Algunas definiciones como del D.O. que es el *“Proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y mejorar su eficiencia, entre otras cosas un mejor desempeño financiero y un nivel más alto de calidad de vida laboral”*. El Desarrollo Organizacional se distingue de otras actividades planeadas de cambio entre ellas *“la innovación tecnológica o el desarrollo de nuevos productos porque se centra en darle a las empresas la capacidad de evaluar su funcionamiento actual y de alcanzar sus metas”* (Cummings & Worley, 2007, pág. 1).

El punto principal del Desarrollo Organizacional está en *“cambiar a las personas y la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. Su énfasis está en el cambio de la cultura de la organización”*. En principio el D.O. es un cambio organizacional planeado” (Chiavenato, 2006, pág. 327).

French y Bel define el D.O. como: *“Esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, con el propósito de mejorar los procesos de resolución de problemas de renovación organizacional, particularmente por medio de un diagnostico eficaz y colaborativo y de la administración de la cultura organizacional con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, en los equipos temporales y en la cultura intergrupala con la asistencia de un consultor-facilitador y la utilización de la teoría y de la tecnología de las ciencias conductivas incluyendo acción e investigación”* (Chiavenato, 2006, pág. 327).

2.7.1 Objetivos del D.O.

Según Chiavenato los objetivos comunes de un programa de D.O. son:

- Creación de un sentido de identificación de las personas en relación con la organización. Se busca la motivación en conjunto con el compromiso, el compartir objetivos comunes y el incremento de lealtad.
- Desarrollo del espíritu de equipo por medio de la integración y de la interacción de las personas.

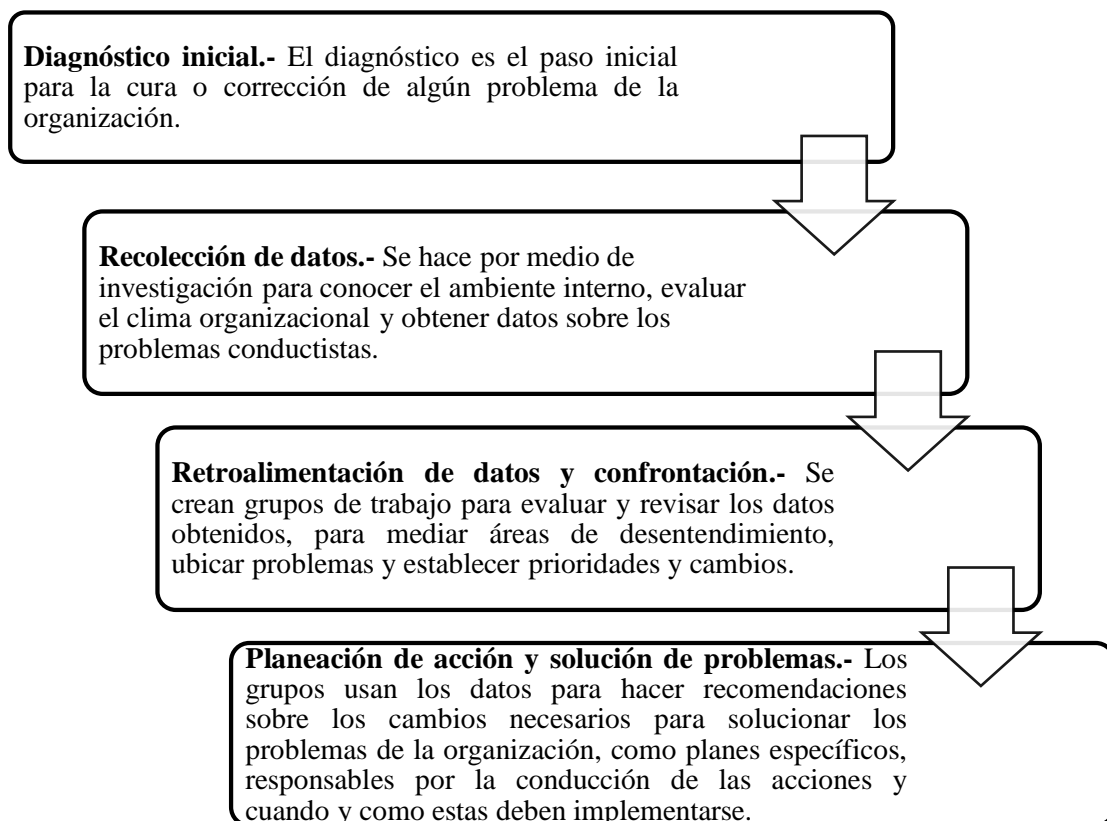


- Perfeccionamiento de la percepción común sobre el ambiente externo con la finalidad de facilitar la adaptación de toda la organización. (Chiavenato, 2006, pág. 330).

2.7.2 El proceso del D.O.

El D.O. conlleva un proceso que lleva años para cambiar una organización y que puede continuar idénticamente. Para un programa de esa magnitud, el apoyo decidido de la administración es esencial. “*Para Kotter el D.O. es un proceso que sigue las siguientes etapas*” (Chiavenato, 2006, pág. 331):

Gráfico 14
El proceso del D.O.



Fuente: Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, McGraw-Hill Companies Inc., 14ta edición, México D.F. 2006, Pág.331



2.7.3 Características del cambio transformacional

La transformación organizacional requiere de cambios radicales como: “los empleados perciben, piensan y comparten el trabajo. No se limita a mejorar la empresa ni a optimizar el estado actual de la organización. Busca ante todo modificar las suposiciones respecto a su funcionamiento y a la manera de relacionarse con el entorno” (Cummings & Worley, 2007, pág. 480).

2.7.4 Alteraciones ambientales e internas desencadenan el cambio

El proceso de Desarrollo Organizacional es muy importante, el ambiente externo tiene el objetivo de mejorar la habilidad de una empresa de responder y/o adaptarse a los cambios con efectividad, y en el ambiente interno tiene el fin de incrementar la capacidad de los empleados, la mejora de los recursos humanos y de los sistemas de comunicación.

Es difícil que una empresa inicie un cambio transformacional si no tiene razones convincentes para ello. “Poder, percepción y pericia se invierten en la estructura actual; al encarar un problema los empleados estarán más dispuestos a sobrellevarlo que a introducir cambios radicales. Por eso en la generalidad de los casos debe sentirse o preverse una amenaza seria contra la supervivencia de la organización para sentir motivación a realizar un cambio transformacional” (Cummings & Worley, 2007, pág. 480).

Al estudiar un gran número de transformaciones organizacionales, “Tushman, Newman y Romanelli demostraron que el cambio ocurre en respuesta a tres tipos de alteraciones por lo menos: discontinuidades industriales, cambios en el ciclo de vida del producto y la dinámica interna de la compañía” (Cummings & Worley, 2007, pág. 480).



Tabla 5
Alteraciones ambientales e internas

Discontinuidades industriales	<ul style="list-style-type: none">• Cambios profundos en las condiciones legales, policías, económicas y tecnológicas que modifican la base para competir dentro de una industria.
Cambios en el ciclo de vida del producto	<ul style="list-style-type: none">• Modifican el ciclo de vida que requieren otras estrategias de negocio.
Dinámica interna de la compañía	<ul style="list-style-type: none">• Cambios de tamaño, de la estrategia corporativa de cartera o rotación de ejecutivos.

Fuente: Cummings, Thomas G.; Worley, Christopher G., Desarrollo organizacional y cambio, Ed. Thomson, México D.F., 2007.

2.8 Referencias organizacionales

Bolivia en el rubro de la construcción fue creciendo en los últimos 5 años (Fudempresa, 2020), se posiciona en la conformación de del PIB como la tercera actividad con mayor aporte según el INE, esto también se releja en el departamento de La Paz, ya que se cuenta con un crecimiento superior del 6% en este sector tal como indica el informe “*El sector de la construcción en el municipio de La Paz*” del (Gobierno Autónomo de La Paz).

Conbelt Construcciones empresa unipersonal que busca contar con una planificación estratégica para poder estructurarse bajo el objetivo de transformarse en Sociedad de Responsabilidad Limitada S.R.L., tiene como propietario al arquitecto Edwin Beltrán Vargas, la empresa que actualmente cuenta según planillas con 43 personas que conforman toda la empresa, cuenta con personal fijo 7 y como personal eventual 36 personas, la empresa cuenta con 15 años de experiencia que es relativamente nueva a comparación de otras empresas con mayor experiencia en el sector de la construcción

Sus principales proyectos más destacados en los cuales provisiono material pre fabricado en lo que respeta baldosas, cordones, losetas y otros son:



Tabla 6
Proyectos relevantes de Conbelt Construcciones

N°	Proyecto	Ciudad	Gestión
1	Avenida Cívica	El Alto	2016
2	Avenida Panorámica	El Alto	2016
3	Estaciones de Mi Teleférico	La Paz – El Alto	2017
4	Plaza Villarroel	La Paz	2017
5	Plaza Juana Azurduy	El Alto	2017
6	Terminal de Buses	El Alto	2018
7	Estadio Villa Tunari	Cochabamba	2018
8	Ingreso al Aeropuerto	El Alto	2019
9	Tren Metropolitano	Cochabamba	2019
10	Jachauta	El Alto	2019
11	Plaza Tejada Sorzano – Estadio	La Paz	2020

Fuente: Elaboración en base a Archivos de proyectos de la empresa Conbelt Construcciones.

Conbelt Construcciones siendo una empresa unipersonal a comparación de otras empresas del mismo rubro, tuvo gran aceptación principalmente por ser muy competitiva en precio, calidad y ofrecer una variedad de materiales de hormigón certificados como también brindar servicio de una asesoría técnica a comparación de sus competidores que solo ofrecen el material. Conbelt Construcciones presenta sus propuestas en licitaciones y contrataciones a diferentes convocatorias de proyectos públicos o privados a nivel nacional y que su actual mercado son los ocho departamentos de Bolivia principalmente La Paz, Cochabamba esto según los contratos firmados que la empresa tiene al igual que la hoja de vida de la empresa.

2.9 Referencias legales

Este punto hace referencia al marco legal e institucional en donde Conbelt Construcciones desarrolla sus actividades circunscribiendo sus actos dentro del marco



de la normativa legal que corresponde al país, al igual que también el origen de su constitución.

2.9.1 Constitución política del Estado

Según la Constitución Política del Estado promulgada el 7 de febrero de 2009:

- *Artículo 46. I. Toda persona tiene derecho*
 1. *Al trabajo digno, con seguridad industrial higiene y salud ocupacional sin discriminación y con remuneración o salario justo, equitativo y satisfactorio que le asegure para sí y su familia y una existencia digna.*
 2. *A una fuente laboral estable, en condiciones equitativas y satisfactorias.*
- *Artículo 46. II. El estado protegerá el ejercicio del trabajo en todas sus formas.*
- *Artículo 47. I. Toda persona tiene derecho a dedicarse al comercio la industria o cualquier actividad económica licita, en condiciones que no perjudiquen al bien colectivo.*
- *Artículo 308. I. El Estado reconoce, respeta y protege la iniciativa privada para que contribuya al desarrollo económico, social y fortalezca la independencia económica del país.*
- *Artículo 308 II. Se garantiza la libertad de empresa y el pleno ejercicio de las actividades empresariales, que eran reguladas por la ley.*
- *Artículo 318. II. El Estado reconoce y priorizara el apoyo a la organización de estructuras asociativas de micro, pequeñas y medianas empresas productoras urbanas y rurales.*

2.9.2 Código de Comercio

Según el Código de comercio decreto Ley N° 14379, 1972:



- Artículo 1 (Alcance de la ley) *el Código de Comercio regula las relaciones jurídicas derivadas de la actividad comercial.*
- Artículo 4 (Concepto de comerciante) *Comerciante es la persona habitualmente dedicada a realizar cualquier actividad comercial, con fines de lucro.*
- Artículo 6 (Actos y operaciones de comercio) Son actos y operaciones de comercio, entre otros:
 - 10. *La actividad industrial dedicada a la fabricación de bienes mediante la transformación de materias primas, adquiridas o de propia producción.*
 - 16. *La actividad empresarial de construcción y edificaciones en general comprendiendo las dedicadas a montajes, instalaciones y otros.*
- Artículo 28 (Personas sujetas a matrícula) *Deben obtener matrícula en el registro de comercio, las personas naturales o jurídicas comprendidas en el artículo 59 a excepto las asociaciones accidentales o de cuentas en participación.*
- Artículo 470 (Derecho al nombre comercial) *Adquiere el derecho al uso de nombre comercial, la persona que primero lo inscriba en los registros correspondientes.*

2.9.3 Fundempresa

Fundempresa indica en su manual de procedimientos de tramites:

2.9.3.1 Empresa unipersonal

Según el Manual de procedimientos de tramites del registro de comercio de Bolivia (Fundempresa, pág. 6) indica:



“Se entiende por comerciante individual o empresa unipersonal a la persona natural que ejerce el comercio en forma individual y por cuenta propia, haciendo de esta una actividad económica habitual”.

2.9.3.2 Sociedad de Responsabilidad Limitada S.R.L

Según el Manual de procedimientos de tramites del registro de comercio de Bolivia (Fundempresa, pág. 8) indica:

“La sociedad de responsabilidad limitada, es aquella cuyo capital está integrado por cuotas de capital no representadas por títulos negociables, cuyo giro se efectúa bajo una razón social o denominación, seguida del aditamento “Sociedad de Responsabilidad Limitada”, o su abreviatura “S.R.L.” o la palabra “Limitada” o la abreviatura “Ltda.”, en las que la responsabilidad de los socios se limita a su aporte societario”.



CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE LA INTERVENCIÓN

En este capítulo se tendrá como finalidad describir los criterios de investigación que se aplicarán, así como las técnicas a las que se recurrirá para la obtención de la información.

3.1 Diseño de la investigación

La investigación se realizó bajo el enfoque cualitativo mediante un estudio deductivo, ya que se fundamenta en el proceso intelectual partiendo de un conocimiento general y llega a uno de carácter particular. Tiene un alcance descriptivo que comprende la descripción y que trabaja sobre realidades de hecho y su característica esencial es la presentación de interpretaciones correcta del tema de investigación (Navia Alanez, 1997).

Mediante la observación directa se pretende entender la situación actual de la empresa y con la aplicación de una entrevista al personal de planta poder saber cuáles son los motivos o el origen sobre la situación de la misma, para de este modo poder normalizar y estructurar la empresa y poder lograr una transformación organizacional.

3.1.1 Método deductivo

Deductivo uno de los métodos genéricos: *“Es un proceso intelectual que partiendo de un conocimiento general llega a uno de carácter particular mediante una serie de abstracciones”* (Navia Alanez, 1997, pág. 57).

Sobre los tipos de investigación aplicada en el actual trabajo fue del descriptivo analítico.



3.1.2 Estudio descriptivo

Con los estudios descriptivos se busca “*especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas*” (Fernández Collado, Hernández Sampieri, & Baptista Lucio, 2014, pág. 92).

Estos métodos según Humberto Palenque indica: “*Están dirigidos a revelar y explicar las características observables de los hechos reales y presuponen determinadas operaciones prácticas, tanto con los objetivos estudiados como con los medios materiales del conocimiento utilizado*” (Palenque Reyes, 2009, pág. 20).

En el siguiente cuadro se detalla de manera resumida la fórmula para realizar investigación según Humberto Palenque:

Tabla 7
Fórmula para realizar la investigación

Se recomienda un solo problema de investigación	Diseño de investigación monolíticos	Enfoque	Métodos y técnicas de recolección de datos. Cualitativo
	1. Longitudinal (desde-hasta) periodo de tiempo más allá de un año de una gestión.	1. Cualitativo, análisis reflexivo.	1. Encuesta.

Fuente: Humberto Palenque Reyes, Tópicos de investigación para elaborar la tesis de grado, Editorial Graficolor, La Paz-Bolivia, 2009, página 21.

3.2 Tipo de intervención

Considerando los diferentes tipos de intervención que se encuentran en la guía metodológica para la elaboración del Trabajo Dirigido según la Carrera de Administración de Empresas:



Tabla 8
Tipos de intervención con Trabajo Dirigido

Nº	TIPO DE INTERVENCIÓN	ALCANCE
1.-	Diagnóstico	-Estado de arte de situaciones no estudiadas. -Actualización de estado de arte.
2.-	Diagnóstico y propuesta	-Adicionar al diagnóstico realizado una propuesta de solución al problema.
3.-	Diagnóstico, propuesta e implementación	-Previa actualización de diagnóstico y propuesta de solución existente o formulada entorno al problema, esta es puesta en práctica.
4.-	Evaluación organizacional	-Aplicación de métodos de evaluación de temas específicos de organización.

Fuente: Guía metodológica para la elaboración del Trabajo Dirigido³.

Para la elaboración del presente Trabajo Dirigido, habiendo considerado los diferentes tipos de intervención se eligió el tipo dos:

- **DIAGNOSTICO Y PROPUESTA**

Realizar un diagnóstico adecuado es fundamental e importante que ayuda a conocer las condiciones en la que se encuentra la constructora Conbelt Construcciones, con el fin de que el presente trabajo tenga sustento y este respaldado en que se realizará una propuesta de mejora en la empresa.

3.3 Universo o población de estudio

Una vez que se tenga definido cuál será la unidad de análisis en este caso del presente Trabajo Dirigido la población de análisis son el nivel estratégico, nivel táctico y nivel operativo, se procedió a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así como una población es el conjunto de todos los

³ UMSA – FCEF, Carrera administración de empresas, Guía metodológica para la elaboración del trabajo Dirigido, La Paz 2011, Pagina 3.



casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Fernández Collado, Hernández Sampieri, & Baptista Lucio, 2014).

Que, por lo tanto:

La población de estudio será todo el personal que trabaja actualmente bajo contrato que tengan permanencia de 1 año en adelante en la empresa constructora Conbelt Construcciones esto debido a que se trata de obtener y trabajar con información actual y real de la empresa y que esté relacionada con el rubro de la empresa, en este caso, la construcción de obras civiles en general y la fabricación de pre moldeados de hormigón que se aplican en diferentes proyectos.

Tabla 9
Población de estudio

Nº	Sujetos de investigación
1	Nivel estratégico
2	Nivel táctico
3	Nivel operativo

Fuente: elaboración propia en base a archivos de la empresa Conbelt Construcciones.

Tabla 10
Descripción del nivel estratégico

Jerarquía	Puesto	Cantidad
Representante legal	Gerente general	1

Fuente: elaboración propia en base a archivos de la empresa Conbelt Construcciones.

Tabla 11
Descripción del nivel táctico

Puesto	Cantidad
Jefe de finanzas	1
Jefe de producción	1
Jefe administrativo	1

Fuente: elaboración propia en base a archivos de la empresa Conbelt Construcciones.



Tabla 12
Descripción del nivel operativo

Puesto	Cantidad
Encargado de planta	1
Chofer	2

Fuente: elaboración propia en base a archivos de la empresa Conbelt Construcciones.

3.4 Determinación del tamaño y diseño de la muestra

La población de estudio en este caso está compuesta por todos los sujetos que en su totalidad suman 7 personas que conforman los 3 niveles (Estratégico, táctico y operativo). Debido a que la población de estudio es pequeña y las características particulares de la investigación no fue necesario determinar ningún tipo de muestra, y por lo tanto se aplicará el método del censo. Cabe resaltar que no se tomará en cuenta al personal eventual debido a que su permanencia dentro de la empresa no es un tiempo considerable y que tampoco se involucra directamente con las decisiones estratégicas de la empresa.

Las fuentes de información que se tomarán en cuenta pretenden brindar datos precisos y fidedignos que influirán de manera decisiva, éstas son las fuentes de información primaria y secundaria.

3.5 Fuentes de información

Una vez elegido y delimitado el tema de investigación es muy necesario explorar las fuentes de información para obtener el necesario conocimiento de la bibliografía más elemental e importante acerca del tema de investigación. A continuación, se presentan las que se consideran críticas para el estudio.

3.5.1 Fuentes de información primaria

Hace referencia a materiales que se crearon durante el periodo de tiempo estudiado, son documentos vinculados de información directa de la empresa al igual que también la observación directa, las entrevistas en la empresa.



3.5.2 Fuentes de información secundaria

Hace referencia a material y/o documentos producidos por terceros que no tiene relación de manera directa con la empresa, pero si aporta al desarrollo de la investigación, es por tal motivo que es una fuente de información de apoyo.

Se considera fuentes de información secundaria según (Palenque Reyes, pág. 25) :

- Fuentes de información general, libros, folletos y otros,
- Fuentes de información específica, de la especialidad.

De la misma forma se tomarán en cuenta toda información secundaria necesaria que apoye el avance del presente trabajo de investigación en este caso: trabajos anteriores relacionados con el tema de investigación, datos estadísticos del rubro de instituciones y organizaciones, artículos relacionados con el tema de investigación:

- CADECOCRUZ (Informe construir y mano de obra),
- Fundempresa (Informe anual por rubros),
- GAMLP (Informe del sector de la construcción de La Paz),
- INE (Informe estadístico por rubros),
- UDAPE (Diagnósticos sectoriales).

3.5.3 Selección de métodos y técnicas de intervención

Para la intervención del presente trabajo de investigación se utilizaron los métodos y técnicas para la recolección de información que sean necesarios y útil con el objetivo de lograr los resultados del presente trabajo, en este sentido se aplicara el método deductivo mediante un estudio descriptivo.

Los tipos de enfoques de investigación se clasifican de diversas formas según los objetivos que persiga el trabajo de investigación.



3.6 Técnicas de recolección de información

Las técnicas que se aplicarán en la presente investigación son las que se muestran en la siguiente tabla.

La recolección de fuentes de información primaria según (Palenque Reyes, 2009, pág. 24) :

Tabla 13
Fuentes de información primaria

Técnica	Objetivo	Ventajas	Desventajas
Observación directa	Es la percepción dirigida a la obtención de información sobre objetos y fenómenos de la realidad, constituyen la forma más elemental de conocimiento científico y se encuentra en la base de los demás métodos empíricos.	-Miden la conducta real, -Proporciona datos que el encuestado no es capaz de comunicar.	- Las razones que originan la conducta no pueden determinarse. - La percepción selectiva puede desviar los datos.
Entrevistas	Se entiende la forma de comunicación mediante el intercambio de palabras en el cual una persona “el entrevistador” busca obtener de otra persona “entrevistado” cierta información o la expresión de determinados conocimientos sobre un tema dado como ser una guía de preguntas.	-Respuestas cortas y precisas, - Información fácil de procesar, - El entrevistador no requiere gran entrenamiento, - Información uniforme.	- La información puede ser muy superficial, -Limita la posibilidad de profundizar en un aspecto determinado, - Difícil obtener información confidencial.

Fuente: Humberto Palenque Reyes, Tópicos de investigación para elaborar la tesis de grado, Editorial Graficolor, La Paz-Bolivia, 2009, página 24.



Se tomará en cuenta para el presente trabajo de investigación las fuentes de información mencionadas en el anterior gráfico.

3.7 Instrumentos de levantamiento de información

Para la recolección y captación de la información primaria se recurrirá a instrumentos de levantamiento de información primaria.

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: “*confiabilidad, validez y objetividad*” (Fernández Collado, Hernández Sampieri, & Baptista Lucio, 2014, pág. 200).

Debido a que todo instrumento de medición científica tiene que cumplir con los tres principios citados anteriormente la presente investigación debe cumplir las mismas, la confiabilidad del instrumento medición que se refiere al grado de precisión o exactitud de la medición en el sentido de que si aplicamos repetidamente el instrumento al mismo sujeto u objeto debe generar los mismos resultados. La validez de un instrumento consiste en que se mida lo que se tiene que medir que la aproximación posible a la verdad que pueda tener sea verídica. La objetividad se refiere a expresar la realidad tal cual es, se basa en los hechos reales y verificables dictaminando juicios imparciales y sin prejuicios.

3.7.1 Observación directa

Es un registro visual de una situación real, registrar los acontecimientos según algún esquema previsto, donde se tiene que definir los objetivos que se persiguen, debe ser planificada para que reúna los requisitos de validez y confiabilidad.

Humberto Palenque Reyes indica la “*observación directa es la percepción dirigida a la obtención de información sobre objetos y fenómenos de la realidad, constituye la forma más elemental de conocimiento científico y se encuentra en la base de los demás métodos empíricos*” (Palenque Reyes, 2009, pág. 25).



El estudio será aplicado al personal que conforma la empresa de los niveles estratégicos, táctico y operativo que implica el recabar información respecto a la situación actual de la empresa y que también apoye en la elaboración de un manual de funciones que es parte de los objetivos de la planificación estratégica (ver anexo 1).

3.7.2 Entrevista semiestructurada

Una entrevista es un dialogo entablado entre dos o más personas, donde el entrevistador formula preguntas y el entrevistado las responde, es una técnica empleada en diferentes circunstancias como ser investigación, medicina o selección de personal entre otros. El instrumento se lo presenta tal como se muestra en los anexos que es una entrevista (ver anexo 2). El cual se pretende entrevistar a la población de estudio, que está conformado por el nivel estratégico, táctico y operativo (7 personas) tal como se observa en las tablas 10, 11 y 12.

“Las entrevistas se plantean como un contexto en el cual pueden ser administrados los cuestionarios” (Fernández Collado, Hernández Sampieri, & Baptista Lucio, 2014, pág. 217).

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Fernández Collado, Hernández Sampieri, & Baptista Lucio, 2014, pág. 217).

3.8 Procesamiento de datos

La información que se ira recolectando y captando será procesada mediante un análisis previo en Microsoft Excel.

La técnica que se aplicará para el análisis de la información recolectada será analizada mediante la estadística descriptiva que analiza y describe un conjunto de datos de una muestra o de una población sin sacar conclusión de tipo general.

Según José Fernández & Juan Fernández indican *“La estadística descriptiva es aquella parte de la estadística que describe una población, sin pretender sacar conclusiones*



de tipo general, es decir las conclusiones obtenidas son válidas solo para dicha población” (Fernández Chavesta & Fernández Chavesta, 2007, pág. 10).

El motivo es por las ventajas que presenta:

- Es la medida de tendencia central más usada,
- Es sensible a cualquier cambio en los datos, que pueden ser usados como un detector de variaciones en los datos,
- Se emplea a menudo en cálculos estadísticos posteriores,
- Presenta rigor matemático.

La estadística descriptiva utiliza el método deductivo en el análisis, que consiste en que, conocida la población, se puede aplicar las generalidades a las partes.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo comprende el análisis y la revisión de los datos recopilados mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de información a una población de estudio de 7 personas que la empresa Conbelt construcciones comprende. Todo esto a fin de establecer un Plan Estratégico para que la empresa pueda lograr su objetivo de una transformación.

4.1 Datos generales de la población de estudio

La población de estudio dentro de la empresa Conbelt Construcciones según el cuadro se muestran los datos demográficos de interés para la investigación del Presente Trabajo Dirigido.

Tabla 14
Datos demográficos de la población de estudio

NIVEL	CARGO	ANTIGÜEDAD	INGRESOS	EDAD	ESTUDIOS	RESIDENCIA
Estratégico	Gerente General	15 años	Bs15.000	51	Licenciatura	La Paz
Táctico	J. de Finanzas	5 años	Bs5.000	50	Licenciatura	La Paz
	J. de Producción	15 años	Bs7.000	38	Bachiller	El Alto
	J. Administrativo	4.5 años	Bs5.400	38	Bachiller	La Paz
Operativo	Enc. de Planta	15 años	Bs7.000	36	Bachiller	El Alto
	Chofer 1	5 años	Bs3.796	54	Bachiller	El Alto
	Chofer 2	8 meses	Bs3.000	43	Bachiller	El Alto

Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Observación Directa aplicado en la empresa.

Según la tabla 14, la población de estudio de la empresa contempla de 7 personas de planta a 1 mujer y 6 varones, en donde sólo 2 personas cuentan con estudios superiores en el caso del Gerente general como licenciado en Arquitectura y la Jefa de finanzas como licenciada en Contaduría Pública, el resto sólo culminaron lograr el título de bachiller. Cabe resaltar que tanto el jefe de producción y el jefe administrativo ocupan sus puestos debido a la experiencia que fueron adquiriendo a lo largo del trayecto de la



empresa. El personal reside principalmente en la ciudad de El Alto que son 4 y el resto que son 3 en la ciudad de La Paz.

4.2 Información sistematizada (de acuerdo a objetivos, procesos y resultados)

A continuación, se muestra la información sistematizada en base a los instrumentos con los que se trabajó y se aplicó en el presente trabajo de investigación para la recolección de información: instrumentos de observación directa y entrevista en los tres niveles dentro de la empresa.

4.2.1 Resultados de la observación directa

La observación directa se realizó dentro de la empresa Conbelt Construcciones dentro del horario de funcionamiento establecido, es decir de lunes a viernes de 08:30am a 05:30pm y sábados de 08:30am a 01:00pm. Cabe destacar que se aplicó a los tres niveles que la empresa comprende.

Tabla 15
Niveles de estudio de la empresa Conbelt Construcciones

Nivel	Puesto
Nivel estratégico	Gerente General
	Jefe de Finanzas
Nivel táctico	Jefe de Producción
	Jefe Administrativo
Nivel operativo	Encargado de Planta
	Chofer 1
	Chofer 2

Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Observación Directa aplicado en la empresa.

A continuación, se muestran los resultados por la aplicación del instrumento de observación directa aplicado al personal de los tres niveles mencionados en la tabla 15.



Tabla 16
¿Llega a tiempo al trabajo?

Nivel	Puesto	Si	No	Tal vez
Nivel estratégico	Gerente General	1		
Nivel táctico	Jefe de Finanzas			1
	Jefe de Producción	1		
	Jefe Administrativo	1		
Nivel operativo	Encargado de Planta	1		
	Chofer 1	1		
	Chofer 2	1		
TOTALES	7	6	0	1
PORCENTAJE	100%	86%	0%	14%

Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Observación Directa aplicado en la empresa.

En la tabla 16 se muestra la puntualidad de asistencia por parte del personal de la empresa, 6 personas que representa el 86% muestra la asistencia puntal a sus puestos de trabajo y solo el 14% es decir 1 persona posiblemente llegue puntual o tarde debido a que su puesto de trabajo no se encuentra ubicado dentro de las instalaciones de la empresa. Sin contar a la Jefe de finanzas, el personal ingresa a su fuente laboral en el tiempo establecido, es muy positivo y es rescatable para el buen funcionamiento de la empresa como también para el logro de sus objetivos.

Tabla 17
¿Verifica que su área de trabajo esté en orden?

Nivel	Puesto	Si	No	Tal vez
Nivel estratégico	Gerente General	1		
Nivel táctico	Jefe de Finanzas	1		
	Jefe de Producción		1	
	Jefe Administrativo	1		
Nivel operativo	Encargado de Planta	1		
	Chofer 1	1		
	Chofer 2	1		
TOTALES	7	6	1	0
PORCENTAJE	100%	86%	14%	0%

Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Observación Directa aplicado en la empresa.



En la tabla 17 se muestra el orden en sus áreas de trabajo que es muy importante para el desarrollo eficiente y el logro de sus objetivos diarios según lo planificado, de 7 personas sólo 6 presentan orden en su área de trabajo que representa un 86% y el resto, que es sólo 1 no presenta orden en su área de trabajo y esto evidenció que cumple con los objetivos diarios pero su permanencia diaria dentro de la empresa excede el tiempo según su horario laboral, en este caso se hace referencia al Jefe de producción.

Tabla 18
¿Cumple con el uniforme?

Nivel	Puesto	Si	No	Tal vez
Nivel estratégico	Gerente General	1		
Nivel táctico	Jefe de Finanzas			1
	Jefe de Producción	1		
	Jefe Administrativo	1		
Nivel operativo	Encargado de Planta	1		
	Chofer 1	1		
	Chofer 2	1		
TOTALES	7	6	0	1
PORCENTAJE	100%	86%	0%	14%

Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Observación Directa aplicado en la empresa.

En la tabla 18 se muestra que, de las 7 personas, 6 cumplen con el uniforme según como lo dispone la empresa que representa el 86%, y 1 persona que en este caso es la Jefe de finanzas no se sabe a exactitud el uso del uniforme de la empresa. Esto es favorable debido a que el personal involucrado en la producción usa el uniforme exigido por la empresa.



Tabla 19
¿Programa sus actividades en tiempo y forma?

Nivel	Puesto	Si	No	Tal vez
Nivel estratégico	Gerente General	1		
Nivel táctico	Jefe de Finanzas	1		
	Jefe de Producción	1		
	Jefe Administrativo	1		
Nivel operativo	Encargado de Planta	1		
	Chofer 1	1		
	Chofer 2			1
TOTALES	7	6	0	1
PORCENTAJE	100%	86%	0%	14%

Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Observación Directa aplicado en la empresa.

En la tabla 19 se muestra sobre el personal y su programación de actividades durante el desarrollo diario, esto es rescatable y favorable debido a que el 86% que representa de 7 son 6 las personas que programan sus actividades y sólo 1 en este caso el chofer “2”, que no tiene una buena planificación y que hace que tenga inconvenientes al desarrollar sus actividades a tal punto que en algunos casos llego afectar a sus otros compañeros en sus actividades.

Tabla 20
¿Ejerce un buen comportamiento en el grupo de trabajo?

Nivel	Puesto	Si	No	Tal vez
Nivel estratégico	Gerente General	1		
Nivel táctico	Jefe de Finanzas	1		
	Jefe de Producción	1		
	Jefe Administrativo	1		
Nivel operativo	Encargado de Planta	1		
	Chofer 1	1		
	Chofer 2	1		
TOTALES	7	7	0	0
PORCENTAJE	100%	100%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Observación Directa aplicado en la empresa.

En la tabla 20 se muestra el comportamiento del personal de la empresa, en donde según lo observado es bastante favorable y rescatable debido a que un 100% muestra



un buen comportamiento en el desarrollo de sus funciones y tareas, que quiere decir presentan conjunto de valores, responsabilidad, reglas, creencias, procedimientos adecuados dentro de la empresa como también predisposición entre sus compañeros de trabajo. Esto es buena señal para lograr un cambio organizacional y poder lograr el objetivo del presente trabajo.

Tabla 21
¿El espacio donde trabaja es el adecuado?

Nivel	Puesto	Si	No	Tal vez
Nivel estratégico	Gerente General			1
Nivel táctico	Jefe de Finanzas			1
	Jefe de Producción	1		
	Jefe Administrativo			1
Nivel operativo	Encargado de Planta	1		
	Chofer 1	1		
	Chofer 2	1		
TOTALES	7	4	0	3
PORCENTAJE	100%	57%	0%	43%

Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Observación Directa aplicado en la empresa.

En la tabla 21 se muestra sobre el espacio de trabajo en el cual se desempeñan, en donde un 57% que representa a 4 personas de 7 muestra que es el espacio adecuado para poder desarrollar su trabajo que quiere decir cuenta con el ambiente, las herramientas, el espacio y el equipamiento necesario para el desarrollo de sus tareas diarias y el resto de 3 personas posiblemente no sea el espacio adecuado para desarrollar sus tareas y actividades dentro del trabajo debido a que no cuentan con un espacio fijo, el equipamiento necesario, en este caso el Gerente general que está en su mayor parte del tiempo de trabajo en proyectos y obras al igual que el jefe administrativo es. Sobre la jefa de finanzas combina sus actividades con otras actividades el cual su puesto de trabajo no se encuentra dentro de la empresa y sus actividades la realiza en una oficina externa al de la empresa el cual no cuenta con la información necesaria para el desarrollo normal de su trabajo hacia la empresa.



Tabla 22
¿Elabora su trabajo con calidad?

Nivel	Puesto	Si	No	Tal vez
Nivel estratégico	Gerente General	1		
Nivel táctico	Jefe de Finanzas	1		
	Jefe de Producción	1		
	Jefe Administrativo	1		
Nivel operativo	Encargado de Planta	1		
	Chofer 1	1		
	Chofer 2	1		
TOTALES	7	7	0	0
PORCENTAJE	100%	100%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Observación Directa aplicado en la empresa.

En la tabla 22 se muestra la calidad del trabajo que desarrolla el personal de la empresa, en donde el 100% desarrolla un buen trabajo cumpliendo sus tareas diarias según lo planificado para el logro de los objetivos de la empresa que quiere decir se cumple con los requerimientos necesarios y los requisitos que implica sin faltar normas o políticas de la empresa. Cabe resaltar que algunos del personal se toman un poco más de tiempo a comparación de otros para lograr cumplir con el 100% de sus tareas y de este modo cumplir con la planificación diría que cada uno tiene con la empresa.

Tabla 23
¿Cumple los pasos establecidos para la elaboración de su trabajo?

Nivel	Puesto	Si	No	Tal vez
Nivel estratégico	Gerente General			1
Nivel táctico	Jefe de Finanzas	1		
	Jefe de Producción	1		
	Jefe Administrativo			1
Nivel operativo	Encargado de Planta	1		
	Chofer 1	1		
	Chofer 2	1		
TOTALES	7	5	0	2
PORCENTAJE	100%	71%	0%	29%

Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Observación Directa aplicado en la empresa.



En la tabla 23 se refleja que el 71% del personal que equivale a 5 personas cumplen los pasos establecidos para la elaboración de su trabajo, es decir cumplen con una secuencia de instrucciones que la empresa tiene y que también los instruyen el Gerente general y el Jefe administrativo, sobre el resto del personal que es 2 personas cumplen sus tareas y su trabajo según las necesidades y las exigencias de cada proyecto como también la del Gerente general, es decir adecúan su tiempo y sus tareas a las exigencias de los clientes que tiene la empresa para responder eficientemente y poder lograr buenos resultados esperados por el nivel estratégico.

Tabla 24
¿Es responsable en su trabajo?

Nivel	Puesto	Si	No	Tal vez
Nivel estratégico	Gerente General	1		
Nivel táctico	Jefe de Finanzas	1		
	Jefe de Producción	1		
	Jefe Administrativo	1		
Nivel operativo	Encargado de Planta	1		
	Chofer 1	1		
	Chofer 2	1		
TOTALES	7	7	0	0
PORCENTAJE	100%	100%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Observación Directa aplicado en la empresa.

En la tabla 24 se refleja que el 100% del personal de la empresa es responsable según la observación directa y el desempeño de cada uno del personal cumple de manera responsable su trabajo tomando en cuenta el desempeño que cada uno tiene en: puntualidad, tiempos de entrega, calidad del trabajo y los resultados, esto ayuda de gran manera a que la empresa funcione de manera normal sin afectar un área a otra área y que todo sea de manera sistemática pudiendo lograr las metas diarias y de este modo el objetivo que se presente lograr de la empresa hacia los diferentes proyectos con los que cuenta.



Tabla 25

¿Constantemente solicita que se le repita las instrucciones?

Nivel	Puesto	Si	No	Tal vez
Nivel estratégico	Gerente General		1	
Nivel táctico	Jefe de Finanzas		1	
	Jefe de Producción		1	
	Jefe Administrativo		1	
Nivel operativo	Encargado de Planta		1	
	Chofer 1		1	
	Chofer 2		1	
TOTALES	7	0	7	0
PORCENTAJE	100%	0%	100%	0%

Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Observación Directa aplicado en la empresa.

En la tabla 25 se muestra que no existen problemas en las instrucciones que se les da a cada personal de la empresa, ya que la comunicación es clara y precisa mediante información en físico y verbal esto ayuda de gran manera a la mejor comprensión y que cada uno desarrolle sus actividades de manera favorable y optima cumpliendo con las metas establecidas por la empresa.

Tabla 26

¿Realiza sus actividades sistemáticamente?

Nivel	Puesto	Si	No	Tal vez
Nivel estratégico	Gerente General			1
Nivel táctico	Jefe de Finanzas	1		
	Jefe de Producción	1		
	Jefe Administrativo	1		
Nivel operativo	Encargado de Planta	1		
	Chofer 1	1		
	Chofer 2	1		
TOTALES	7	6	0	1
PORCENTAJE	100%	86%	0%	14%

Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Observación Directa aplicado en la empresa.



En la tabla 26 refleja que en un 86% es decir de 7 son 6 las personas que realizan sus tareas y actividades de manera sistemática, de manera secuencial según las instrucciones que se da a cada personal por parte del Gerente general y el jefe administrativo siendo el primero que reorganiza toda sus actividades y tareas según las necesidades y requerimientos por parte de la empresa para hacer frente a sus clientes y los diferentes proyectos que tiene la empresa.

Tabla 27
¿Termina sus actividades en el tiempo establecido?

Nivel	Puesto	Si	No	Tal vez
Nivel estratégico	Gerente General	1		
Nivel táctico	Jefe de Finanzas	1		
	Jefe de Producción	1		
	Jefe Administrativo	1		
Nivel operativo	Encargado de Planta	1		
	Chofer 1	1		
	Chofer 2	1		
TOTALES	7	7	0	0
PORCENTAJE	100%	100%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Observación Directa aplicado en la empresa.

En la tabla 27 refleja un buen resultado al cumplir sus tareas, actividades y objetivos programados de manera diaria, semanal y mensual por parte del personal de la empresa, que es de mucha importancia que se cumplan de manera eficaz todas las actividades hacia la empresa y que mediante esto dé como resultado el buen rendimiento en la empresa en la producción, tiempos de entrega, plazos establecidos en la fabricación y que esta misma pueda cumplir así mismo con sus clientes y los diferentes proyectos que se tiene.



Tabla 28
¿Tiene control sobre sus dependientes?

Nivel	Puesto	Si	No	Tal vez
Nivel estratégico	Gerente General	1		
Nivel táctico	Jefe de Finanzas		1	
	Jefe de Producción			1
	Jefe Administrativo	1		
Nivel operativo	Encargado de Planta	1		
	Chofer 1	1		
	Chofer 2		1	
TOTALES	7	4	2	1
PORCENTAJE	100%	57%	29%	14%

Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Observación Directa aplicado en la empresa.

En la tabla 28 muestra que de 7 personas solo 4 tienen control de sus dependientes esto es un 57%, esto debido a que no todos de la empresa cuentan con dependientes de manera directa, si existen casos que el Jefe de finanzas no tiene dependientes de manera directa, el Jefe de producción trabaja de manera conjunta con el Encargado de planta que coordinan y toman decisiones del personal esto es una responsabilidad compartida por ambos siendo que el Encargado de planta depende del Jefe de producción.

Tabla 29
¿Realiza horas extras cuando se le pide?

Nivel	Puesto	Si	No	Tal vez
Nivel estratégico	Gerente General	1		
Nivel táctico	Jefe de Finanzas	1		
	Jefe de Producción	1		
	Jefe Administrativo	1		
Nivel operativo	Encargado de Planta	1		
	Chofer 1	1		
	Chofer 2	1		
TOTALES	7	7	0	0
PORCENTAJE	100%	100%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Observación Directa aplicado en la empresa.

En la tabla 29 muestra la predisposición en un 100% del personal cuando la empresa requiere que se trabajen horas extras para poder cumplir con la fabricación o las



entregas de material, sin dejar de lado que se considera las horas extras al momento de remunerar al personal. Esto es positivo para la empresa debido a que ayuda a cumplir las metas y objetivos de la empresa, y que este esfuerzo no sólo es para el dueño sino también para todos los que conforman la empresa ya que si la misma cumple los tiempos de entrega la empresa recibe el pago de las mismas para poder pagar el salario de sus trabajadores.

Tabla 30
¿Aporta con nuevas ideas para mejorar?

Nivel	Puesto	Si	No	Tal vez
Nivel estratégico	Gerente General	1		
Nivel táctico	Jefe de Finanzas	1		
	Jefe de Producción	1		
	Jefe Administrativo	1		
Nivel operativo	Encargado de Planta	1		
	Chofer 1	1		
	Chofer 2	1		
TOTALES	7	7	0	0
PORCENTAJE	100%	100%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Observación Directa aplicado en la empresa.

En la tabla 30 se refleja que el personal en un 100% aporta con ideas para mejorar o para solucionar problemas que se presentan eventualmente que dificulten el buen funcionamiento de la empresa o ideas que aporten al mejoramiento de fabricación o desempeño dentro de la misma. Esto es importante debido a que se toma en cuenta a todo el personal y que todo aporte siempre es bienvenido y tomado en cuenta. Esto también ayuda al personal a motivarlo y tomarlo en cuenta como parte de la empresa.

4.2.2 Resultados entrevista nivel gerencial

En fecha 3 de febrero de 2021, se realizó la entrevista al arquitecto Edwin Beltrán Vargas, Gerente General y propietario de la empresa Conbelt Construcciones con la finalidad recabar datos que fueron bastante útiles para el desarrollo del presente trabajo de investigación.



Este nivel estratégico o superior que elabora las políticas y estrategias de la organización, determina los objetivos a largo plazo y el modo en que la organización ha de interactuar con otras organizaciones, en este nivel se encuentra el Gerente General.

4.2.2.1 Gerente General

Los objetivos que pretende alcanzar la empresa Conbelt Construcciones dentro de los 5 años es de lograr un crecimiento ampliando una nueva planta de fabricación en un punto estratégico como ser el departamento de Cochabamba, posteriormente se pretende seguir con una estructuración en la planta de La Paz ubicada en El Alto para de este modo poder lograr la transformación de la empresa de unipersonal a SRL.

Los criterios que se utilizaron tanto para la misión y visión de la empresa fueron los aspectos positivos que tiene y ofrece la empresa y hacia donde se pretende llegar.

Respecto a la aplicación de un proceso administrativo en la empresa es que existe un proceso que se dirige a la optimización de la fabricación de materiales y una coordinación para la entrega del material con el cliente y/o proyecto y la empresa. Sobre las estrategias que opta la empresa van dirigidas para cumplir la misión de la empresa y de este modo poder lograr la visión que se tiene en la empresa. Con la aplicación de un plan estratégico se pretende mejorar el normal funcionamiento de la empresa corrigiendo problemas o fallas que se presentan en distintas áreas de trabajo.

La empresa Conbelt Construcciones tiene gran oportunidad de poder desarrollarse en el sector de la construcción, lo que se espera es su crecimiento en el sector al igual que también como organización poder lograr un crecimiento que beneficie a todos aquellos que la conforman. Las oportunidades que tiene la empresa en el rubro de la construcción son bastante amplias y positivas, todo dependerá de cómo se desarrollen y según a la planificación por parte de la empresa.



En cuanto a la ventaja competitiva que tiene la empresa es calidad, precio y tiempos de entrega del material, se trata de que el cliente sea beneficiado en estos tres aspectos principalmente para el desarrollo de sus proyectos o en la ejecución.

Sobre los problemas que presenta la empresa es de generar una coordinación con las áreas involucradas de producción y despacho en algunos casos la ejecución de las obras que se tienen que coordinar los dos primeros para un correcto funcionamiento.

La empresa Conbelt Construcciones busca poder formalizar como una empresa seria y pasar de ser una unipersonal a una SRL debido al crecimiento y la trayectoria que tiene.

Actualmente la empresa no cuenta con un sistema de inventarios actualizado en tiempo real que pueda evidenciar de cuanto material se cuenta y que materiales se encuentran en proceso. Al igual que también la estructura de costos se tiene un estimado que trata de aproximarse a lo real para de este modo que la empresa genere utilidad.

4.2.3 Resultados entrevista nivel táctico

La entrevista fue realizada a todo el personal del nivel táctico de planta que está conformado por: Jefe de Finanzas, Jefe de Producción y Jefe Administrativo, bajo el fin de recabar información y datos que fueron utilizados para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Este nivel táctico o medio que coordina las actividades que se desarrollan en el nivel operativo o inferior, que realiza el control de la gestión en curso, así como las decisiones que se toman y que afectan a un sector, área o departamento específico.

4.2.3.1 Jefe de Finanzas

Los objetivos que pretende alcanzar dentro de los 5 años es de poder crecer y ampliar la empresa al igual que en su sector, pudiendo expandirse a otras ciudades del país.



Sobre los criterios que se utilizó para la misión y visión de la empresa es directamente de responder a las necesidades que tiene la empresa frente a sus clientes y proyectos y hasta donde se quiere lograr.

La empresa cuenta con un proceso administrativo de acuerdo a la planificación que se realiza principalmente abocado a la producción y a los clientes de diferentes proyectos.

Respecto a las estrategias que tiene la empresa es de responder las necesidades que tiene la misma de buscar nuevos proyectos para de este modo generar trabajo. Con la aplicación de un plan estratégico se espera un mejor funcionamiento que ayude a corregir problemas que la empresa presenta.

La percepción que se tiene de la empresa es de un sector bastante rentable y que pueda seguir creciendo para generar trabajo a personas. En las oportunidades que tiene la empresa en el sector son muchas debido a que es un sector diverso y amplio donde se tiene que saberlo aprovechar. En cuanto a la ventaja competitiva la empresa ofrece calidad, precio y un buen trabajo, terminado a sus diferentes clientes potenciales que a lo largo del tiempo la empresa fue ganando una buena opinión respecto al material que ofrece la empresa.

Los problemas que presenta la empresa es de una mala coordinación y comunicación que impide un normal funcionamiento entre sus áreas.

En cuanto al cambio que busca la empresa de lograr convertirse una SRL es debido al crecimiento que tuvo la empresa y poder formalizar como tal.

La empresa actualmente no cuenta con un sistema de inventarios, pero si cuenta con una estructura de costos según el proyecto debido a que cada proyecto requiere diferente tipo de material según diferentes características unas de otras.

4.2.3.2 Jefe de Producción

Este cargo respecto a los objetivos que pretende alcanzar dentro los 5 años indico que se *“Pretende fortalecer como empresa, estructurarse y ser sólida en cuanto a su*



organización y que la empresa crezca pudiendo generar trabajo". Sobre la aplicación de un proceso administrativo indico que *"El proceso administrativo que se aplica dentro de la empresa es de manera básica y superficial que no está bien definido y que solo se acopla a las necesidades que sean requeridas por parte de la empresa"*. Respecto a las estrategias que opta la empresa *"Solo señalan directamente al cumplimiento de metas y objetivos que la empresa se plantea y no así al cumplimiento de la misión y visión debido a que no se conoce la misma"* ya que toda decisión que se toma es según los objetivos que se plantean en la empresa. En la aplicación de un plan estratégico lo que se espera es *"Mejora dentro de la empresa y una buena organización que el funcionamiento sea ordenado y que se puedan corregir problemas y fallas"* estas fallas son enfocadas al personal de la empresa en la planificación y/u organización.

Sobre la percepción que se tiene de la empresa y lo que se espera es de *"Que genere más trabajo y que la empresa pueda crecer con el tiempo"*. Frente a las oportunidades que tiene la empresa en el rubro indica *"Que se tiene grandes oportunidades y que el negocio es bastante rentable y mucho dependerá de las decisiones que se tomen del nivel estratégico"*. En cuanto a la ventaja competitiva que tiene la empresa se indicó *"Principalmente calidad y precio que son importantes al competir con otras empresas del mismo rubro"*.

La empresa si presenta falencias y problemas *"Principalmente en los obreros que no existe compromiso frente a la empresa y que su permanencia es temporal no considera un tiempo razonable"* este punto es realmente preocupante debido a que se tiene que capacitar constantemente al personal cuando ingresa alguien nuevo. Otro punto que indicó es de planificar correctamente los materiales a fabricar y coordinar los despachos anticipadamente para que se pueda realizar una planificación que no lleve a modificarlo más adelante.

Los criterios que se tiene para la transformación de la empresa a una SRL principalmente es de poder seguir creciendo debido al tiempo que lleva la empresa y poder estructurarse por el crecimiento que presenta actualmente.



La empresa no cuenta con un sistema de inventarios sistematizado que ayude a saber cuánto de material se tiene dentro de la empresa y tampoco con una estructura de costos actualizada de los materiales que se fabrica, esto ya es a disposición y de interés para el propietario en este caso el Gerente General.

4.2.3.3 Jefe Administrativo

La empresa pretende alcanzar dentro de los 5 años un crecimiento y fortalecimiento. En la aplicación de un proceso administrativo se pretende corregir posibles fallas que presenta la empresa al momento de la fabricación y despachos, el cual las causas que se pudo evidenciar según la observación directa en la fabricación y despachos la cual es falta de comunicación y mala coordinación con los encargados por parte del Gerente General ya que no existe tareas ni funciones definidas para cada puesto de trabajo en el caso del nivel táctico. Respecto a las estrategias que tiene la empresa van dirigidas principalmente al cumplimiento de objetivos de la empresa que se tienen según el Gerente General.

Con la aplicación de un plan estratégico en la empresa se espera poder corregir las fallas que presenta la misma y que no llegue a afectar de gran manera en el desarrollo del trabajo de cada área.

En la empresa nunca se termina de aprender algo nuevo, es un ambiente bastante dinámico y lo que se espera es poder seguir aprendiendo y poder de este modo ayudar y aportar a la empresa. Sobre las oportunidades que tiene la Conbelt en el sector son diversas, solo se requiere una planificación acorde a los objetivos y poder crecer. La empresa tiene como ventaja competitiva el material que ofrece que no es comparable y el tipo de trabajo que tiene la empresa lleva bastante ventaja a comparación de la competencia.

Los problemas o falencias que presenta la empresa exactamente son una mala coordinación en algunos despachos o en la fabricación que existen retrasos por parte de los obreros que no se llega a cumplir las metas establecidas, esto se confirmó con la



observación directa ya que los obreros realizan su trabajo rutinario según las exigencias y las órdenes que se dan desde el nivel estratégico.

La empresa busca transformarse en una SRL debido al crecimiento y la facturación que tiene la empresa, por su magnitud y crecimiento en proyectos y que esta transformación genere una buena imagen para la empresa.

Y respecto a inventarios y costos se tiene información de manera genérica y no de manera detallada, no existe una base de datos clara.

4.2.4 Resultados entrevista nivel operativo

La entrevista fue realizado a todo el personal del nivel operativo de planta que está conformado por: Encargado de Planta, Chofer 1 y Chofer 2.

El nivel operativo cumple la función de realizar de forma eficaz las tareas que se realizan dentro de la organización, tareas rutinarias programadas previamente por el nivel táctico que plantea cómo debe realizarse la actividad que se desarrolla dentro de la organización.

4.2.4.1 Encargado de planta

La persona que está a cargo de este puesto ve de manera positiva el crecimiento de la empresa respecto a los objetivos que pretende alcanzar dentro de los cinco años donde principalmente indica *“Crecer y fortalecer un buen equipo de trabajo en la producción”*. Sobre la aplicación de un proceso administrativo dentro de la empresa indica que *“Existe un proceso administrativo básico que surge según las necesidades de la empresa”* esto debido a que no existe estrategias dentro de la empresa que van dirigidas de manera directa al cumplimiento de objetivos como lo indica *“Las decisiones que se toman dentro de la empresa van de acuerdo a los criterios según el Gerente General y el Jefe Administrativo esto según las necesidades o el requerimiento”*.



Sobre los resultados que se espera en la aplicación de un plan estratégico dentro de la empresa es que *“La empresa mejore en el funcionamiento, que pueda ayudar a todos, especialmente al propietario para que se tomen decisiones acordes a la realidad y que no sean solamente decisiones para el momento”* se evidencia que la empresa necesita la formulación de un plan estratégico para lograr un normal funcionamiento. Según su percepción *“La empresa es un buen lugar de trabajo que considera de gran manera al personal que en este caso son los obreros”* se tiene optimismo y se espera que la empresa pueda crecer brindando trabajo a los mismos. Sobre las oportunidades que tiene la empresa en el rubro indica *“Tiene bastante futuro en crecer ya que esto dependerá de gran manera del Gerente General en la planificación y la organización, ya que el sector de la construcción es bastante rentable”*. En este punto existen buenas expectativas por parte del personal operativo y que todo dependerá de las decisiones que se lleguen a tomar en el nivel estratégico. Respecto a la ventaja competitiva que tiene la empresa frente a sus competidores indica *“Que la empresa gracias al Gerente General que busca nuevos proyectos es el principal actor para que la empresa exista y que a comparación de otras empresas es lo que falta un buen líder”*.

Los problemas, falencias o inconvenientes que la empresa presenta para un normal funcionamiento indica *“El repentino cambio de actividades que cambia el plan que se tiene a diario y el cual tiene que reorganizarse esto debido a una comunicación tardía o repentina por parte del nivel táctico o estratégico”* también adicionó que el personal de producción cambia constantemente y no se tiene personal fijo que se mantenga por mucho tiempo dentro de la empresa.

En cuanto a los criterios sobre la transformación unipersonal a una SRL (sociedad de responsabilidad limitada) indica que *“El crecimiento de la empresa tiene que seguir un curso para mejorar y poder lograr los objetivos que se plantean desde el nivel estratégico”* el objetivo que se comparte en la organización es seguir creciendo y ampliando para poder cubrir las demandas de sus clientes y potenciales proyectos que tiene la empresa.



En cuanto si la empresa cuenta con un inventario actualizado del material que fabrica la empresa y sobre la estructura de costos en ambos casos se indica que no se tiene información actualizada ni una base de datos actual debido a que no se hace un análisis ni se trabaja en base a este punto y tampoco existe quien lo pueda realizar.

4.2.4.2 Chofer 1

Según el personal de este cargo indica que el objetivo que la empresa persigue dentro de los 5 años es de *“Poder crecer, ampliarse y organizarse para poder ofrecer mejores propuestas y ser más competitivo frente a sus competidores actuales”*. También indica que sobre el proceso administrativo *“No existe un proceso administrativo claro ya que el proceso surge según las necesidades de la empresa de manera básica”*. Sobre las estrategias que opta la empresa no van dirigidas de manera directa al cumplimiento de la misión, ni visión, más bien de poder lograr los objetivos que la empresa tiene según la planificación que presenta como indica *“Todas las decisiones que se toman dentro de la empresa van dirigidas al cumplimiento de las necesidades de la organización dentro de la empresa”*.

Respecto al resultado que se espera con la aplicación de un plan estratégico en la empresa lo que se espera es *“Mejorar el funcionamiento de la empresa, cubriendo las necesidades y las demandas del personal para una mejor labor y desempeño”* se tienen expectativas respecto a un mejor funcionamiento. En cuanto a la percepción que se tiene sobre la empresa coincide con el Encargado de planta que *“Es un buen lugar de trabajo, que la empresa es bastante competitiva y que se tienen corregir aspectos como una mejor coordinación y control del personal, esperando que la empresa tenga una larga trayectoria”*. En las oportunidades que la empresa tiene en el rubro señala *“El sector de la construcción es bastante amplia y rentable, si la empresa se organiza mejor podría llegar a cubrir gran parte de los proyectos frente a sus competidores, mucho dependerá de las decisiones que el Gerente tome”*. Sobre cuál es la ventaja competitiva que la empresa tiene frente a sus competidores indica *“Principalmente son la calidad de los materiales que se fabrican y el precio que hace sea bastante*



competitivo frente a sus competidores”. Y en las falencias y problemas que tiene la empresa indico que “No se tiene una comunicación acertada en el personal, organización es lo que falla principalmente y una coordinación entre el personal que conforma la planta”.

Los criterios que se tiene para que la empresa pueda lograr una transformación a una SRL es *“Toda empresa busca crecer y expandirse, la empresa busca crecer y poder lograr expandirse es un siguiente paso que la empresa tiene para lograr sus objetivos”.*

Sobre el sistema de inventarios se indica que *“Sólo se cuenta con un inventario básico que trata del conteo físico respecto a la producción y es que no es sistematizada esta información en base de datos”,* al igual que también sobre la estructura de costos no se tiene información actualizada y el detalle del cálculo de costos se lo realiza a grandes rasgos y no de manera detallada según cada material que se fabrica.

4.2.4.3 Chofer 2

El personal de este cargo sobre los objetivos que pretende alcanzar la empresa dentro de los 5 años indica: *“Ampliarse, crecer, tener más clientes y ser una empresa conocida dentro del rubro, como también poder estructurarse y corregir problemas que presenta la empresa”.* Sobre la aplicación de un proceso administrativo dentro de la empresa indica que *“No existe de manera clara un proceso administrativo, sino más bien un proceso que sólo cubra las necesidades actuales de la empresa es básicamente un proceso más simple”.* En cuanto a las estrategias que opta la empresa *“No conoce la estrategia que opta la empresa para el cumplimiento de su misión y su visión sino más bien se aplican estrategias que van dirigidas solo a la fabricación de materiales”.* También indica que la aplicación de un plan estratégico sería para *“Mejorar el funcionamiento y coordinar tareas y funciones entre el personal de la empresa para un normal funcionamiento”.* Indico que su percepción de la empresa es *“un buen lugar de trabajo bastante agradable como también el de sus compañeros que existe un buen clima laboral”* que espera poder continuar y ver crecer a la empresa logrando sus objetivos. De las oportunidades que tiene la empresa indico *“Que tiene mucho futuro*



por delante, que es rubro que tiene muchas oportunidades de trabajo para personas del sector de la construcción”. Y la ventaja competitiva que tiene la empresa frente a sus competidores indicó que “la calidad del material que ofrece la empresa a comparación de la competencia es bastante notoria”.

Respecto a los problemas, falencias e inconvenientes que tiene la empresa para un normal funcionamiento indicó que existen como ser *“mala coordinación de despachos, improvisación en compras que deberían ser organizadas por los encargados, mala coordinación con la gente que se tiene a disposición en los momentos del descargo de material respecto a la otra empresa”*. Adicionando también indicó que se requiere una planificación y asignación de tareas claras entre todo el personal.

Sobre los criterios que tiene la empresa para buscar una transformación a SRL se indicó *“Principalmente formalizar la empresa y que esto permita un crecimiento organización para poder ampliarse en otro departamento que es uno de los objetivos actuales que tiene la empresa según el Gerente General”*.

Y por último en cuanto a un sistema de inventarios *“la empresa no cuenta con información respecto a esto de manera precisa y detallada”* solo según la producción que se tiene por parte de los encargados que no es actualizada ni contabilizada, sobre la estructura de costos indico que no conoce del tema y que es un punto que lo manejan el personal administrativo.

4.3 Resultados

En base ambos instrumentos de observación directa y la entrevistase se llegó como resultado:



4.3.1 Resultados de la observación directa

Tabla 31
Resultados de la observación directa del personal evaluado

N°	Aspecto a evaluar	Si	No	Tal vez
1	Llega a tiempo al trabajo	6	-	1
2	Verifica que su área de trabajo esté en orden	6	1	-
3	Cumple con el uniforme	6	-	1
4	Programa sus actividades en tiempo y forma	6	-	1
5	Ejerce un buen comportamiento en el grupo de trabajo	7	-	-
6	El espacio donde trabaja es el adecuado	4	-	3
7	Elabora su trabajo con calidad	7	-	-
8	Cumple con los pasos establecidos para la elaboración de su trabajo	5	-	2
9	Es responsable en su trabajo	7	-	-
10	Constantemente solicita que se le repita las instrucciones	-	7	-
11	Realiza sus actividades sistemáticamente	6	-	1
12	Termina sus actividades en el tiempo establecido	7	-	-
13	Tiene control sobre sus dependientes	4	2	1
14	Realza horas extras cuando se le pide	7	-	-
15	Aporta con nuevas ideas para mejorar	7	-	-

Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Observación Directa aplicado dentro de la empresa.

- El personal llega a tiempo a su puesto de trabajo, excepto la Jefe de finanzas que su lugar de trabajo está ubicado en otro punto.
- Verifican que su área de trabajo esté en orden, existe casos que el Jefe de producción el grupo de gente que tiene a su cargo en ocasiones no tiene en orden su área de trabajo.
- Cumplen con el uniforme establecido que la empresa tiene para el personal al igual que el personal administrativo, esto para precautelar la seguridad de los obreros, al igual que también identificar al personal administrativo como parte de la empresa, esto evidencio un punto favorable debido a que el personal total de la empresa se siente motivado al pertenecer a una empresa que los toma en cuenta como parte de ella.



- Programan sus actividades y tareas para el cumplimiento con los objetivos diarios según como estén programadas, salvo que el chofer 2 al ser relativamente nuevo se está acoplando al ritmo de trabajo dentro de la empresa.
- En un 100% ejercen un buen comportamiento de trabajo es decir el comportamiento es la manera en la cual se porta o actúa un individuo según los valores, reglas, políticas que la empresa tiene para un buen desempeño para sus trabajadores, esto es favorable para que la empresa pueda cumplir con sus metas y objetivos.
- En lo que respecta la producción y fabricación de materiales el personal tiene un espacio adecuado de trabajo según las necesidades que demandan, sin embargo, el personal estratégico y táctico no tienen un puesto fijo de trabajo, debido a que se encuentran en proyectos y reuniones y es casi un 20% que no se encuentran en oficinas.
- La empresa respecto a la población de estudio responde de manera positiva en un 100% brinda un trabajo con calidad y esmero.
- El personal cumple con los pasos establecidos para desarrollar su trabajo salvo el Gerente general y Jefe administrativo que sus actividades laborales se acoplan según la situación de cada proyecto o imprevistos que se presentan.
- El personal es responsable en un 100%, es comprometido con la empresa.
- En su mayoría el personal realiza sus actividades sistemáticamente según la planificación diría que se realizan por áreas entre sí, sin embargo, el Gerente general se acopla según el requerimiento de los clientes, los proyectos o la empresa programa sus actividades.
- El personal que tiene a su cargo dependientes tiene control en su mayoría del personal, principalmente de obreros.
- El personal tiene la predisposición de poder realizar horas extras las cuales son remuneradas y consideradas para un posible incremento salarial, así como también de aportar con ideas para mejorar o realizar de buena manera su trabajo.



4.3.2 Resultados de la entrevista

Tabla 32

Principales puntos en común y puntos diversos en los resultados de la entrevista

Nº	Preguntas	Puntos en común	Puntos dispersos
1	¿Cuáles son los objetivos que la empresa pretende alcanzar dentro de los 5 años?	-Crecimiento organizacional, -Lograr una nueva planta de fabricación.	-Posicionamiento en el mercado, -Expansión a nivel nacional.
2	¿Cuáles son los criterios que se utilizó para definir la misión de la empresa?	-No se conocen los criterios. -No se conoce la misión de la empresa.	-Criterios enfocados en el cliente, costo, producto y calidad.
3	¿Cuáles son los criterios que se utilizó para definir la visión de la empresa?	-No se conoce los criterios. -No se conoce la visión de la empresa.	-Expansión de la empresa.
4	¿Cuál es la forma en la que se aplica el proceso administrativo en la empresa?	-No existe un proceso administrativo definido para la empresa.	-Proceso administrativo según las necesidades de la empresa.
5	¿Cuál cree usted que es la ventaja competitiva que tiene la empresa frente a sus competidores?	-Precio y calidad.	-Innovación, asesoramiento técnico, soluciones alternativas.
6	¿Cuáles son los criterios para buscar una transformación de unipersonal a una SRL?	-Proyectar seriedad y buena imagen para la empresa.	-Posicionamiento en el mercado.
7	¿Las estrategias que opta la empresa van dirigidas de manera directa para el cumplimiento de los objetivos en base a la misión y visión de la empresa?	-Van dirigidas principalmente al cumplimiento de objetivos y metas.	-Las estrategias van dirigidas al cumplimiento de las necesidades de la empresa.
8	¿Qué problemas, falencias, inconvenientes presenta la empresa que impiden un normal funcionamiento?	-Falta de coordinación, -Falta de comunicación acertada, -Improvisación.	-Tareas no definidas, -Manejo intuitivo.
9	¿Cuáles son los resultados esperados con la aplicación de un plan estratégico en la empresa?	-Buen funcionamiento y coordinación en todas las áreas.	-Corrección de fallas y mejorar procesos.
10	¿La empresa cuenta con un sistema de inventarios actualizado al día?	-No existe una base de datos actualizada.	-Este dato es disponible solo con el cruce de información entre el material producido y despachos.
11	¿La empresa cuenta con una estructura de costos actualizado de todo el material que se produce en planta?	-Existe una estructura de costos exacta por material, si no más una general.	-No de la manera adecuada, -El costo se determina mediante anteriores cálculos realizados.



12	¿Qué percepción tiene sobre la empresa y que espera de ella?	-Buena empresa a comparación de sus competidores, -Empresa responsable en el cumplimiento con sus salarios, -Se espera un crecimiento de la empresa.	-Buena percepción, pero se tienen que trabajar puntos críticos para mejorar el funcionamiento de la empresa, -Se espera un crecimiento tanto organizacional como lograr una expansión.
13	¿Qué oportunidades cree usted que tiene la empresa en el rubro que se desarrolla?	-Tiene bastante oportunidad de crecimiento si se planifica y se toman decisiones que apoyen a este crecimiento.	

Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista aplicado dentro de la empresa.

- Se coincide en que la empresa dentro de los 5 años se pretende generar un crecimiento tanto organizacional como la posibilidad de habilitar una nueva planta de fabricación de materiales de construcción.
- En su mayoría no conoce los criterios que se utilizó para definir la misión y visión de la empresa, debido a que no se les dio a conocer por parte de la empresa, solo el Gerente general, la Jefe de finanzas y el Jefe administrativo son los que tienen conocimiento, pero solo se lo tiene archivado y colgado en su página web.
- La empresa no aplica un proceso administrativo definido, simplemente se aplica un proceso acorde a las necesidades momentáneas de la empresa. Lo que a ellos les importa es producir y despachar material, cada área se organiza según las instrucciones que se dan desde la cabeza de la empresa.
- En lo que sí coinciden el 100% del personal es de la seguridad que se tiene sobre el material que ofrecen a comparación de la competencia que es muy notoria en calidad en el acabado y el precio que es competitivo ya que la empresa puede jugar con el precio para ganar la licitación o tener clientes potenciales.
- El cambio de unipersonal a SRL es más bien un cambio para darle seriedad a la empresa, debido a que muchas empresas que sacan convocatorias a licitaciones



prefieren trabajar con organizaciones SRL, SA entre otras por la seriedad que representa.

- El problema que se repite mucho en todo el personal es la falta de coordinación debido a una comunicación no acertada entre los involucrados. En ocasiones el cambio de plan del Gerente general cambia a todo el personal a cambiar su plan diario que ya ocurrió muchas veces.
- El personal tiene un buen concepto de la empresa, que brinda trabajo y da oportunidad, la remuneración es acorde al tipo de trabajo y al esfuerzo que realizan.
- Respecto a un sistema de inventarios no se tiene de manera detallada ni actualizada la información, cualquier información requerida de este tipo se la hace el conteo en el instante de manera física corroborando con el cuaderno de producción.
- Sobre una estructura de costos la información no es actualizada, existen diferentes tipos de materiales que la empresa fabrica y no se tiene por un detalle por material, es más genérico la estructura de costos.
- La empresa tiene bastante oportunidad en el sector de la construcción frente a sus competidores directos tiene ventajas las cuales tiene que ser aprovechadas, coinciden que se tiene que lograr organizar y lograr una mejor coordinación entre áreas de trabajo para que la empresa pueda lograr los objetivos deseados.



CAPÍTULO V

PROPUESTA

En el presente capítulo se presenta una propuesta para la empresa Conbelt Construcciones.

5.1 Introducción la propuesta

Se presenta una propuesta a partir del objetivo general del presente trabajo que plantea el diseño de un plan estratégico, el cual establece una alternativa de posibles soluciones a los problemas que actualmente confronta la empresa, la propuesta fue elaborada en base al diagnóstico descrito en el anterior capítulo.

5.2 Objetivo de la propuesta

Formular una propuesta de un plan estratégico para la empresa Conbelt Construcciones bajo el objetivo principal de lograr una transformación organizacional mediante un diagnóstico, identificando las líneas estratégicas y generando instrumentos de gestión organizacional (organigrama manual de funciones) que apoyen al objetivo principal como también una base de datos general de la gestión 2020 (inventarios de materiales fabricados, materiales despachados). Esto en consecuencia a los resultados obtenidos mediante el diagnóstico de la empresa que evidencian la necesidad de generar e implementar un plan estratégico con apoyo de instrumentos de gestión organizacional para que de este modo la empresa pueda lograr el objetivo planteado del presente trabajo.

5.3 Desarrollo de la propuesta

La propuesta de un plan estratégico para la mejora de la organización y de este modo lograr la transformación organizacional se la desarrolló mediante un diagnóstico, diseño de la intervención, instrumentos de gestión organizacional, como se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico 15
Contenido de la propuesta del Plan Estratégico



Fuente: Elaboración propia aplicado dentro de la empresa.

5.4 Diagnóstico

- En base a la información obtenida mediante la observación directa y los resultados de la entrevista realizada al personal de la empresa Conbelt Construcciones en los tres niveles estratégico, táctico y operativo, se determinó realizar un análisis FODA apoyado con un estudio de la matriz DAFO.

5.4.1 Matriz FODA

Se muestra en la siguiente tabla el detalle de los puntos que corresponde este análisis: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, la información se obtuvo a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, los cuales se muestran a continuación.



Gráfico 16
Análisis FODA de variables internas y externas de la empresa Conbelt Construcciones

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal con experiencia en la fabricación de materiales de construcción. - Buena relación interpersonal entre el nivel táctico y operativo. - Ambientes propios de trabajo. - Valores y principios morales establecidos dentro de la empresa. - El material fabricado cumple con estándares de calidad mediante una certificación hacia sus clientes. - Materiales competitivos en el mercado en calidad, precio, diseño. - Compromiso y puntualidad en las fechas de entrega de los materiales. - Buena capacidad de negociación por parte del nivel estratégico. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poco tiempo de permanencia por parte de los obreros. - No cuenta con incentivos para el personal operativo. - No cuenta con un organigrama formalmente definido al personal de la empresa. - Inexistencia de un manual de funciones para la empresa. - Falta de conocimientos de la misión, visión y objetivos de la empresa por parte del personal. - Falta de planificación de mantenimiento de maquinaria. - Falta de coordinación y planificación que obliga a una improvisación. - Información no disponible de manera inmediata de los materiales en inventario.
<p>FODA</p>	
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado creciente en el sector de la construcción. - No existe competencia directa con los mismos materiales. - Oportunidad de expansión en otros departamentos. - Oportunidad en el sector público y privado en diferentes proyectos. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existencia de competidores indirectos. - Cambio constante de los precios de algunas materias primas. - Presión y cambio de fechas en la entrega de proyectos por parte del sector público.

Fuente: Elaboración propia aplicado dentro de la empresa.

5.4.2 Análisis de la Matriz DAFO

A continuación, se realiza un análisis de las variables de la matriz FODA mediante el cruce de variables:

- Debilidades + Amenazas
- Fortalezas + Amenazas
- Debilidades + Oportunidades
- Fortalezas + Oportunidades



Tabla 33
Matriz DAFO

<p align="center">Matriz DAFO Planificación estratégica</p>	<p align="center">AMENAZAS</p> <p>A1 Existencia de competidores indirectos. A2 Cambio constante de los precios de algunas materias primas. A3 Presión y cambio de fechas en la entrega de proyectos por parte del sector público.</p>	<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <p>O1 Mercado creciente en el sector de la construcción. O2 No existe competencia directa con los mismos materiales. O3 Oportunidad de expansión en otros departamentos. O4 Oportunidad en el sector público y privado en diferentes proyectos.</p>
<p align="center">DEBILIDADES</p> <p>D1 Poco tiempo de permanencia por parte de los obreros. D2 No cuenta con incentivos para el personal operativo. D3 No cuenta con un organigrama formalmente definido al personal de la empresa. D4 Inexistencia de un manual de funciones para la empresa. D5 Falta de conocimientos de la misión, visión y objetivos de la empresa por parte del personal. D6 Falta de planificación de mantenimiento de maquinaria. D7 Falta de coordinación y planificación que obliga a una improvisación. D8 Información no disponible de manera inmediata de los materiales en inventario.</p>	<p align="center">ESTRATEGIA DA</p> <p>(D1, D2) Brindar incentivos para evitar deserción de personal capacitado. (D3, D4) Estructurar un organigrama apoyado con un manual de funciones. (D5) Dar a conocer y plasmar en la empresa la misión, visión y objetivos. (D6, A3) Realizar una planificación de mantenimiento y evitar problemas en la entrega de materiales. (D7, A2) Planificar y concretar precios fijos mediante acuerdos con proveedores. (D8, A3) Generar una base de datos que cuente con la información del material disponible y poder cumplir con los proyectos.</p>	<p align="center">ESTRATEGIA DO</p> <p>(D1, O2) Incorporar personal con conocimiento del sector del rubro de la empresa. (D2, O1) Contar con personal operativo capacitado para abarcar otros proyectos futuros. (D3, O3) Estructurar la empresa y de este modo lograr una planta en otro departamento estratégico. (D7, O4) Contar con una planificación que permita lograr tener proyectos nuevos para ejecutarlos y/o proveer material.</p>
<p align="center">FORTALEZAS</p> <p>F1 Personal con experiencia en la fabricación de materiales de construcción. F2 Buena relación interpersonal entre el nivel táctico y operativo. F3 Ambientes propios de trabajo. F4 Valores y principios morales establecidos dentro de la empresa. F5 El material fabricado cumple con estándares de calidad mediante una certificación hacia sus clientes. F6 Materiales competitivos en el mercado en calidad, precio, diseño. F7 Compromiso y puntualidad en las fechas de entrega de los materiales. F8 Buena capacidad de negociación por parte del nivel estratégico.</p>	<p align="center">ESTRATEGIA FA</p> <p>(F1, A1) Ofrecer estabilidad laboral mediante salarios atractivos, motivación e incentivos para evitar que el personal capacitado se vaya a la competencia o que aparezcan nuevos competidores. (F2, A3) Motivar al personal operativo en lograr cumplir con los diferentes proyectos públicos mediante incentivos. (F2, F3, F4) Seguir motivando y no perder la buena relación de confianza con el personal clave dentro de la empresa premiando su buena actitud y desempeño hacia la empresa. (F5, F6, F7, A3) Buscar nuevos clientes mediante las buenas referencias que tiene la empresa por medio de los diferentes proyectos ejecutados. (F8, A2) Lograr concretar con proveedores precios fijos o realizar compras en grandes cantidades.</p>	<p align="center">ESTRATEGIA FO</p> <p>(F1, F2, O1, O2) Capacitar y fortalecer el grupo de fabricación para contratar nuevos obreros y cubrir la demanda. (F3, F4, O3) Buscar lugar o espacio estratégico para la ampliación de una nueva planta en otro departamento. (F5, F6, O4) Brindar garantía a los diferentes proyectos y asesoría técnica a los clientes según sus necesidades brindando soluciones alternativas. (F7, O1) Buscar nuevos proyectos mediante nuevos materiales innovadores en el mercado. (F8, O3, O4) Contar con un plan de marketing para poder llegar a nuevos clientes o nichos de mercado.</p>

Fuente: Elaboración propia aplicado en base al análisis FODA.

En la tabla 33 se realizó el cruce de variables del análisis FODA: Debilidad + Amenazas, Debilidad + Oportunidades, Fortaleza + Amenazas y Fortalezas +



Oportunidades, mediante esta herramienta se pudo establecer acciones, actividades y posibles alternativas estratégicas de desarrollo para la empresa Conbelt Construcciones.

5.5 Diseño de la Intervención

Para poder mejorar la gestión empresarial de la empresa Conbelt Construcciones, se propone la filosofía organizacional constituida por valores, misión y visión que son importantes para tener un buen clima laboral, además se identifican las áreas críticas en donde se plantean los objetivos estratégicos, se definen las líneas estratégicas y se identifica la ventaja competitiva que tiene la empresa.

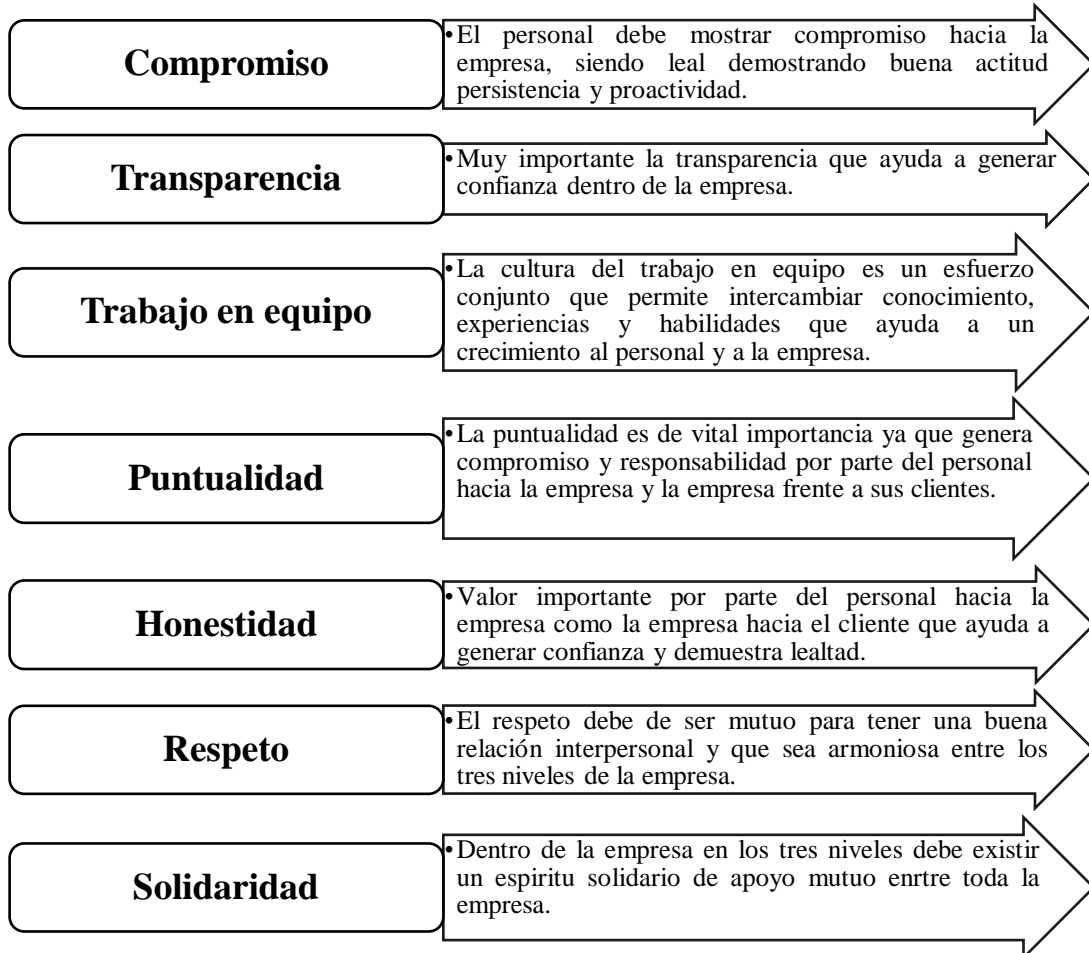
5.5.1 Filosofía organizacional

En este punto de filosofía organizacional se proponen los valores de Misión y Visión para la empresa Conbelt Construcciones.



Gráfico 17

Valores organizacionales planteados para la empresa Conbelt Construcciones



Fuente: Elaboración propia en base a la información de la empresa.

Los valores organizacionales son de gran importancia, ya que permiten planificar y desarrollar un plan de forma objetiva y eficaz. Estos valores ayudan antes durante y después del desarrollo de una planificación, con ellos se logra crear un buen equipo de trabajo exitoso el cual trabaja en unidad y persigue los mismos objetivos. También los valores organizacionales permiten que los trabajadores se sientan a gusto en su fuente de trabajo y que el gerente y jefes no necesiten ser severos sobre los trabajadores más al contrario se genere un ambiente laboral sano en el sentido emocional y mental.



5.5.2 Misión, visión

La misión, visión y valores de una empresa constituyen los elementos que la identifican, ya que los valores indican los propósitos que definen la misión y visión que éstas le dan la razón de por qué y para qué existe.

5.5.2.1 Formulación de la misión

La formulación de la misión describe los valores y prioridades de la empresa, la misión empresarial. Se define como una declaración duradera de objetivos que distingue a una organización de otras similares.

Tabla 34
Formulación de la misión

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿Qué necesidades podemos satisfacer?	Construir y brindar asesoría y soluciones técnicas.
2	¿Cómo es que vamos a satisfacer estas necesidades?	Empleando técnicas actuales e innovadoras en el área constructiva.
3	¿Quién es nuestro cliente?	Instituciones públicas (gobernaciones, alcaldías) y sector privado (empresas y clientes en general)
4	¿Cuál es la función principal de la empresa Conbelt Construcciones?	Diseño y construcción.
5	¿Cuál es la clave del éxito de la empresa Conbelt Construcciones?	El compromiso y la experiencia que tiene la empresa con sus clientes.

Fuente: Elaboración propia en base a la información de la empresa.

Una vez analizada la misión anterior y mediante la reformulación de la misión se obtiene como resultado el replanteamiento de la misma:



“Somos una empresa constructora que brinda asesoría y soluciones técnicas, óptimas e innovadoras en diseño y construcción a diferentes proyectos, que nos caracterizamos por contar con experiencia, compromiso, profesionalismo y calidad de nuestros materiales hacia nuestros clientes”

Con el replanteamiento de la misión de la empresa Conbelt Construcciones podrá lograr reorganizarse y consolidarse en el mercado en donde tendrá que estructurar un proceso interno de manera sistemática y contar con personal calificado, capacitado y comprometido con la empresa.

5.5.2.2 Formulación de la visión

La formulación de la visión es un paso decisivo que logra la definición de lo que debe ser una organización. Además, definir la visión fortalece el liderazgo ya que el líder logrará transmitir y retroalimentar su visión de futuro a sus seguidores compartiendo deseos e intereses.

Tabla 35
Formulación de la visión

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	Dentro de 5 años ¿Cuál es la imagen deseada de la empresa Conbelt Construcciones?	Lograr ser un ícono en el mercado de la construcción, logrando ampliarnos en un punto estratégico.
2	¿Qué es lo que se habrá logrado en la empresa Conbelt Construcciones?	Consolidarnos en el mercado en el sector de la construcción.
3	¿Cómo conseguiremos posicionarnos en el mercado?	Mediante la calidad de nuestros materiales, innovación y diseño.

Fuente: Elaboración propia en base a la información de la empresa.

Una vez analizado la visión anterior y mediante la reformulación de la visión se obtiene como resultado el replanteamiento de la visión:



“Ser una empresa ícono en el sector de la construcción logrando expandirnos y que nuestros materiales de construcción lleguen a todo el territorio boliviano con innovación y estándares de calidad”

Con la visión replanteada para la empresa Conbelt Construcciones podrá enfocar sus aspiraciones de crecimiento en el mercado tanto organizacional como expansión de la misma a otros sectores.

5.5.3 Áreas críticas

Las áreas críticas identificadas dentro de la empresa Conbelt Construcciones se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 36
Áreas críticas

Perspectiva	Área crítica	Justificación
Producción	Calidad	Es importante no descuidar la calidad de los materiales que afecta de manera directa a la imagen de la empresa.
	Nivel de producción	Es importante mantener y subir el nivel de producción para cubrir la demanda de la empresa a los diferentes proyectos.
	Costos competitivos	Con costos bajos en los materiales sin descuidar la calidad se logra crear una ventaja competitiva.
Servicio al cliente	Satisfacción del cliente	Es importante lograr satisfacer al cliente en sus necesidades requeridas hacia la empresa, de este modo generar nuevos clientes por medio de ellos.
	Calidad del producto	Punto importante para captar nuevos clientes y fidelizar a los actuales, que ayudan a generar un posicionamiento dentro del mercado.
Recursos Humanos	Salarios y bonificaciones	Es de vital importancia mantener al personal satisfecho por el esfuerzo de su trabajo mediante pago justos y bonificaciones si se tiene buena producción.
	Ambientes de trabajo	Contar con un ambiente de trabajo propio y acorde a las necesidades según lo requieran ayuda de gran manera al desenvolvimiento del personal y lograr un buen desempeño.
	Seguridad	Es de vital importancia resguardar la seguridad del personal operativo.



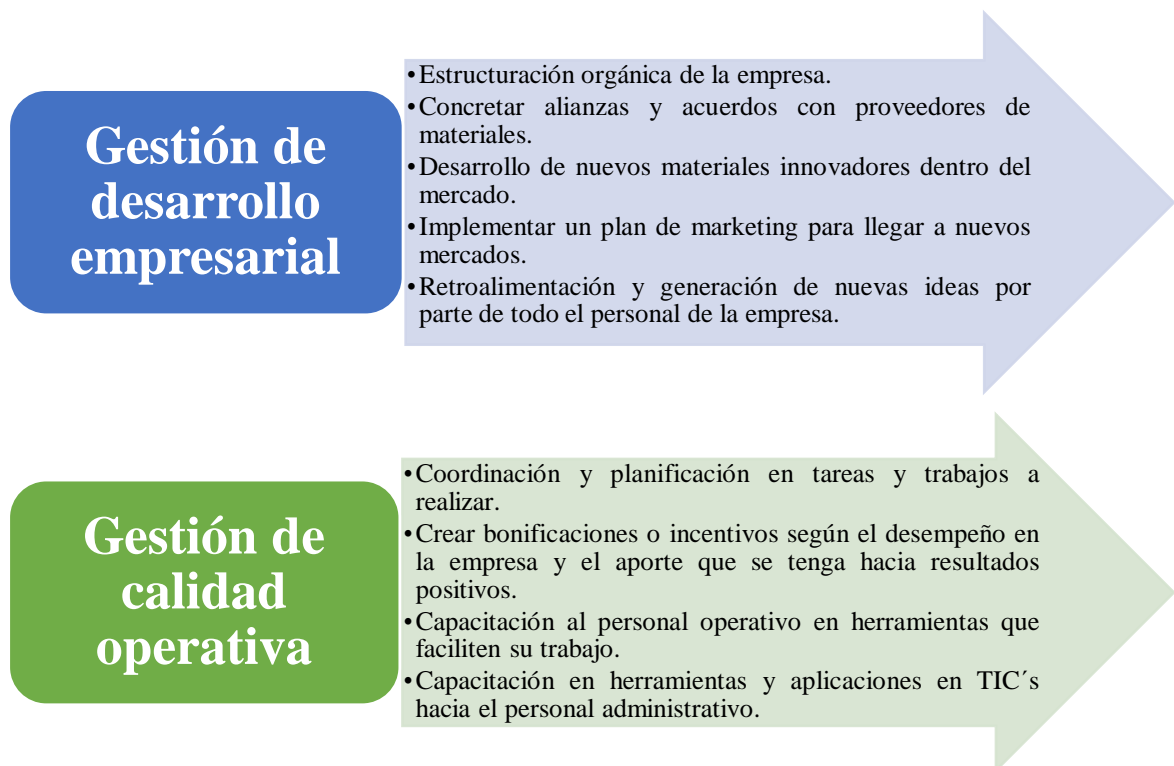
Situación financiera	Rentabilidad	Lograr una buena rentabilidad en la empresa ayuda a tener una situación financiera sana y poder cumplir con las obligaciones que se tiene hacia sus dependientes y proveedores.
	Estructura de costos	Contar con una estructura de costos adecuada y precisa ayuda de gran manera a ser competitivos en el mercado sin descuidar el margen de utilidad que la empresa quiere.
Situación comercial	Plan de marketing	Contar con un plan de marketing adecuado al sector para lograr nuevos clientes potenciales.
	Nuevos productos	Desarrollar nuevos materiales que sean atractivos para el sector logrando ser competitivos e innovadores en el mercado.

Fuente: Elaboración propia.

5.5.4 Líneas estratégicas

Bajo el desarrollo de los objetivos estratégicos y en función al grado de relación que tienen ambos se define las líneas estratégicas:

Gráfico 18
Identificación de las líneas estratégicas



Fuente: Elaboración propia en base a la información de la empresa.



5.5.5 Ventaja competitiva

Para la identificación de la ventaja competitiva de la empresa Conbelt Construcciones se lo identificó mediante el estudio realizado dentro de la empresa en base a los instrumentos aplicados y estudios realizados.

Se llegó a identificar como ventaja competitiva de la empresa Conbelt Construcciones como empresa que brinda asesoramiento en soluciones y alternativas en el sector de la construcción mediante materiales pre fabricados que se destacan por calidad por medio de certificación de las mismas y precio competitivo en el mercado, siendo también que el material se adapte según las necesidades de solución de cada proyecto.

5.6 Instrumentos de gestión

Para lograr una transformación organizacional se trabajará en la implementación de los siguientes instrumentos de gestión que apoyarán al plan estratégico para lograr el objetivo de la presente investigación mediante una estructuración orgánica de la empresa:

- Diseño de una manual de funciones,
- Generar una base de datos de la empresa para la gestión 2020
- Estructura de costos de los materiales que fabrica la empresa

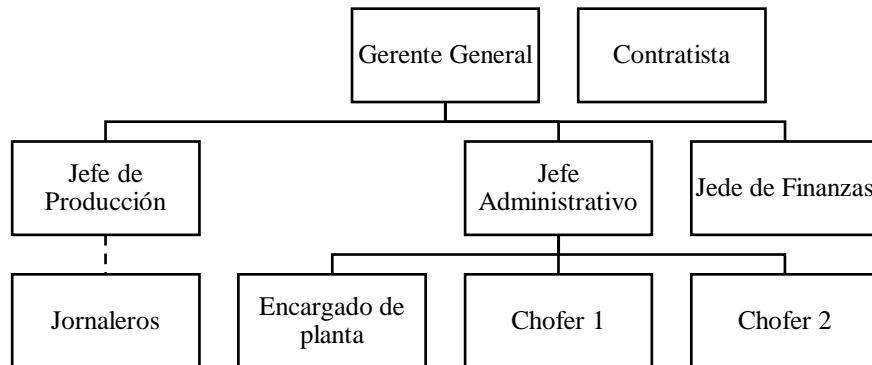
5.6.1 Organigrama

La propuesta de un organigrama estructurado según la necesidad de la empresa Conbelt Construcciones de remarcar lineamiento en cada puesto de trabajo y definir responsabilidades y obligaciones para un mejor desempeño dentro de la empresa y que ésta pueda responder al plan estratégico para lograr la transformación que la empresa tiene como objetivo y a la razón de ser del presente trabajo.



Gráfico 19

Propuesta de organigrama para la Conbelt Construcciones



Fuente: Elaboración propia en base a la información de la empresa.

Cabe aclarar que la parte de asesoría legal es un servicio sub contratado y la parte de mantenimiento lo planifica el jefe de producción conjuntamente con el encargado de planta en realizar el mantenimiento y el correcto funcionamiento de las máquinas salvo situaciones en que la maquinaria necesite una reparación donde se subcontratan los servicios de un técnico experto.

5.6.2 Manual de funciones

A continuación, se da a conocer como propuesta de un manual de funciones para la empresa Conbelt Construcciones.

MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES PARA LA EMPRESA CONBELT CONSTRUCCIONES

Introducción

El presente manual de organización y funciones de la empresa Conbelt Construcciones se encuentra dentro del marco estructurado según las necesidades que requiere para el logro de sus objetivos.



Objetivos

Fortalecer la empresa Conbelt Construcciones por medio de una adecuada estructuración orgánica que le facilite desarrollarse y desenvolverse en el rubro de la construcción el cual le permita lograr sus objetivos.

Alcance

Se encuentra dentro del marco de las actividades y las relaciones internas y externas conformada por los diferentes cargos que compone la empresa el cual es de conocimiento y cumplimiento obligatorio.

Antecedentes de la empresa Conbelt Construcciones

Conbelt Construcciones, es una empresa unipersonal con más de 15 años de trayectoria en el rubro de la construcción, dedicada al diseño, planificación, construcción, administración de obras civiles y fabricación de pre moldeados de hormigón. Sus potenciales clientes son instituciones públicas ya que se adjudica a los diferentes proyectos de las diferentes instituciones como ser del gobierno, gobernaciones, alcaldías de los diferentes municipios, sin embargo, tampoco deja de lado proyectos de empresas privadas que también son constructoras a las cuales provee material pre fabricado para diferentes proyectos o brindar otros servicios.

Conbelt Construcciones brinda servicios de arquitectura integral:

- *Constructora y obras civiles en general.*
- *Fabricación de pre moldeados de hormigón para la aplicación en los diferentes proyectos.*

Misión de Conbelt Construcciones

“Somos una empresa constructora que brinda asesoría y soluciones técnicas, óptimas e innovadoras en diseño y construcción a diferentes proyectos, que nos caracterizamos por contar con experiencia, compromiso, profesionalismo y calidad de nuestros materiales hacia nuestros clientes”



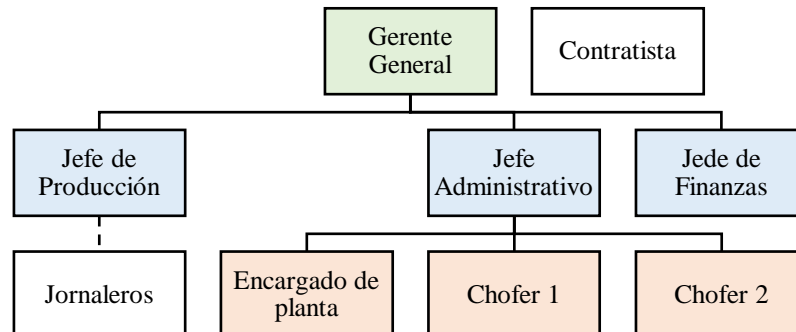
Visión de Conbelt Construcciones

“Ser una empresa ícono en el sector de la construcción logrando expandirnos y que nuestros materiales de construcción lleguen a todo el territorio boliviano con innovación y estándares de calidad”

Filosofía de Conbelt Construcciones

- *Compromiso,*
- *Transparencia,*
- *Trabajo en equipo,*
- *Puntualidad,*
- *Honestidad,*
- *Respeto,*
- *Solidaridad.*

Organigrama de Conbelt Construcciones





Manual de funciones

Nivel estratégico

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Gerente general
Dependencia	Área de gerencia
Reportar a (nombre del cargo)	Propietarios

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Lic. en arquitectura, Lic. en administración de empresas.
Requisitos de experiencia	- Cinco años de experiencia profesional relacionada al cargo. - Experiencia en gestión administrativa y planificación.

Objetivo principal
<i>Ser responsable de la gestión y planificación, responsable de la situación financiera y liquidez de la empresa, responsable en el mercadeo y enlace de buscar nuevos proyectos y clientes nuevos y potenciales, responsable del recurso humano que forma parte de la empresa.</i>

Interrelación	
<i>Internas</i>	<i>Externas</i>
<i>Se prioriza el relacionamiento con:</i> <ul style="list-style-type: none">• Jefe de producción,• Jefe administrativo,• Jefe de finanzas,• Contratistas	<i>Se prioriza el relacionamiento con:</i> <ul style="list-style-type: none">• Clientes potenciales,• Encargados y supervisores de proyectos,• Proveedores de materia prima, áridos y agregados,• Encargado de mantenimiento.

Funciones esenciales
<ul style="list-style-type: none">• El papel principal es mirar a la organización como un todo y derivar amplios planes estratégicos para su funcionamiento.• Verificar y garantizar el cumplimiento con los proyectos, clientes y proveedores.• Lograr concretar nuevos proyectos para poder ejecutarlos o proveerlos de materiales de construcción que la empresa fabrica.• Lograr el retorno de inversión de los diferentes proyectos para el pago de sueldos, salarios que forman parte de la empresa y proveedores que proveen materiales.



- *Planificar, organizar y coordinar con las diferentes áreas para ejecutar planes para el logro de objetivos de la empresa a corto y largo plazo.*



Nivel táctico

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Jefe de finanzas
Dependencia	Área de finanzas
Reportar a (nombre del cargo)	Gerente general

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Lic. en contaduría pública, Lic. en administración de empresas
Requisitos de experiencia	- Dos años de experiencia profesional relacionada al cargo. - Experiencia planificación presupuestaria, contabilidad y otros.

Objetivo principal
<i>Ser responsable en la supervisión del flujo del dinero de la empresa y los activos que entran y salen de la empresa, que tienen que contar con conocimientos de las normas y leyes las cuales se rige la empresa dentro del país. De igual forma revisar y elaborar informes de los resultado del desempeño de la empresa sobre la rentabilidad que presenta.</i>

Interrelación	
<i>Internas</i>	<i>Externas</i>
<i>Se prioriza el relacionamiento con:</i> <ul style="list-style-type: none">• Gerente general• Jefe administrativo	<i>Se prioriza el relacionamiento con:</i> <ul style="list-style-type: none">• Proveedores de materia prima, áridos y agregados,• Clientes particulares,• Asesores de crédito de instituciones financieras.

Funciones esenciales
<ul style="list-style-type: none">• Elaborar informes financieros, documentarlos y levantar informes donde se analicen el desempeño de la empresa.• Supervisar las operaciones que se realizan por áreas de la empresa.• Crear y desarrollar políticas para la empresa que regulen el movimiento financiero.• Generar planes para maximizar las ganancias y las utilidades para la empresa.• Responsable en la declaración y levantamiento de informes financieros a instituciones públicas del gobierno que estén relacionadas con la empresa.



Identificación del cargo	
<i>Nombre del cargo</i>	Jefe de producción
<i>Dependencia</i>	<i>Área de producción</i>
<i>Reportar a (nombre del cargo)</i>	<i>Gerente general</i>

Requisitos mínimos	
<i>Requisitos de formación</i>	<i>Ing. Industrial, Lic. en administración de empresas</i>
<i>Requisitos de experiencia</i>	<i>- Tres años de experiencia profesional relacionada al cargo. - Experiencia en planificación, coordinación en procesos y técnica en procesos de fabricación de materiales de hormigón.</i>

Objetivo principal
<i>Colaborar en apoyo al jefe administrativo para formular objetivos en donde se organice el flujo de trabajo para satisfacer las especificaciones y los plazos de entrega de los diferentes proyectos que tiene la empresa. Como también supervisar y evaluar el rendimiento del personal de producción y asegurando que la producción cumpla con los estándares de calidad. Rendir un informe al gerente general sobre la situación actual de la empresa en la producción.</i>

Interrelación	
<i>Internas</i>	<i>Externas</i>
<i>Se prioriza el relacionamiento con:</i> <ul style="list-style-type: none">• Gerente general,• Jefe de finanzas,• Encargado de planta,• Choferes.	<i>Se prioriza el relacionamiento con:</i> <ul style="list-style-type: none">• Clientes particulares,• Proveedores de materia prima, áridos y agregados,• Encargado de mantenimiento,• Proveedores de materiales y equipos de fabricación,• Contratistas.

Funciones esenciales
<ul style="list-style-type: none">• Diseñar y desarrollar un plan de producción acorde al plan estratégico de la empresa.• Elaborar y coordinar planes de producción coordinando con el jefe administrativo y gerente para lograr cubrir la demanda de los diferentes proyectos.• Generar un plan de políticas de compras y logística de materias primas con proveedores de materiales para la producción.



- *Planificar y supervisar el mantenimiento de las instalaciones productivas y velar por el correcto funcionamiento de maquinarias y equipos.*
- *Coordinar despachos y envíos de material con el jefe administrativo y el gerente para los diferentes proyectos con los que trabaja la empresa.*
- *Encargado en el reclutamiento de jornaleros para la fabricación de materiales.*



Identificación del cargo	
<i>Nombre del cargo</i>	Jefe administrativo
<i>Dependencia</i>	<i>Área administrativo</i>
<i>Reportar a (nombre del cargo)</i>	<i>Gerente general</i>

Requisitos mínimos	
<i>Requisitos de formación</i>	<i>Lic. en administración de empresas, Ing. comercial</i>
<i>Requisitos de experiencia</i>	<i>- Dos años de experiencia profesional relacionada al cargo. - Experiencia en gestión y planificación y logística, buena organización y trabajo bajo presión.</i>

Objetivo principal
<i>Supervisar el desempeño de la empresa conjuntamente con el área financiera, recursos humanos y producción. Donde planifica, organiza, y controla las actividades de la empresa para lograr y cumplir los objetivos que se tiene y satisfacer la demanda de los clientes en los diferentes proyectos.</i>

Interrelación	
<i>Internas</i>	<i>Externas</i>
<i>Se prioriza el relacionamiento con:</i> <ul style="list-style-type: none">• Gerente general,• Jefe financiero,• Jefe de producción,• Encargado de planta,• Choferes,• Jornaleros.	<i>Se prioriza el relacionamiento con:</i> <ul style="list-style-type: none">• Clientes particulares,• Encargados y supervisores de proyectos,• Proveedores de materia prima, áridos y agregados,• Proveedores de equipos y materiales de fabricación,• Contratistas.

Funciones esenciales
<ul style="list-style-type: none">• Planear, supervisar, coordinar, controlar y optimizar el desarrollo de todos los proyectos que tiene la empresa.• Programar despachos en coordinación con el Jefe de producción y encargado de planta de materiales a los diferentes proyectos que tiene la empresa.• Coordinar conjuntamente con el jefe financiero el pago de salarios a los obreros y rendir informe de todos los gastos al jefe financiero por las compras de todas las áreas de la empresa.



- *Concretar y comunicar sobre nuevos proyectos o nuevos pedidos de material conjuntamente con el gerente hacia el área de producción.*
- *Encargado en levantar un informe respecto al envío de materiales a los diferentes proyectos para plantillarlos y realizar cobros que lo hará el gerente general.*
- *Coordinación con contratistas para la ejecución de los diferentes proyectos que la empresa llegue a tener.*



Nivel operativo

Identificación del cargo	
<i>Nombre del cargo</i>	Encargado de planta
<i>Dependencia</i>	Área administrativa
<i>Número de cargos</i>	Uno (1)
<i>Reportar a (nombre del cargo)</i>	Jefe administrativo

Requisitos mínimos	
<i>Requisitos de formación</i>	Ing. Industrial, Lic. en contaduría pública, Técnico en ramas industriales.
<i>Requisitos de experiencia</i>	- Un año de experiencia a nivel técnico relacionadas al cargo. - Experiencia técnica en procesos de fabricación de materiales de construcción y logística.

Objetivo principal
<i>Supervisar todas las operaciones cotidianas de la planta de producción y la fabricación, asegurarse que se sigan las normas y los procedimientos donde se desarrolle y se maximice la producción sin descuidar la calidad del material y que se sigan las normas de seguridad, dando cumplimiento a lo planificado por el área de producción y cumpliendo con los requerimientos del área administrativa.</i>

Interrelación	
<i>Internas</i>	<i>Externas</i>
<i>Se prioriza el relacionamiento con:</i> <ul style="list-style-type: none">• Gerente general,• Jefe de producción,• Jefe administrativo,• Choferes,• Jornaleros.	<i>Se prioriza el relacionamiento con:</i> <ul style="list-style-type: none">• Clientes particulares,• Proveedores de materia prima, áridos y agregados.

Funciones esenciales
<ul style="list-style-type: none">• Supervisar las operaciones y generar medidas correctivas dentro de la empresa.• Asignar recursos de manera eficaz y utilizar en su totalidad los activos para generar resultados positivos y óptimos dentro de la planta de producción.• Ser responsable de la producción y la calidad del material fabricado para luego su envío en el tiempo establecido y bajo las condiciones establecidas.• Aumentar la producción a su capacidad máxima manteniendo los estándares de calidad.



- *Planificar de forma cotidiana las operaciones que se realizan dentro de la planta para lograr cumplir con las metas diarias de producción.*
- *Dirigir al grupo de obreros y generar un buen ambiente de trabajo.*
- *Presentar informe sobre la situación de las máquinas de la planta de producción para programar un mantenimiento de las mismas.*
- *Presentar los requerimientos al jefe de producción y administrativo sobre los materiales e insumos necesarios para la producción.*
- *Programar los mantenimientos periódicos de las máquinas de producción de la planta.*



Identificación del cargo	
<i>Nombre del cargo</i>	Chofer 1 y 2
<i>Dependencia</i>	Área administrativa
<i>Número de cargos</i>	Dos (2)
<i>Reportar a (nombre del cargo)</i>	Jefe administrativo

Requisitos mínimos	
<i>Requisitos de formación</i>	Mínimamente estudios bachilleres culminados con licencia de conducir categoría C.
<i>Requisitos de experiencia</i>	- Dos años de experiencia como chofer con categoría C. - Experiencia en conducción de transporte pesado, volquetas, grúas y otros.

Objetivo principal
<i>Dar apoyo experimentado en la operación y conducción de transporte pesado como volquetas, grúas y otros. Transportar material en todo el tramo del proyecto en condiciones topográficas óptimas y críticas en los diferentes frentes de trabajo.</i>

Interrelación	
<i>Internas</i>	<i>Externas</i>
<i>Se prioriza el relacionamiento con:</i> <ul style="list-style-type: none">• Gerente general,• Jefe de producción,• Jefe administrativo,• Encargado de planta.	<i>Se prioriza el relacionamiento con:</i> <ul style="list-style-type: none">• Clientes particulares,• Proveedores de materia prima, áridos y agregados,• Encargados y supervisores de proyectos.

Funciones esenciales
<ul style="list-style-type: none">• Verificar periódicamente el vehículo asignado se encuentre en óptimas condiciones de funcionamiento para ser utilizados.• Utilizar el vehículo de la empresa en actividades propias de la obra respetando los horarios autorizados para su uso.• Acopiar adecuadamente los materiales de forma que no impida la libre circulación de equipo pesado.• Transportar y distribuir materiales, herramientas y equipos de construcción a todos los frentes de trabajo y lugares de la obra asignados• Realizar de forma permanente y oportuna la limpieza, mantenimiento y reparación mecánica menores del equipo a su cargo.• Coordinar el trabajo con el inmediato superior conforme la planificación y programación diaria y semanal.



5.6.3 Base de datos gestión 2020

Generar una base de datos de inventario sobre los materiales fabricados por la empresa Conbelt Construcciones y el correspondiente despacho a los diferentes proyectos que cuenta la empresa, ya que se define un inventario como la acumulación de materiales en proceso y/o terminados que posteriormente serán enviados y usados para satisfacer una demanda de un determinado proyecto.

La constitución de una base de datos sobre los inventarios de la empresa genera factores positivos ya que dota a la empresa de flexibilidad operativa permitiéndole producir a un ritmo distinto al de adquisición y ofrece la posibilidad de emitir pedidos de mayor volumen.

Para lograr este objetivo se realizó en la creación y recopilación de información de la empresa para generar una base de datos para la gestión 2020 y replicarla para las siguientes gestiones mejorando y corrigiendo posibles fallas y observaciones durante el proceso, el cual se detalla el modelo a continuación y la base de datos de la gestión 2020 se encuentran en el Anexo digital N° 1.



5.6.3.1 Hoja de detalle del material fabricado



PRODUCCION DIARIA

N°	FECHA	MATERIAL	TIPO	CARACTERISTICAS	CANT.	CANT. CEMENTO
1						
2						
3						
4						
5						

5.6.3.2 Hoja de detalle del material enviado a los diferentes proyectos



DESPACHOS DIARIOS

N°	FECHA	DESTINO	MATERIAL	TIPO	CARAC.	CANT.	BOLETA	TRANSPORTE	CHOFER
1									
2									
3									
4									
5									



5.6.3.3 Modelo de inventario

La siguiente estructura de inventario se generó según el requerimiento de la empresa y aplicó para la generación de una base de datos de los materiales que se fabrican y están disponibles para su despacho, el detalle es diario y el resumen es de manera mensual. Se puede apreciar la base de datos respecto a inventarios en el Anexo digital N° 1.

Saldo anterior mensual (Detalle general por materiales)	Producción mensual (Detalle general por materiales)	Despacho mensual (Detalle general por materiales)	Saldo en fabrica mensual (Detalle general por materiales)
(+)	(+)	(-)	(=)

5.6.3.4 Control de asistencia

Se planteó el siguiente formato para el control de asistencia de los obreros el cual ayuda a obtener el costo de mano de obra de manera diaria y de la misma forma quincenal debido a que se realiza el pago de salarios a los obreros cada quincena, la aplicación de este formato se encuentra en el Anexo digital N° 1.

No		JORNALEROS		MOD	MES														Cant.	CMOD
		Nombre	Apellido		Jornal	Asistencia quincenal														
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Días	Quin.
					L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D		
1																				
2																				
3																				
4																				
MOD Diaria					=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=		=/=



5.6.4 Base de datos cálculo de costo de producción

Estructurar un modelo de cálculo de costos de producción que generen un margen de utilidad bruta, según la necesidad de la empresa actualmente es su principal requerimiento para poder ser competitivos en precio sin dejar de lado la calidad e innovación que la empresa propone a sus clientes. Al igual de la misma forma contar con esta información que también requiere el área financiera para contar con un análisis financiero bajos las razones de:

- Llegar a obtener el cálculo de la utilidad neta adecuada a la realidad de la empresa y el mercado,
- Estructurar y actualizar los precios de venta para ofertar a los diferentes clientes y proyectos del mercado,
- Generar estados financieros reales y acorde a costos más exactos en la fabricación de los diferentes materiales.

A continuación, se presenta una estructura de costos según el requerimiento por parte de la empresa para cubrir sus necesidades y lograr sus objetivos. En la parte de Anexo digital N° 2 se detalla toda la base de datos respecto a la estructura de costos de la gestión 2020 que serán replicados para las siguientes gestiones corrigiendo y mejorando posibles fallas y observaciones que pudieran presentarse más adelante:



ESTRUCTURA DE COSTOS		
Datos preliminares		Valores
Fecha de producción		27/02/2020
Características		0,49*0,49*0,05
Número de piezas		480 piezas
Color		Basalto
Calculo en m ² de la producción		115,248 m ²
Calculo en m ³ de la producción		5,75624 m ³
Cantidad de cemento usado		33 bolsas
Mano de obra de producción del día		1.475,00 Bs
CALCULO DEL COSTO DE FABRICACION		
Calculo de costo de fabricación por m ² (solo tomando en cuenta MP y MOD)		
Cemento	(33bols./115,248m ²)*50kg*0,94Bs/Kg	13,46 Bs/m²
Mano de obra	1.475,00 Bs / 115,248 m ²	12,80 Bs/m²
CALCULO DE COSTO DE ARIDOS		
Composición	0,012m ³ *480pzs = 5,7624m ³ (1)*1,35 = 7,779m ³ (2)	
(1)	H°N° = 115,248m ² *0,035m = 4,0337m ³ H°C° = 115,248m ² *0,015m = 1,7287m ³	5,7629m ³
(2)	H°N° = 115,248m ² * 1,35 *0,035m = 5,446m ³ H°C° = 115,248m ² * 1,35 *0,015m = 2,333m ³	7,779m ³
H°N°	(5,446m ³ *100Bs/m ³)/115,248m ²	4,73 Bs/m²
H°C°	(2,333m ³ *118Bs/m ³)/115,248m ²	2,39 Bs/m²
COSTO DE PRODUCCION M2		33,38 Bs/m²
COSTO DE PRODUCCION TOTAL * 115,248m²		3.846 Bs

- 1,35 = Constante que usa la empresa para el cálculo del volumen real
- (1) = Calculo relativo del volumen del material
- (2) = Calculo real según la constante del volumen real del material
- H°C° = Hormigón de color (textura de la cara) de 1,5cm
- H°N° = Hormigón natural (composición reto del material) 3,5cm

En el cuadro anterior se realizó una estructura de costos para el cálculo de costo de utilidad bruta según como lo requiere la empresa y a solicitud del tutor institucional este dato y/o información es necesario para que la jefa financiera pueda estructurar un precio de venta incluyendo demás costos estructurados de los diferentes materiales que la empresa fabrica para los diferentes proyectos y generar un margen de utilidad para la empresa. De este modo logrando cumplir el requerimiento por parte de la empresa en el presente trabajo dirigido.



Todas las herramientas diseñadas para lograr el objetivo del presente trabajo dirigido se fueron implementando en el transcurso del avance del presente trabajo de este modo corrigiendo y subsanando observaciones por parte de la empresa y que pueda lograr su principal cometido de proporcionar una base de datos que la empresa requiere con prontitud para una mejor planificación y toma de decisiones más adecuadas.

Todo este diseño de herramientas fue aplicado de manera experimental en la gestión 2020 para el uso exclusivo de la empresa y su propio mejoramiento en donde son expuestas en la parte de anexos digitales.

5.7 Presupuesto estimado del costo de la propuesta

Es importante contar con un presupuesto para lograr llevar a cabo la implementación del plan estratégico, debido a que el presupuesto es un plan integrado y coordinado que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un determinado periodo y esto con el fin de lograr los objetivos fijados.

PRESUPUESTO ESTIMADO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO			
Responsables	Recursos	Objetivo	Presupuesto
Gerente general	Todo el personal y talento humano de la empresa.	Inducción de la empresa	Bs 350,00
Jefe Administrativo	Los tres niveles de la empresa.	Implementación del manual de funciones	Bs 150,00
Jefe de producción	Información generada de la producción y despachos.	Base de datos para la gestión	Bs 100,00
Jefe de finanzas	Información generada del área de producción.	Base de datos del cálculo de costos	Bs 100,00
TOTAL PRESUPUESTO			Bs 700,00



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo de investigación una vez concluida su elaboración y lograr cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos planteado para la empresa Conbelt Construcciones se considera lo siguiente en conclusiones y recomendaciones:

6.1 Conclusiones

En respuesta al objetivo general se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con un plan estratégico y que tampoco existe la aplicación del proceso administrativo para un correcto y normal funcionamiento de la empresa, la falta de una planificación estratégica y no aplicación de manera correcta del proceso administrativo como consecuencia genera dentro de la empresa problemas al normal funcionamiento y una mala coordinación entre las áreas para un mejor desenvolvimiento y posterior a esta situación se generan resultados poco eficientes o en algunos casos no llega a cumplir lo establecido, cabe mencionar que la empresa cuenta en su mayor parte con buena equitación, como también un buen equipo de trabajo y el espacio para lograr y obtener los resultados esperados con la aplicación de una plan estratégico.

Respecto a los objetivos específicos la situación actual según el diagnóstico elaborado dentro de la empresa refleja una situación bastante favorable respecto a los que conforman la empresa, se pudo identificar las líneas estratégicas dentro de la empresa, se generó instrumentos de gestión organizacional que apoyen al objetivo general de lograr un plan estratégico el cual dichos instrumentos estratégicos son:

- La elaboración de un manual de funciones,
- Organigrama,
- Base de datos general de la gestión 2020,
- Estructura de costos de fabricación de la gestión 2020.



Con la aplicación de dichos instrumentos que apoyen al plan estratégico se podrá lograr una transformación organizacional el cual la empresa espera poder lograr sus objetivos a corto y largo plazo, y con la reformulación de la misión y visión darle a la empresa una dirección el cual ayude a poder dirigir y llegar según los objetivos de la empresa. También se mencionan las siguientes observaciones dentro de la empresa el cual se espera poder mejorar y corregirlos:

- El personal operativo los obreros buscar una manera de motivarlos e incentivarlos para su permanencia por mayor tiempo dentro de la empresa,
- Por falta de planificación la empresa en algunos casos llega a improvisar tomando decisiones poco acertadas,
- Se planteó como propuesta una misión orientada a la realidad de la empresa y a las actividades que realiza respecto a la construcción y sobre su mejora continua,
- Se planteó una propuesta de visión en los cuales los elementos principales están enfocados al crecimiento de la empresa en el mercado y sobre una ampliación,

6.2 Recomendaciones

Según los resultados obtenidos de la presente investigación se recomienda que este proceso del plan estratégico tiene que ser de interacción y mejora continua para lograr los resultados esperados en los siguientes puntos a considerar para la empresa:

- Se recomienda a la empresa Conbelt Construcciones tomar en cuenta la propuesta del plan estratégico elaborado en el presente trabajo según y acorde a la realidad de la empresa,
- Tomar en cuenta la propuesta de la misión y visión de la empresa que están acorde a la realidad de la empresa como también la filosofía organizacional,
- Todos los instrumentos propuestos del presente trabajo para el área de administrativa, producción y finanzas están diseñados exclusivamente para la



empresa Conbelt Construcciones según sus necesidades y demandas de un plan estratégico para lograr una transformación organizacional,

- La empresa tiene en claro su ventaja competitiva el cual es necesario mantener y precautelar para no descuidarlo más adelante,
- Es necesario dar a conocer la misión, visión y valores de la empresa para un actuar correcto y lograr cumplir los objetivos según en mercado dentro de la misión para lograr cumplir la visión de la empresa,
- Implementar y dar a conocer el manual de funciones para una mejor organización y coordinación entre todas las áreas de esta manera lograr los objetivos que la empresa tiene planificado.



BIBLIOGRAFIA

- Arthur A., T. J., & A.J., S. (2001). *Administracin estratéegica*. México: Mc.Graw-Interamericana.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2000). *Administración Una Ventaja Competitiva*. México: McGraw-Hill.
- Betancourt T., J. R. (2002). *Gestión estratégica, navegando hacia el cuarto paradigma*. Venezuela: TG red ediciones.
- CADECOCRUZ. (2019). Construir & mano de obra. *Construir & mano de obra*.
- CAE. (2011). *Plan de estudios 2012*. La Paz: IV Congreso interno docente estudiantil.
- Charles W. H., H., & Gareth R., J. (2009). *Admnistración estratégica*. México: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Companies Inc.
- (1972). *Código de comercio decreto Ley N° 14379*. Bolivia: Gral. Hugo Banzer Suarez.
- (2009). *Constitución Política del Estado Plurinacional*. Bolivia: C.J. Ibañes.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Thomson.
- Deffis Caso, A. (1999). *Ecología, casa y ciudad*. España: Bartolache.
- Enciclopedia Económica*. (2018). Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/>
- Fernández Chavesta, J., & Fernández Chavesta, J. (2007). *Estadística aplicada I - Técnicas para la investigación*. Perú: San Marcos.
- Fernández Collado, C., Hernández Sampieri, R., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico DF: McGraw-Hill Interamericana.



- Freije Uriarte, A. (1990). *Estrategia y Políticas de Empresa*. España: Deusto.
- Fudempresa. (2020). *Estadísticas del Registro de Comercio de Bolivia*.
- Fundempresa. (2020). *Manual de procedimientos de trámites*. Obtenido de https://www.fundempresa.org.bo/docs/news/manual-de-procedimientos-de-tramites-del-registro-de-comercio-de-bolivia_320.pdf
- Gobierno Autónomo de La Paz, G. (2018). El sector de la construcción del municipio de La Paz. *El sector de la construcción*.
- Goodstein, L. D. (1998). *Planificación estratégica aplicada*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Hernandez Sampieri, R. (s.f.). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hill, C. (2000). *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.
- informe, F. (2020). *Estadísticas de la Base Empresarial Vigente*.
- Ing Nadal, J. (1964). *La evolución de la industria de la construcción*. España: Instituto Eduardo Torroja de la Construcción y del Cemento.
- Instituto Nacional de Estadística, I. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de www.ine.gob.bo
- Jordán Jimeno, A. (2001). *Análisis de Requerimientos un Enfoque de Diagnóstico*. La Paz: Universidad Mayor de San Andrés,.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Cuadro de Mando integral*. Barcelona: Harvard Business School Press.
- Koontz, H., Heinz, W., & Mark, C. (2008). *Administración y una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico, conceptos contextos y casos*. México: Pearson.



- Navia Alanez, C. J. (1997). *Elaboración científica de perfil de tesis*. La Paz: EDCON.
- Oceano Uno, Diccionario enciclopédico*. (1994). Oceano.
- Palenque Reyes, H. (2009). *Tópicos de investigación para elaborar la tesis de grado*. La Paz-Bolivia: Graficolor.
- (2014). *Reglamento boliviano de construcciones*. Viceministerio de vivienda y urbanismo.
- Rodríguez Valencia, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Thomson.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic.
- Steiner, G. A. (2007). *Planeación Estratégica*. México: Patria.
- Thompson, A. S. (2001). *Administración Estratégica*. Mc.Graw-Interamericana.
- Thompson, P., & Strickland, G. (2012). *Administración estratégica*. Mexico: McGraw-Hill Companies Inc.
- UDAPE. (2015). *Diagnósticos Sectoriales - Construcción Tomo X*. La Paz: UDAPE.
- Vargas, A. E. (2020). Conbelt Construcciones. (J. C. Gomez, Entrevistador)
- Yugar Flores, R. (1998). *Métodos y técnicas de investigación*. La Paz: Producciones Yugar.



ANEXOS

Anexo N° 1 OBSERVACION DIRECTA, aplicado a la población de estudio.

GUIA DE OBSERVACION

Nombre de la empresa:

Nombre del observado:

Cargo dentro de la empresa:

Antigüedad en el cargo:

Edad del observado:

A. INDICACIONES: Observar el desempeño y la ejecución de las actividades marcando una (X) el cumplimiento de acuerdo con la escala establecida (si, no tal vez).

B. OBJETIVO: Observar y evaluar el desempeño realizado por el trabajador dentro de la empresa.

N°	Aspecto a evaluar	Si	No	Tal vez	Observaciones
1	Llega a tiempo al trabajo.				
2	Verifica que su área de trabajo esté en orden.				
3	Cumple con el uniforme.				
4	Programa sus actividades en tiempo y forma.				
5	Ejerce un buen comportamiento en el grupo de trabajo.				
6	El espacio donde trabaja es el adecuado.				
7	Elabora su trabajo con calidad.				



8	Cumple los pasos establecidos para la elaboración de su trabajo.				
9	Es responsable en su trabajo.				
10	Constantemente solicita que se le repita las instrucciones.				
11	Parece no comprender las instrucciones que se le da.				
12	Realiza sus actividades sistemáticamente.				
13	Termina sus actividades en el tiempo establecido.				
14	Tiene control sobre sus dependientes.				
15	Realiza horas extras cuando se le pide.				
16	Aporta con nuevas ideas para mejorar.				



Anexo N° 2 ENTREVISTA, aplicado a la población de estudio.

ENTREVISTA

DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO PARA LA TRANSFORMACION A SRL DE LA EMPRESA CONBELT CONSTRUCCIONES (PERSONAL ADMINISTRATIVO y OPERATIVO)

A. INDICACIONES:

La presente entrevista tiene el objetivo principal de recabar información necesaria acerca de la empresa para la elaboración de un diseño de plan estratégico para la transformación a SRL de la empresa Conbelt Construcciones, el cual toda la información recabada será tratada de manera confidencial estrictamente es por tal motivo que se le pide colaborar con la veracidad de la información.

B. DATOS PRELIMINARES:

Cargo dentro de la empresa:

Nivel de formación:

Nivel de ingreso:

Edad:

Tiempo de permanencia en la empresa:

Lugar de residencia:

C. PREGUNTAS:

1. ¿Cuáles son los objetivos que la empresa pretende alcanzar dentro de los 5 años?
2. ¿Cuáles son los criterios que se utilizó para definir la misión de la empresa?
3. ¿Cuáles son los criterios que se utilizó para definir la visión de la empresa?



-
4. ¿Cuál es la forma en la que se aplica el proceso administrativo en la empresa Conbelt Construcciones?
 5. ¿Cuál cree usted que es la ventaja competitiva que tiene la empresa frente a sus competidores?
 6. ¿Cuáles son los criterios para buscar una transformación de unipersonal a una SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada) de la empresa?
 7. ¿Las estrategias que opta la empresa van dirigidas de manera directa para el cumplimiento de los objetivos en base a la misión y la visión de la empresa?
 8. ¿Qué problemas, falencias, inconvenientes presenta la empresa que impiden un normal funcionamiento?
 9. ¿Cuáles son los resultados esperados con la aplicación de un plan estratégico en la empresa?
 10. ¿La empresa cuenta con un sistema de inventarios actualizado al día?
 11. ¿La empresa cuenta con una estructura de costos actualizado de todo el material que se produce en planta?
 12. ¿Qué percepción tiene sobre la empresa y que espera de ella?
 13. ¿Qué oportunidades cree usted que tiene la empresa en el rubro que se desarrolla?